

# Index mondial sur la compétitivité et les talents 2018

*La diversité : Un levier de compétitivité*



Bruno Lanvinet Paul Evans, Editors

# Préface

Avec cette édition 2018, le rapport sur l'index mondial sur la compétitivité et les talents (GTCl) en est à sa cinquième année. Pionnier sur le concept de compétitivité des talents, notre but, il y a cinq ans, était d'attirer avec le GTCl, l'attention sur les défis du recrutement, du développement et de la rétention des talents. Pari réussi. Rien que pour l'année dernière, plus de 1 500 articles de presse du monde entier ont rapporté les conclusions du GTCl, souvent avec une réflexion approfondie sur les défis soulignés par le rapport. L'utilité de son modèle a été corroborée par les réactions des gouvernements et des chefs d'entreprise lors de présentations et de conférences dans des pays aussi divers que la Belgique, le Botswana, le Danemark, l'Estonie, la France, la Jamaïque, la Jordanie, le Luxembourg, les Pays-Bas, Singapour, l'Afrique du Sud, l'Espagne, la Suisse et les Émirats Arabes Unis, pour n'en citer que quelques-uns. Les chercheurs universitaires accordent désormais beaucoup d'attention aux défis des pays et des villes soulignés par le GTCl, avec la publication prévue de plusieurs livres scientifiques s'appuyant sur les mesures et les perspectives du GTCl.

Intitulé « Talent et technologie », le rapport de l'année dernière a analysé comment l'automatisation influencerait l'avenir du travail. Il était donc naturel que le GTCl se concentre sur la **diversité pour la compétitivité**, car la diversité joue un rôle aussi crucial dans la mise en relation des politiques de talent que dans les stratégies d'innovation. Les façons de voir la diversité ont considérablement évolué au cours des dernières décennies. Dans l'esprit de la normalisation qui caractérisait le 20<sup>ème</sup> siècle, la diversité était problématique : il s'agissait d'une caractéristique de la société largement ignorée. Aujourd'hui, elle est de plus en plus reconnue comme une ressource d'innovation et de résolution des problèmes que nous commençons à exploiter via la collaboration entre des personnes ayant des personnalités, des connaissances, des expériences et des perspectives différentes.

Comment les organisations exploitent-elles la diversité ? Créent-elles les normes d'organisation plus inclusives qui semblent être nécessaires ? Faut-il que les systèmes éducatifs du monde entier développent les compétences nécessaires à la résolution des problèmes collaboratifs ? Les villes capitalisent-elles sur la diversité ? Quelles sont les nations qui ouvrent la voie en canalisant la diversité de manière productive ? Voici quelques-unes des questions abordées dans ce rapport. Il y a bien sûr bien d'autres aspects de la diversité qui méritent une attention particulière. Les précédentes éditions du GTCl, comme le rapport du GTCl 2015-16 sur la mobilité internationale et la « circulation des cerveaux », se sont concentrées sur certains aspects de la diversité, tels que l'ouverture des économies ou les talents venant de l'étranger. Le concept de diversité est également étroitement lié à celui de l'inclusion. Il est donc important de tenir compte des aspects supplémentaires de la diversité, notamment le sexe, la culture et l'origine ethnique. Comment l'appel à une plus

grande inclusion et à une plus grande collaboration va-t-il ouvrir des opportunités pour des groupes démographiques qui, par le passé, ont souvent été mis à l'écart sur la scène des talents ?

Le modèle du GTCl a connu des changements importants cette année, notamment avec l'introduction de nouvelles variables qui fournissent des indicateurs au niveau national de la collaboration aux confins de la diversité. Le nombre de pays couverts a été maintenu, passant de 118 à 119 pays. La section spéciale sur les villes et les régions, introduite l'année dernière, a été largement élargie pour couvrir 90 villes du monde entier, contre 46 l'année dernière. Le modèle de l'index mondial sur la compétitivité et les talents pour les villes (GTCI) a également été mis à jour, le différenciant plus clairement du GTCl basé sur les pays. Des études de cas ont également été ajoutées dans cette section, décrivant comment les villes individuelles ont choisi de traiter la diversité et de l'utiliser comme outil de compétitivité.

La collaboration entre les partenaires sociaux dans la société est essentielle pour relever les défis immenses auxquels nous sommes confrontés dans un monde de plus en plus dépendant des talents. Le GTCl est par nature un partenariat, et nous adressons tous nos remerciements à notre partenaire fondateur, à savoir le Human Capital Leadership Institute (HCLI) de Singapour. Notre collaboration formelle a atteint son objectif fixé pour cinq ans, même si nous sommes toujours sensibles aux échanges informels qui se poursuivent. La continuité est assurée par notre partenariat étroit avec The Adecco Group, et nous sommes ravis d'accueillir une organisation mondiale spécialisée dans les hautes technologies, Tata Communications, en tant que nouveau partenaire. Nous remercions également les dirigeants de ces organisations, ainsi que toutes les personnes, institutions et organisations qui ont contribué à la rédaction de la présente édition. Comme les années précédentes, nous souhaitons adresser des remerciements particuliers au Centre commun de recherche de la Commission européenne (CCR), qui a poursuivi son évaluation hautement professionnelle et constructive des forces et faiblesses du modèle GTCl. Enfin, nous sommes très reconnaissants du soutien continu de notre prestigieux Conseil consultatif.

Comme les années précédentes, nous espérons que ce rapport sera pertinent pour toutes les personnes intéressées par les questions liées aux talents. Vos commentaires sont toujours les bienvenus !

**Bruno Lanvin,**

Directeur exécutif des Indices mondiaux, INSEAD

**Paul Evans**

Directeur académique de l'Index mondial sur la compétitivité et les talents, Professeur de Ressources Humaines et Développement Organisationnel, Émérite, INSEAD

## The Adecco Group | Préface

L'économie mondiale actuelle se distingue par sa complexité, son incertitude et son rythme effréné d'évolutions technologiques. La disruption est devenue la nouvelle norme. Pour suivre les évolutions, il est nécessaire d'avoir une compréhension des changements et une agilité extraordinaires. Ces deux éléments peuvent être renforcés par une plus grande diversité et une plus grande insertion. C'est pourquoi, avec l'INSEAD et Tata Communications, nous avons le plaisir de partager l'édition 2018 du GTCI, sur le thème de la diversité et la compétitivité des talents. Une belle occasion de partager les fruits de notre apprentissage et les bonnes pratiques pour aider à améliorer les stratégies vis-à-vis des talents de nos pays, villes et entreprises.

Dans le passé, la diversité était surtout synonyme de conformité – pour atteindre les objectifs et faire preuve de bonne citoyenneté d'entreprise. Par la suite, elle a commencé à être promue comme un outil permettant de s'adapter aux différentes strates des sociétés dans lesquelles les entreprises travaillaient et de mieux comprendre et prédire les besoins des différentes parties prenantes. Aujourd'hui, la diversité est perçue comme un facteur essentiel de la productivité et de la performance des entreprises. Recruter les meilleurs talents est essentiel. Aujourd'hui les preuves sont là : la diversité peut prendre le pas sur les talents. De manière générale, les équipes diversifiées dépassent régulièrement en termes de performances les équipes « ne comprenant que » les meilleurs collaborateurs. Alors que ces dernières peuvent se limiter aux tâches routinières et situations professionnelles normales, les exemples confirment la supériorité des groupes variés lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes complexes et d'innover dans des conditions ambiguës.

Si de telles constatations sont admises aujourd'hui, les résultats du GTCI 2018 montrent qu'il est difficile de trouver un champion absolu en matière de diversité et d'insertion. Même les meilleurs pays du GTCI comme la Suisse, Singapour et les États-Unis peuvent afficher des résultats élevés sur certaines variables liées à la diversité et à l'insertion, mais jamais de position incontestable. La Suisse, par exemple, n'affiche pas par exemple d'aussi bons résultats en matière d'égalité des sexes que pourrait l'impliquer son classement dans le GTCI. Le score des pays nordiques est excellent sur toutes les variables liées à l'ouverture interne et la mobilité sociale, mais ils présentent des faiblesses en matière d'ouverture extérieure, et donc d'attractivité des talents.

N'oublions pas que la diversité est un élément très complexe. L'expérience des relations personnelles montre que les humains ont tendance à préférer s'associer à des personnes qui leur ressemblent : il est généralement plus facile et moins astreignant de s'appuyer sur un langage et des traits communs. La diversité, elle, exige plus

d'engagement ; les excès de diversité peuvent mettre en péril la cohésion sociale. Toutefois, l'excellence provient de la diversité et de la résolution des défis. Pour atteindre les performances supérieures que la diversité peut produire, il est nécessaire de disposer de mesures d'accompagnement, notamment un engagement en matière de compétences sociales et d'intelligence collective. Rappelez-vous toutes ces fois où une équipe de joueurs de football mal coordonnée a été battue par un rival moins dynamique, mais bénéficiant d'une meilleure cohésion.

Le GTCI 2018 montre que de tels obstacles peuvent être surmontés en renforçant l'ouverture, en façonnant des sociétés multiculturelles et en encourageant les individus à acquérir une expérience internationale. La « circulation des cerveaux », qui intervient dans le contexte d'environnements ouverts et d'expositions internationales, renforce l'expérience personnelle variée et donc la diversité cognitive. L'apprentissage par l'exposition à différentes cultures et le fait d'être remis en cause par différents systèmes stimulent la pensée plus profonde et complexe, la résolution des problèmes, la flexibilité et la créativité.

Comment stimuler ces traits ? Il est essentiel de commencer très tôt. La culture de la diversité et de l'insertion commence dès l'éducation familiale et à l'école. L'éducation formelle est essentielle pour développer les compétences nécessaires à un monde plus inclusif, ce qui inclut l'appréciation de la diversité et les compétences collaboratives. Nous devons apprendre à mieux interagir avec les personnes qui sont différentes. Nous devons renforcer nos connaissances interculturelles, notre empathie, notre ouverture et notre respect de ce qui est différent. Et nous devons recentrer l'éducation sur des programmes collaboratifs et orientés vers les défis.

La diversité ne fonctionne pas simplement en cochant des cases, car cela peut au final avoir l'effet inverse. L'essentiel est d'investir dans le développement d'une culture de l'insertion. Les personnes doivent non seulement être différentes, mais elles doivent surtout être pleinement impliquées. Les organisations flexibles et agiles, ouvertes aux changements rapides, favorisent le métissage entre les équipes et les individus. Cela implique le passage de structures organisationnelles verticales et hiérarchiques à des structures collaboratives plates. Pour accélérer la vitesse sur le marché, il faut supprimer les silos internes et créer de petites équipes interdisciplinaires à la place.

La réalisation de tels objectifs exige une action des gouvernements et des employeurs. Nos dirigeants politiques doivent se concentrer davantage sur l'innovation dans l'éducation et le renforcement de l'ouverture. Cela s'applique aussi aux structures administratives : prenez le cas de Zurich. La capitale financière et commerciale de la Suisse se classe au 1<sup>er</sup> rang des villes cette année.

Zurich a obtenu d'excellentes performances en termes d'ouverture, de relations avec le gouvernement et de relations internationales.

Les employeurs, quant à eux, doivent placer la diversité et l'insertion parmi leurs priorités. Les entreprises doivent d'abord disposer de mécanismes efficaces pour régir, surveiller et garantir la lutte contre la discrimination à tous les niveaux de leurs opérations, et continuer à exploiter la diversité. Il faut donc favoriser les cultures d'insertion, par la formation et la création d'environnements dans

lesquels chacun se sente respecté et entendu, allant au-delà de la simple « diversité identitaire » superficielle. Le chemin vers l'excellence est long et difficile, mais la promesse d'un avenir partagé, surmontant les fractures de notre ère, en vaut la peine.

**Alain Dehaze**  
*CEO The Adecco Group*

## CHAPITRE 1

LA DIVERSITÉ COMME LEVIER DE  
COMPÉTITIVITÉ DES TALENTSBruno Lanvin, Paul Evans et Eduardo Rodriguez-Montemayor  
INSEAD

Les parents doivent désormais enseigner très tôt aux jeunes que dans la diversité, il y a de la beauté et de la force.

— Maya Angelou (poète américaine)

世界多样性是人类社会的基本特征, 也是我们今天看到的生动活泼的世界的关键条件

La diversité dans le monde est une caractéristique fondamentale de la société humaine, mais aussi la condition clé d'un monde vivant et dynamique comme nous le voyons aujourd'hui.

— Hu Jintao

الكثير من الزهور المختلفة تشكل باقة

De nombreuses fleurs différentes forment un bouquet.

— Ancien proverbe d'origine musulmane

विविधता में एकता प्राप्त करने की हमारी क्षमता हमारी सभ्यता की सुन्दरता और परीक्षा होगी।

Notre capacité à atteindre l'unité dans la diversité fera office de beauté et de test pour notre civilisation.

— Mahatma Gandhi

Comment voulez-vous gouverner un pays qui a deux cent quarante-six variétés de fromage ?

Comment gouverner un pays qui compte 246 variétés de fromage ?

— Charles de Gaulle

La diversité des talents est considérée, depuis longtemps, comme un ingrédient essentiel pour la formation d'équipes innovantes. Elle permet aux entreprises et organisations de disposer des moyens de répondre aux besoins des marchés et opérations dans des environnements multiculturels. Jusqu'à récemment, la diversité était perçue comme permettant d'améliorer la performance et l'efficacité des conseils d'administration, en plus d'influencer les stratégies nationales et régionales dans de nombreux domaines, des politiques sociales au « branding culturel ». Aujourd'hui, des changements rapides affectant l'univers des talents et le monde du

travail (analysés dans la dernière édition du GTCI sur la **Technologie et les talents**) demandent une définition opérationnelle et stratégique de la diversité que les gouvernements, les entreprises et les individus peuvent traduire en niveau de compétitivité plus élevé.

Malcolm Forbes a défini la diversité comme étant « **l'art de penser indépendamment ensemble** ». En effet, au cours des dernières décennies, de nombreuses organisations, publiques et privées, ont compris qu'il existait une différence entre l'unicité (l'uniformité) et le chant en harmonie (la diversité), et que cette différence pouvait se mesurer en termes



d'efficacité, de compétitivité et d'innovation. Pourtant, un certain nombre d'obstacles institutionnels, sociaux et culturels viennent freiner tous ceux qui veulent stimuler et gérer la diversité – au niveau des pays et des villes comme des petites équipes et des individus.

Cette cinquième édition du *Rapport sur la compétitivité globale des talents* (GTCL) vise à alimenter le débat actuel sur la diversité, à fournir des outils et des approches pratiques pour exploiter pleinement le potentiel de la diversité en tant que pilier de l'innovation, de la durabilité et, au final, de la compétitivité. La question principale que le GTCL 2018 tente de résoudre est la suivante : comment la diversité peut-elle être générée, améliorée et exploitée par les gouvernements, les régions, les villes, les entreprises, les équipes et les individus pour concevoir et mettre en œuvre les stratégies de talents nécessaires dans l'avenir incertain qui nous attend ?

Les différents chapitres de ce rapport offrent différents avis nous permettant de mieux percevoir et comprendre la diversité. Dans ce premier chapitre, nous abordons trois questions clés, à savoir : (1) Comment définir la diversité ? (2) Comment la diversité peut-elle être abordée, exploitée et gérée à différents niveaux d'action et de prise de décision ? Et (3), de manière plus générale, que nous disent les données actuelles du GTCL sur l'évolution globale de compétitivité des talents ?

## DÉFINITION DE LA DIVERSITÉ

Il n'existe pas de définition commune de *la diversité*.

Que ce soit en économie, en sociologie ou en psychologie, la diversité est généralement décrite comme étant le contraire de l'uniformité. Il est relativement facile de se mettre d'accord sur une définition mathématique de la diversité, qui offre à la fois des mesures absolues et relatives de ce que signifie la diversité au sein d'un groupe particulier d'individus.<sup>1</sup> De telles définitions ont été utilisées avec succès dans le domaine de la biodiversité, par exemple. Toutefois, lorsqu'il est utilisé dans le domaine socio-économique, le terme *diversité* est généralement considéré dans le contexte opérationnel ou politique comme une manière de limiter ou de lutter contre l'exclusion d'un ou de plusieurs groupes particuliers d'une entité, d'un processus ou d'une structure spécifique. Sa définition (implicite ou explicite) est alors étroitement liée au(x) groupe(s) concerné(s). C'est pourquoi les politiques et la littérature se sont concentrées sur des types spécifiques de diversité, incluant notamment la diversité culturelle ou linguistique, la diversité des sexes, la diversité ethnique et d'âge, pour n'en citer que quelques-uns.

L'objectif de ce rapport est différent : il s'agit de considérer la diversité comme une composante de la compétitivité des talents. Comment la diversité aide-t-elle les nations, les villes et les organisations à être plus productives et innovantes, et plus compétitives ? Et comment les nations, les villes, les organisations et les individus doivent-ils s'équiper pour vivre et fonctionner dans des environnements divers, et maximiser les avantages de la diversité ?

Ainsi, sans contester sa valeur, nous n'utiliserons pas de définition mathématique (absolue) de la

diversité. Nous nous appuyerons plutôt sur une typologie, fondée sur la recherche, qui devrait avoir un sens plus concret pour ceux qui ont la responsabilité de travailler, d'innover, de gérer et surtout de diriger au sein de nations, de villes et d'organisations modernes.

L'une des manières de créer une typologie opérationnelle de la diversité est de nous demander quel type de diversité est pertinent pour résoudre les problèmes et assurer les tâches innovantes. De nombreux types de différences sont regroupés sous la notion diversité : race, âge, sexe, différences fonctionnelles d'expertise et d'expérience, différences d'attitudes, croyances et personnalité. Pourtant, il n'est pas toujours facile de préciser les différences « qui font la différence ». En s'appuyant sur la recherche solide qui existe dans ce domaine, évoquée plus en détail dans le **chapitre 6**,<sup>2</sup> on distingue trois types de diversité.

**Le premier type correspond à la diversité cognitive** — la diversité des connaissances, de l'expérience et des perspectives ou des manières de résoudre les problèmes. C'est également ce qu'on appelle la *diversité acquise* (cf. **chapitre 4**) parce qu'elle ne comprend pas ce qui est inné dès la naissance mais plutôt ce que vous avez acquis à l'école et par l'expérience. Et comme nous le rappelle la théorie du réseau, ce concept devrait être étendu afin d'inclure les connaissances que les personnes peuvent acquérir par le biais de réseaux sociaux et de systèmes de connaissance distribués.

Dans l'ensemble, la recherche abondante générée par ce thème au cours des dernières décennies arrive à la même conclusion : la diversité cognitive est associée à des performances plus élevées et à une innovation créative sur la résolution des problèmes et les tâches prédictives.<sup>3</sup> Pour reprendre l'expression d'un chercheur leader sur la diversité, « *la diversité peut prendre le pas sur les talents* »- en d'autres termes, des équipes très diverses vont largement dépasser des équipes regroupant les individus les plus talentueux.<sup>4</sup> Ce principe est d'autant plus vrai dans la composition d'équipes dirigeantes dans les organisations, dans les processus de développement de produits intégrés, dans l'utilisation d'équipes multifonctionnelles et dans les travaux de gestion de projets.<sup>5</sup> Les villes et les nations peuvent stimuler l'innovation en assurant un degré approprié d'ouverture aux talents étrangers dotés de compétences et de perspectives pertinentes.

Le problème de la diversité cognitive est qu'il est difficile de mesurer et de déterminer *les types de connaissances et de perspectives* qui stimuleront la résolution des problèmes créatifs sur une tâche donnée. **C'est beaucoup plus simple de mesurer un second type de diversité, à savoir la diversité identitaire.** Cela comprend les classements démographiques visibles qui ont toujours été utilisés pour délimiter la diversité, comme le sexe, le milieu ethnique, la croyance religieuse, la préférence sexuelle, la nationalité et l'âge. Même s'il a été fermement établi qu'un groupe de personnes possédant diverses compétences individuelles (diversité cognitive) serait plus performant qu'un groupe homogène pour résoudre des problèmes complexes, il est moins évident que la diversité

démographique pourrait donner les mêmes résultats. Pourtant, la recherche principalement américaine montre que les groupes variés d'un point de vue démographique sont souvent plus performants dans certains cas précis.<sup>6</sup> Par exemple, plusieurs études ont permis de constater que les sociétés financières comptant plus de femmes cadres sont plus performantes et plus rentables.<sup>7</sup> Point important à souligner : il ne faut pas un homme, une femme, un noir ou un blanc, pour assurer une augmentation des performances ; il faut surtout un certain niveau de diversité cognitive (et c'est certainement la plus grande collaboration présentée par des équipes mixtes en termes de genre, comme évoqué plus tard dans le chapitre).<sup>8</sup> Il est fort probable que le fait d'accroître le nombre de femmes notamment à des postes de direction et de conseil d'administration, permettrait de déboucher sur des perspectives plus larges et des manières plus créatives de résoudre les problèmes, en plus de contribuer à éliminer les préjugés inconscients qui empêchent les femmes et les autres groupes non dominants de se voir offrir des opportunités intéressantes. Autre point clé lié à la diversité de l'identité, c'est l'inclusion, parce que c'est l'inclusion de la diversité de pensée et de perspectives qui ouvre des portes aux personnes qui peuvent faire avancer les choses, indépendamment du sexe, de l'origine ethnique ou de la culture d'origine.<sup>9</sup>

**Le troisième type de diversité est la diversité de la préférence (ou de la valeur).** Il s'agit des différences entre les intérêts fondamentaux et les valeurs qui peuvent exister parmi les individus, les organisations, les villes et les nations. Les personnes ayant des valeurs différentes auront des opinions différentes sur les missions, les objectifs et la finalité d'une tâche, conduisant parfois à un conflit profond plutôt qu'à une discussion productive. Prenons l'exemple des équipes d'entreprises de biotechnologies composées de scientifiques et de cadres.<sup>10</sup> En raison de leur formation, les scientifiques acceptent l'expérimentation, l'échec dans le cadre du processus de découverte et apprécient la poursuite continue des progrès, indépendamment de l'horizon temporel ou du potentiel d'applications commerciales. Cet état d'esprit ébranle la vision de leurs collègues titulaires de MBA, qui recherchent la prévisibilité des résultats et préfèrent mettre un terme aux projets qui ne répondent pas aux attentes. Lorsque la diversité de la valeur est forte, le risque est de perdre beaucoup de temps et d'énergie sur des conflits non productifs et non résolus, et les organisations ont tendance à recruter, à socialiser et à promouvoir des personnes présentant un certain degré de « culture » ou de valeur. Cependant, tout est une question d'équilibre, car cela peut facilement entraîner le clonage ou l'élimination de la diversité cognitive.

D'un point de vue opérationnel, il est très important d'admettre, bien qu'il existe un accord dans la recherche et les études selon lequel la diversité, notamment la diversité cognitive, jouerait un rôle clé pour l'innovation et la résolution des problèmes complexes, qu'il y a un certain prix à payer pour ces trois types de diversité. Il n'est pas facile de travailler dans une équipe ou une organisation diversifiée. Cela exige un haut niveau de

**En tant que leader mondial des services professionnels et éducatifs, notre atout le plus précieux est notre personnel. La diversité dans le recrutement et dans la promotion du personnel est essentielle à notre réussite. Nous n'aurions jamais pu atteindre notre taille actuelle et notre succès dans plus de 100 sites sur tous les continents sans miser sur l'embauche des collaborateurs les plus talentueux indépendamment de leur origine, leur sexe ou leur religion. Nous jouissons également d'un solide héritage dans la promotion et la nomination des professionnels de sexe féminin à des postes de hauts dirigeants. Nous avons créé un environnement dans lequel tous nos collaborateurs se sentent valorisés et sont encouragés à nous proposer de grandes idées d'amélioration et de croissance.**

— T. Abu-Ghazaleh,  
Membre du Conseil consultatif du GTCI

compétences sociales et collaboratives, et cela implique aussi la définition de moyens adaptés pour surmonter les préjugés inconscients que nous possédons tous. La diversité peut alimenter la résolution des problèmes créatifs mais, lorsqu'elle est gérée de manière inadéquate, elle peut aussi conduire les équipes et les organisations à des conflits non productifs, frustrants et chronophages. L'importance de l'**inclusion collaborative** est abordée plus en détail dans le **chapitre 6** du rapport.

## DES INDIVIDUS AUX NATIONS : EXPLOITER LA DIVERSITÉ À CINQ NIVEAUX

La diversité est essentielle d'un point de vue pratique et opérationnel car c'est un outil de compétitivité si elle est intégrée aux différents niveaux de prise de décision où elle peut faire la différence. Conformément à la philosophie et à l'objectif du GTCI, cinq niveaux clés d'analyse sont pris en compte ici : individus, équipes, organisations, villes et États-nations.

### Les avantages des expériences personnelles variées

Alors que le 20<sup>ème</sup> siècle s'est caractérisé par une standardisation des écoles, des produits et des services, nous sommes aujourd'hui confrontés à une toute autre réalité au sein de laquelle nous sommes tous uniques et différents. Nous avons chacun des gènes, des personnalités et des contextes familiaux très différents, et nos différentes expériences accentuent ce phénomène. Comme le **chapitre 5** de l'OCDE l'indique, la réforme de l'éducation engagée dans le monde depuis ces dernières années s'attache à exploiter ces différences plutôt qu'à les supprimer ou les ignorer. Les compétences pour un monde global et inclusif s'appuient sur la diversité et la collaboration individuelles, et elles doivent être inculquées dès les premières phases de l'éducation. Le Programme PISA de l'OCDE s'élargit afin de mesurer ces compétences mondiales, en plus des

compétences de base en mathématiques, en lecture et en résolution de problèmes qu'il évalue actuellement. Ces compétences donnent à l'homme un avantage dans un avenir où la technologie avance et remplace le travail standardisé et routinier, comme évoqué dans l'édition 2017 du GTCI.

Les gens se développent grâce à des expériences personnelles diverses et stimulantes combinées à une prise de conscience intégrative de ces expériences, et ils deviennent ainsi plus complexes d'un point de vue cognitif. Ce phénomène est illustré par des recherches récentes sur la manière avec laquelle l'expérience internationale développe la créativité et la pensée complexe.<sup>11</sup> Les enfants de familles biculturelles affichent une capacité de traitement de l'information plus approfondie, une prise de recul supérieure et moins de tensions inter-ethniques.<sup>12</sup> Une expérience internationale approfondie, acquise par le biais de l'éducation à l'étranger ou de missions professionnelles dans d'autres pays, apporte non seulement plus de fluidité culturelle mais aussi un état d'esprit créatif plus vaste, cela améliore aussi les capacités de résolution des problèmes et élargit les réseaux nécessaires pour réussir dans l'économie mondiale de la connaissance.<sup>13</sup> Il s'agit d'une conclusion très fiable qui a été reprise dans différentes cultures et régions.<sup>14</sup> Prenons à titre d'exemple les nombreux créateurs qui ont donné le meilleur d'eux-mêmes pendant qu'elles vivaient à l'étranger. Picasso, Handel, Hemingway et Stravinsky ont tous créé leurs plus beaux ouvrages lorsqu'ils se trouvaient dans des pays étrangers. Le mouvement des personnes talentueuses entre les pays, connu sous le nom de « circulation des talents », conduit à de nouvelles connaissances et idées créatives — le GTCI 2015-16 donne des exemples, y compris les leaders des industries créatives comme la mode ; ce rapport souligne également qu'un pourcentage élevé d'inventeurs entrepreneuriaux sont issus de l'immigration ou appartiennent à des minorités ethniques.

### Les avantages de la diversité pour les équipes

Les avantages de la diversité sont plus visibles et mesurables au niveau des équipes qu'au niveau des individus, de même pour les coûts. En fait, c'est grâce au travail d'équipe que la diversité de l'expérience, de l'expertise et de la perspective fait la différence sur des tâches complexes. Si l'emploi était au cœur des objectifs du 20<sup>ème</sup> siècle, les équipes seraient ce qui est important au 21<sup>ème</sup> siècle. Comme évoqué dans le **chapitre 6**, les équipes diversifiées dépassent les équipes de personnes plus talentueuses mais similaires en termes d'innovation et de performance. Les preuves sont claires. Cependant, il est tout aussi clair que la diversité est synonyme de problèmes de communication et de conflits : plus la diversité est grande, plus le risque de **perte du processus social** pourra miner le potentiel des équipes en termes de performances, conduisant souvent l'équipe à imploser ou à exploser. D'où l'importance des compétences collaboratives et interpersonnelles, comme mentionné précédemment. Parmi les entreprises pionnières qui se fondent sur ces principes de diversité d'équipe,

nous retrouvons Ideo, le spécialiste du conseil en conception, qui complète la diversité de ses équipes projets par une perspective de changement d'expérience en dehors et dans des cours de processus créatives, sous réserve que les membres soient capables de communiquer efficacement et de gérer le processus d'équipe — bien que les femmes dans des pays comme la Chine considèrent l'inégalité entre les sexes comme moins étant moins injuste que celles des États-Unis.<sup>15</sup>

La diversité culturelle est également importante pour les équipes. Les équipes multiculturelles affichent de meilleures performances que les équipes culturellement uniformes sur des tâches créatives, sous réserve que les membres soient capables de communiquer efficacement et de gérer le processus d'équipe — bien que les femmes dans des pays comme la Chine considèrent l'inégalité entre les sexes comme moins étant moins injuste que celles des États-Unis.<sup>16</sup>

### Les avantages de la diversité pour les organisations

Un nombre croissant d'organisations ont compris que la diversité était une ressource qui peut améliorer les performances, plutôt que d'être une simple contrainte imposée par la législation anti-discrimination. Un membre du Comité consultatif du GTCI, Talal Abu-Ghazaleh — le fondateur et président du groupe TAG-Org en Jordanie comprenant 140 entreprises de propriété intellectuelle, de comptabilité et de conseil - considère la diversité comme le noyau de la réussite dans un secteur qui dépend surtout des talents et de l'innovation. Une culture d'entreprise très variée et inclusive devient rapidement un avantage compétitif pour attirer les talents et construire un lieu de travail durable et performant, flexible et innovant. Le leader mondial des solutions de ressources humaines (RH), The Adecco group, en est un bel exemple, comme indiqué dans le **chapitre 2**. Guidé par sa philosophie de talents sans étiquette, The Adecco Group va au-delà de l'équité dans l'emploi de groupes sous-représentés, en adoptant une approche globale de la réflexion sur la diversité. Il offre des opportunités de formation et d'évolution de carrière à tous, guidées par le mérite. En tant que prestataire mondial de solutions de main-d'œuvre, The Adecco Group joue un rôle essentiel dans la mise en place d'une coopération entre les entreprises, le gouvernement et la société civile, nécessaire dans le domaine de l'inclusion. Dans le **chapitre 3**, Tata Communications donne un autre exemple de la manière avec laquelle la diversité évolue du statut de simples cases à cocher au renforcement de la flexibilité et des performances, pilotés par des indicateurs appropriés. Étant donné sa position dans le secteur de la haute technologie en constante évolution, Tata Communications examine l'avenir en analysant l'évolution de l'ordre du jour de la diversité à l'ère de l'intelligence artificielle (AI).

Comment les organisations exploitent-elles la diversité pour l'innovation et la performance ? En se basant sur une analyse d'un grand institut de recherche menée au cours des 20 dernières années et de la pratique des grandes entreprises dans le monde entier, le **chapitre 6** présente quatre canaux pour exploiter la diversité. Le premier correspond à la *transformation de la diversité* dans l'entreprise en évitant les préjugés cachés dans le recrutement et



les pratiques RH. Comme la diversité cognitive qui ajoute de la valeur est difficile à mesurer et à évaluer, l'analyse de l'IA et des données a pour dessein de réduire ces préjugés et ces stéréotypes, en se concentrant sur les compétences cognitives substantielles qui caractérisent les meilleurs performers. Le deuxième canal correspond à *la formation et au développement des compétences dans le but de gérer la diversité*. Il s'agit de former les personnes pour qu'elles soient conscientes des préjugés qui influencent leurs jugements et leurs décisions concernant les autres. De plus, il s'agit aussi de développer les compétences collaboratives qui sont vitales dans des équipes très différentes. Le troisième canal correspond à *la mise en place de normes de comportement inclusives* pour que toutes les personnes, indépendamment de leurs qualités démographiques, se fassent entendre sans être influencées par des préjugés inconscients et des stéréotypes. L'inclusion est un élément essentiel du profond changement culturel qui est en cours dans les organisations et est liée à un quatrième canal centré sur *l'organisation de travaux autour d'équipes de projet flexibles pour exploiter cette diversité*. Dans le monde actuel très globalisé et en pleine mutation, les organisations doivent s'adapter et innover rapidement.

La diversité implique nécessairement l'inclusion. Ce dernier point concerne le changement de comportement, en commençant par le leadership. C'est l'objectif du **chapitre 4** du Centre d'innovation des talents basé à New York. Il met en avant deux pratiques interdépendantes pour faciliter une culture de l'innovation : le renforcement de la diversité au niveau du leadership et la promotion des comportements de leadership inclusifs. Ses recherches soulignent l'importance de six comportements de leadership inclusifs, tels que l'assurance selon laquelle tout le monde est entendu et la sécurité liée à la proposition d'idées nouvelles. Les organisations performantes améliorent le degré de confiance afin que les gens puissent exprimer leurs opinions et agir.

#### Les avantages de la diversité pour les villes

Descartes, exilé à Amsterdam dans les années 1630, décrit la ville comme « *un inventaire du possible* », reprenant « *toutes les matières premières et les curiosités que l'on pourrait souhaiter* ». Dans son livre de 2009 *Vermeer's Hat : The Seventeenth Century and the Dawn of the Global World*<sup>17</sup> Timothy Brook a montré dans quelle mesure la prospérité d'Amsterdam était due à la diversité générée par les échanges avec d'autres parties du monde (Chine, Indonésie et Amériques).

Dans le monde d'aujourd'hui, de nombreuses villes se lancent pour devenir de telles plateformes de talents. Dans ce cas précis, ils font tout leur possible pour favoriser la diversité en attirant des individus (et des entreprises) ayant des formations et des profils très différents. Les avantages des migrations et des « corridors d'inventeurs » ont été décrits et analysés dans l'édition 2015-16 du présent rapport, avant tout axé sur les économies nationales. Des résultats similaires ont émergé de la recherche économique au cours de ces dix dernières années. Par exemple, Ottaviano et Peri (2006), se sont basés

sur un échantillon de 226 villes américaines de 1980 à 2010, pour montrer que la diversité linguistique, raciale et composite a fait évoluer le revenu moyen de la population en âge de travailler dans les villes américaines. Il a également montré que ces effets positifs sont généralement plus intenses au niveau de la ville que dans celui de la nation.

Un peu plus tard dans ce rapport, **la section spéciale sur les villes et régions** abordera ces questions plus en détail et classera près de 90 villes en termes de compétitivité des talents.

#### Les avantages de la diversité pour les nations

Les nations prospèrent grâce à la diversité des

---

**La diversité est un élément important de la vie à Singapour et pour nous, notre unité face à la diversité est une source de force. La diversité peut être un défi, mais en l'adoptant, nous sommes non seulement mieux lotis en termes sociaux, mais aussi plus innovants et compétitifs.**

— **Dr Janil Puthuchery,**  
*Ministre principal des communications et de l'information de Singapour*

---

talents et des compétences qui soutiennent les industries et les pôles caractérisant une économie moderne. Comme le propose notre évaluation, les recherches montrent que la diversité en matière d'éducation de la main d'œuvre est très bénéfique pour l'économie, augmentant significativement la productivité des entreprises et renforçant le comportement entrepreneurial.<sup>18</sup> En outre, s'il existe un degré élevé de mobilité sociale, des talents qui proviennent de différents segments socio-économiques de la société, d'origines culturelles et ethniques différentes, la richesse des

---

**En tant que site de référence en Europe et dans le monde entier, la ville de Zurich considère la diversité comme étant clairement une force. La diversité est essentielle à la prospérité de toutes les villes : diversité des cultures, des expériences, des origines socio-économiques, de l'âge et des genres. Nous ne pourrions pas aller bien loin en essayant de relever nos défis avec polarisation et populisme. En imaginant des politiques visant à inclure et autonomiser tous les nouveaux arrivants et résidents, la ville de Zurich est bien préparée pour relever les défis de l'avenir. La bonne réponse n'est pas l'isolement, mais bien l'ouverture.**

— **Corine Mauch,**  
*Maire de Zurich*

---

connaissances, des perspectives et des réseaux pousse alors la performance économique encore plus loin grâce à un niveau d'innovation supérieur. La diversité devient une ressource nationale.

En utilisant les données GTCI pour les 119 pays, nous soulevons deux questions : (1) Dans quelle mesure la vision cognitive de la ressource sur la

diversité est-elle partagée entre les nations ? (2) Le développement des flux est-il la croyance entre les nations en termes de diversité et d'inclusion des sexes ? Par ailleurs, nous aimerions commenter l'ouverture externe des nations dans l'échantillon GTCI, comme évoqué dans l'édition 2015-16 du GTCI : les données américaines montrent que les talents étrangers sont deux fois plus susceptibles de créer une entreprise (y compris des start-ups technologiques) que les travailleurs domestiques, et qu'ils déposent deux fois plus de brevets que les natifs (on parle souvent de « brevetabilité ethnique »).<sup>19</sup>

C'est surtout la diversité cognitive qui apporte de la valeur, et il est donc utile de déterminer dans quelle mesure les différentes nations soutiennent la perspective cognitive ou des ressources sur la diversité. Il est difficile d'évaluer de manière systématique la diversité et l'inclusion qui constituent une part importante des normes institutionnelles entre les pays. La plupart des études portent sur les pays anglo-saxons, notamment les États-Unis et la région nordique,<sup>20</sup> et les données qui permettraient une perspective véritablement mondiale font défaut. Toutefois, comme indiqué précédemment et évoqué dans **le chapitre 6**, le fait d'exploiter la diversité en tant que ressource implique avant tout la collaboration entre les personnes ayant des connaissances et des perspectives différentes. Deux indicateurs inclus dans le GTCI 2018 donnent des informations sur la mesure avec laquelle cette perspective de ressources est partagée dans le pays: (1) le degré de collaboration inter-fonctionnelle dans les entreprises des 119 pays couverts par le rapport, et (2) le degré de collaboration entre les entreprises.<sup>21</sup> Il est peu probable que les entreprises investissent dans une telle collaboration entre les fonctions et entre les entreprises si elles ne voient pas une valeur de ressource concomitante.

La collaboration peut donc être utilisée comme une indication de l'acceptation normative de la vision des ressources de la diversité. La figure 1a montre

les performances des pays en termes d'indicateurs de collaboration.

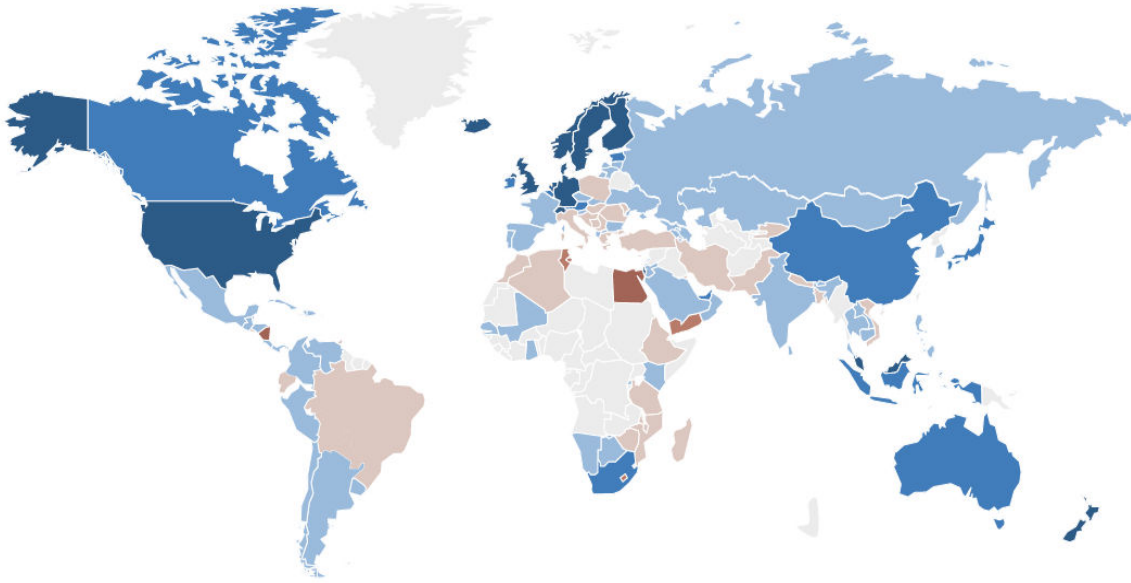
En ce qui concerne la diversité identitaire, nous avons axé notre étude sur le genre puisque la moitié de la race humaine est féminine. Les recherches suggèrent que les normes institutionnelles sont importantes pour légitimer les changements qui déboucheront sur une plus grande diversité et inclusion des sexes – par exemple, la valorisation du marché pour les sociétés diversifiées en termes de genre est supérieure dans les pays où il existe un soutien réglementaire et de la gestion de la diversité (comme les États-Unis) alors qu'elle est plus faible lorsque ce soutien réglementaire et de gestion est moins marqué – comme au Japon, en Corée du Sud ou au Brésil.<sup>22</sup> Le GTCI comprend une mesure de l'acceptation normative de la diversité des genres, à savoir la mesure avec laquelle les entreprises offrent aux femmes les mêmes opportunités que les hommes d'évoluer à des postes de leader, comme le montrent les perceptions d'un panel de cadres locaux crédibles (voir Figure 1b).<sup>23</sup>

Il existe une forte corrélation (0,67) entre la collaboration (acceptation de la vision des ressources de la diversité) et l'acceptation normative de la mixité<sup>24</sup> même si un certain nombre de pays sont forts sur l'un ou l'autre des critères mais pas nécessairement les deux :

- L'échantillon GTCI dispose d'un groupe relativement petit de sept pays fortement engagés dans la diversité des genres et la collaboration/diversité des ressources. Ce groupe couvre tous les pays nordiques dont l'Islande, la Suède étant le pays au monde affichant le plus haut de la collaboration (on rappelle sa culture consensuelle très inclusive) et la Norvège, qui présente les meilleures performances en matière de diversité des sexes. Singapour et les Émirats arabes unis font également partie de ce groupe.

Schéma 1a

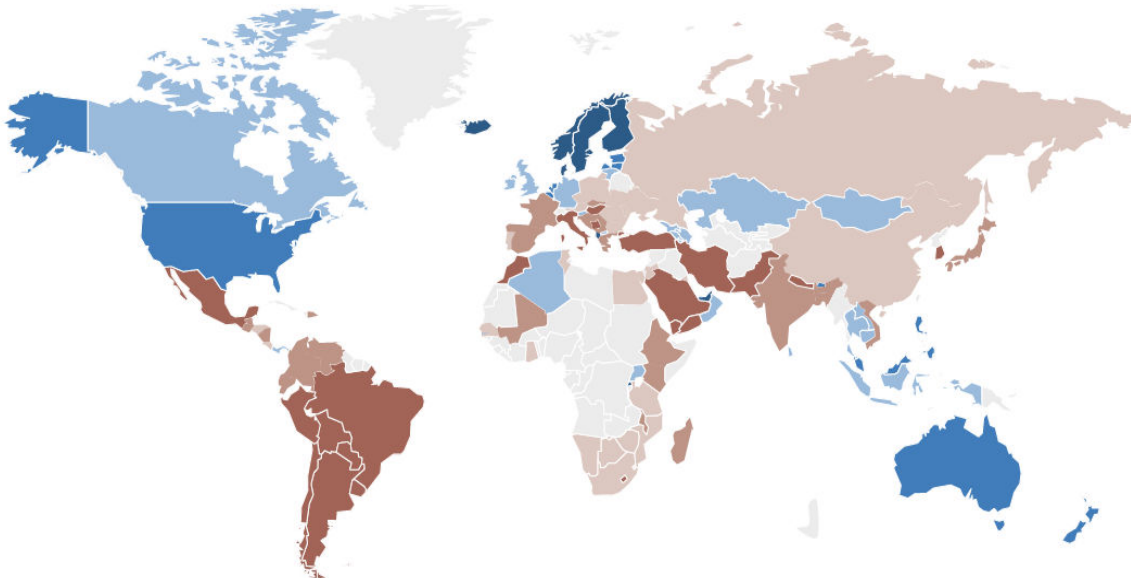
**Collaboration (au sein et entre les organisations) : Notes utilisées dans le GTCI**



Remarque : Les couleurs vont de bleu foncé (meilleur scores) à rouge foncé (scores les plus mauvais). Les pays sans données apparaissent en gris.

Schéma 1b

**Opportunités de leadership pour les femmes : Notes utilisées dans le GTCI**



Remarque : Les couleurs vont de bleu foncé (meilleur scores) à rouge foncé (scores les plus mauvais). Les pays sans données apparaissent en gris.

## COMMENT OTHMAN A POSÉ LES FONDEMENTS DE LA DIVERSITÉ MULTIRACIALE DE SINGAPOUR

Comme le Ministre de la communication et de l'information de Singapour l'a commenté lors de la cérémonie d'éloge funèbre pour Othman Wok, décédé en avril 2017 à l'âge de 92 ans, la philosophie du multiracialisme est aujourd'hui vitale avec les idéologies extrêmes qui prolifèrent sur de nombreux fronts.<sup>1</sup>

Othman a été célébré comme l'un des pères fondateurs de Singapour, le ministre des Affaires sociales dans le premier cabinet de Lee Kuan Yew en 1965, qui a défini les bases de la cohésion sociale dans un pays très diversifié en termes de races où 74 % de la population est chinoise, 13 % malaise, 9 % indienne et 4 % d'autres nationalités.

Quand Singapour faisait encore partie de la Malaisie, l'une des questions les plus controversées entre les deux acteurs était de savoir si le pays fédéral devait être multiculturel, avec toutes les parties jouissant de droits égaux, ou un système basé sur la politique ethnique et la domination raciale. Lee souhaitait mettre en place le premier concept, et le parti politique malais dominant du pays, l'UMNO, voulait le deuxième. En tant que membre de la minorité malaise de Singapour, Othman a activement rejoint Lee Kuan Yew, victime d'abus en tant que « traître » au sein de son groupe ethnique et de menaces de mort. Lorsque Singapour a pris son autonomie en 1965, l'égalité multiraciale est devenue l'un des fondements du nouvel État. Le gouvernement s'est alors engagé à accorder l'égalité et un statut à toutes les races constituant Singapour, dans le but de reconnaître les différences dans la société, mais aussi de maintenir et de renforcer ces identités culturelles. Cependant, pour assurer la cohésion, il devrait y avoir une identité prioritaire voire supérieure qualifiée de « singapourienne ».

La représentation politique, la formation scolaire et le logement étaient les moteurs de cette politique. A tous les niveaux de gouvernance politique, il devait y avoir des représentants des quatre circonscriptions ethniques. Dans les écoles, l'anglais est devenu la lingua franca — chaque étudiant apprend aujourd'hui l'anglais et sa langue maternelle; les écoles sont devenues un vecteur de construction de valeurs sociales communes et de collaboration. Et dans un pays où 80 % de la population vit dans des logements publics, chaque bloc, enceinte et enclave présente des quotas ethniques. Le vice-Premier ministre de Singapour, Tharman Shanmugaratnam, estime que le fonctionnement naturel d'un marché ou d'une société ne produira jamais d'harmonie sociale ni d'égalité des chances. Il a commenté : « *La politique sociale la plus intrusive de Singapour s'avère être la plus importante ... s'il s'avère que chaque quartier est mélangé, les gens font des choses ensemble tous les jours, se sentent à l'aise les uns avec les autres, et surtout, leurs enfants fréquentent les mêmes écoles. Quand les enfants grandissent ensemble, ils commencent à partager un avenir ensemble.* »<sup>2</sup>

### Remarques

- 1 Remembering Othman Wok: A champion of multiculturalism. (Se souvenir de Othman Wok : un champion du multi-culturalisme). *Straits Times*, 17 avril 2017.
- 2 Zakaria, F. (2015). Ce que l'Amérique peut apprendre de Singapour sur l'intégration raciale. *Washington Post*, 25 juin, disponible sur [https://www.washingtonpost.com/opinions/from-singapore-in-harmonie-and-diversity/2015/06/25/86fcbfa2-1b72-11e5dc056ad8a\\_Story.html?utm\\_term=.0c5a6d256dda3](https://www.washingtonpost.com/opinions/from-singapore-in-harmonie-and-diversity/2015/06/25/86fcbfa2-1b72-11e5dc056ad8a_Story.html?utm_term=.0c5a6d256dda3)

- Tous les pays ayant une forte culture collaborative ne sont cependant pas aussi engagés dans l'égalité des sexes. Les États-Unis et la Suisse mènent cette liste de pays avec un engagement fort en faveur de la collaboration, mais ils sont toutefois moins engagés en faveur de l'égalité des sexes. Cette liste comprend également la Malaisie, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni, les trois pays du Benelux, l'Irlande et le Canada. Ces pays peuvent souscrire à la vue exposée dans le **chapitre 6** dans lequel la collaboration est impérative pour l'innovation et la compétitivité, et la promotion des talents féminins est importante non pas parce qu'il s'agit de femmes mais parce que cela élargit le vivier de la diversité cognitive et des capacités collaboratives.
- L'engagement en faveur de la collaboration est également fort en Allemagne, en Autriche et en Israël, mais beaucoup plus faible en matière de

mixité.

- Le Japon et la Corée du Sud montrent un engagement modérément fort en faveur de la collaboration, mais ils figurent parmi les pays les plus faibles de l'échantillon GTCI sur la mixité. Ce phénomène contraste avec les trois pays moyennement développés qui font preuve d'un engagement remarquable en faveur de la diversité des sexes, mais moins en faveur de la collaboration – le Rwanda se distingue à cet égard (il présente des performances de l'ordre de la Norvège sur l'égalité des sexes), tout comme l'Albanie et les Philippines.

Résumer la diversité au niveau des nations, cela implique de l'**ouverture** - l'ouverture avant tout à la nécessité de collaborer, l'ouverture au genre et à d'autres formes de diversité identitaire, l'ouverture aux opportunités offertes aux personnes peu importe leur contexte socio-économique, et un degré d'ouverture adapté aux immigrants talentueux. Les



pays nordiques, ainsi que Singapour et les Émirats arabes unis (EAU) (qui ont rapidement progressé dans le classement GTCI), montrent la corrélation entre l'ouverture, la compétitivité des talents et la prospérité durable.

Pour profiter des bénéfices de l'innovation, les dirigeants de l'organisation doivent s'engager dans la diversité et bâtir une culture inclusive. Par ailleurs, les nations ont besoin d'une volonté politique forte, ainsi que d'instruments juridiques et réglementaires appropriés. Singapour dispose d'un profond engagement politique en faveur de la diversité (cf. encadré « *Comment Othman Wok a défini les bases de la diversité multiraciale de Singapour* », dont une citation récente du Vice-Premier Ministre de Singapour). Bien qu'il existe de nombreuses preuves que la diversité est propice aux économies nationales, les efforts visant à stimuler et à soutenir la diversité sont mieux perçus dans des sociétés multiculturelles (et souvent multi-ethniques) dès le départ, comme ce fut le cas pour Singapour.<sup>25</sup> En effet, les désaccords fondamentaux sur la politique de diversité étaient au cœur de la rupture entre Singapour et la Malaisie, témoignant du besoin de vision, de détermination et de dévouement de la part des dirigeants politiques.<sup>26</sup>

#### MESSAGES CLEFS ISSUS DU GTCI 2018

- **Message 1 : La diversité des talents demeure une ressource largement inexploitée pour l'innovation. Les organisations, les villes et les nations apprennent lentement à l'exploiter.** La diversité a été largement ignorée pendant l'ère industrielle du 20<sup>ème</sup> siècle alors que la normalisation était un objectif clé de la production et de l'éducation ; la diversité a ensuite été perçue dans le meilleur des cas comme une contrainte imposée par la loi et les réglementations. Elle devrait désormais être considérée comme un pilier de la compétitivité dans une économie numérique mondiale en pleine croissance<sup>27</sup>
- **Message 2 : C'est surtout la diversité cognitive (diversité des connaissances, expériences et perspectives) qui, par le travail d'équipe et la collaboration, conduit à l'innovation et à la performance exceptionnelle.** Les équipes de personnes diversifiées présentent de meilleures performances que les équipes de personnes talentueuses mais similaires. Le GTCI évalue indirectement la diversité cognitive dans le monde grâce aux mesures de collaboration au sein et entre les organisations ; il mesure également la diversité des genres.<sup>28</sup> Il souligne le rythme relativement lent des progrès réalisés dans l'exploitation des avantages potentiels de ces différences. La sensibilisation et la définition de stratégies actives sont nécessaires.
- **Message 3 : L'inclusion et la diversité vont de pair avec les stratégies de diversité.** La différence entre les deux peut être résumée comme suit : « *la diversité s'invite à la fête, mais c'est l'inclusion qui doit danser.* » Pour améliorer la diversité, les organisations doivent mettre en place des normes et des cultures plus inclusives où les voix seront entendues sans le filtre de préjugés inconscients. Des organisations plus inclusives contribueront à supprimer les obstacles à la diversité de l'identité (sexe, origine ethnique, âge, etc.). Les organisations organisent également des travaux autour d'équipes de projet flexibles pour exploiter les avantages de la diversité, mais les bénéfices en termes d'innovation et de performance exigent des normes plus inclusives.
- **Message 4 : Les systèmes éducatifs formels (de l'école maternelle à l'enseignement supérieur) ont une responsabilité cruciale dans la construction et le développement des compétences (connaissances + compétences + attitude) nécessaires à un monde plus inclusif.<sup>29</sup> Ces systèmes éducatifs formels devraient s'accompagner d'une formation plus systématique et généralisée en matière de diversité dans les organisations (axée sur le développement du respect des différences identitaires telles que le sexe, la culture et l'ethnicité, ainsi que la sensibilisation à nos préjugés inconscients) et de la formation indispensable aux compétences collaboratives.**
- **Message 5 : La capacité à tirer profit de la diversité nécessite un leadership audacieux et visionnaire – au niveau des organisations, des villes et des nations.** Par nature, les forces naturelles de la société ne mèneront pas à la diversité ni à l'inclusion. Au contraire : en l'absence de tels dirigeants, des personnes similaires ont tendance à se regrouper sous la forme de tribus et de cohortes.
- **Message 6 : Les villes continueront à changer la scène mondiale des talents.** Le leadership municipal et l'engagement local seront essentiels à leur réussite. L'énergie déployée par les maires et les équipes associées a marqué les efforts déployés par certains des grands acteurs de l'Indice de compétitivité global des talents (GTCI). Un tel leadership a souvent été assez visible pour inciter des communautés entières à unir leurs forces pour projeter une image positive et attrayante de leurs villes respectives. Cela restera un ingrédient essentiel du succès des villes visant à devenir des plateformes de talents à l'échelle mondiale.
- **Message 7 : Les villes sont parfaites pour promouvoir la diversité. L'expérience des villes de tailles et de contextes historiques différents montre à quel point la diversité peut contribuer à l'innovation. Dans de nombreuses villes du monde entier, la promotion de la diversité a donné lieu à des avancées très importantes, notamment du point de vue de l'inclusion : des concepts tels que la « prospérité inclusive » ou les « villes intelligentes » doivent être revisités sous cet angle particulier. Ils offrent une vaste marge de concertation avec les parties prenantes locales.**

#### CADRE CONCEPTUEL DU GTCI

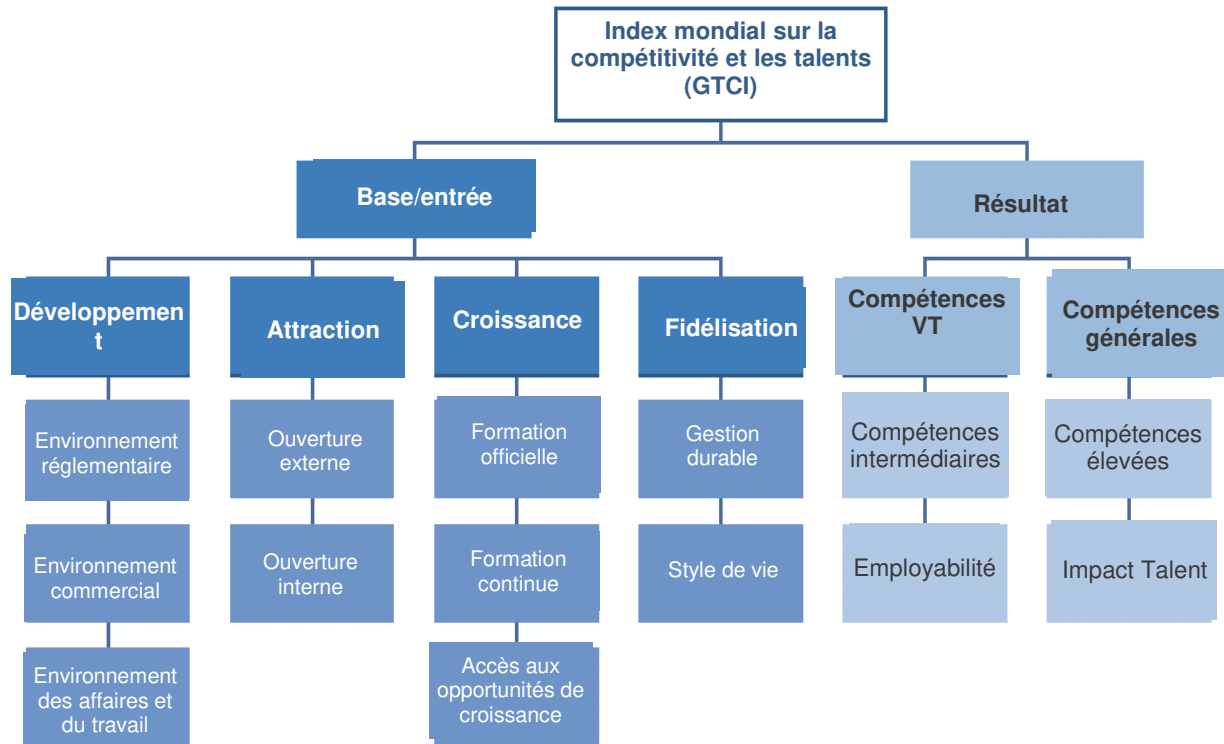
Comme indiqué dans les quatre précédentes éditions du GTCI, les pays sont en concurrence à l'échelle mondiale pour attirer les meilleurs talents, attirer les talents dont ils ont besoin et les retenir afin de renforcer leur compétitivité, leur innovation et leur croissance. Les pays cherchent à mettre en place des politiques sociales et économiques qui permettront de favoriser cette tendance. Dans ce contexte, les gouvernements, les entreprises et les autres parties prenantes ont besoin d'instruments quantitatifs servant de bases de décisions (en tant qu'investisseurs, employés ou candidats à un poste). Ces supports aideront à mettre en place des politiques plus adaptées dans certains secteurs comme l'éducation, la GRH et l'immigration, pour n'en citer que quelques-uns. C'est l'objectif du GTCI.

### **Qui peut utiliser le GTCI et pourquoi ?**

Les décisions en matière de développement, attraction et d'autonomisation des talents sont très complexes et interviennent à différents niveaux. Cela implique plusieurs disciplines, la résolution de dilemmes en termes de talents dans les secteurs de l'économie, de l'éducation, de la GRH et de l'attitude professionnelle, de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de la stratégie. Au niveau politique, cette complexité est renforcée par des dimensions émotionnelles et les conséquences internationales de choix faits notamment en termes d'immigration, d'équité sociale et de politiques d'incitation fiscale.

Face à ces problèmes complexes, les décideurs - publics et privés - ont besoin d'outils quantitatifs qui leur permettront de mesurer leurs efforts et les résultats obtenus dans différents environnements socio-économiques en termes de gestion et de compétitivité des talents. Le GTCI a été conçu pour les aider à surmonter ce défi en leur fournissant une vision précise de la compétitivité des talents applicable à un grand nombre de pays (119 cette année). Bien qu'un grand nombre des indicateurs en matière de compétences, talents et capital humain aient été mis au point au cours de ces dernières années, les acteurs publics et privés du secteur voient le besoin d'un indice neutre, global et respecté qui leur permettrait : (1) d'évaluer l'efficacité des politiques et pratiques en matière de talents, (2) d'identifier les priorités d'action dans certains secteurs, et (3) d'informer les débats internationaux et locaux dans cette arène.

Figure 2  
Édition 2018 du GTCI



Remarque : Compétences GK = compétences/expertise globales ;  
compétences VT = compétences professionnelles et techniques

### Structure du modèle GTCI

Dans le cadre du GTCI, la *compétitivité des talents* renvoie à un ensemble de politiques et pratiques qui permettent à un pays d'attirer, de développer et d'autonomiser le capital humain qui contribue à la productivité et la prospérité d'un pays. Le GTCI est un modèle « d'entrées et de sorties » (cf. schéma 2). Il combine une évaluation de ce que les pays produisent et acquièrent comme talents (entrée), et du type de compétences disponibles en retour (sortie). Les retours d'expérience reçus sur les précédentes éditions, les recherches supplémentaires et la disponibilité de nouvelles informations ont permis de re-préciser le modèle même si sa structure/nature de base reste robuste et inchangée.

**Pour ce qui est des sorties et des résultats**, le GTCI fait la différence entre deux niveaux de compétences, considérées comme étant des compétences moyennes et des compétences avancées/élevées. Les compétences moyennes et intermédiaires *appelées compétences professionnelles et techniques* (ou VT), aux compétences disposant d'une base technique ou professionnelle acquise via la formation et l'expérience professionnelles. L'impact des compétences VT est mesuré par le degré

d'employabilité auquel il conduit. L'employabilité est mesurée par des indicateurs de différences de compétences et déséquilibres du marché du travail, et par le caractère adéquat des systèmes de formation. Les compétences supérieures et avancées, souvent *appelées compétences générales* (ou GK) décrivent les travailleurs occupant des postes de leadership, des fonctions managériales qui exigent de la créativité et une certaine capacité à résoudre des problèmes. Leur impact économique est évalué par des indicateurs d'innovation, entrepreneuriat, et le développement d'industries de valeur. Les compétences moyennes et élevées constituent ensemble les deux piliers de performances du modèle GTCI.

**Les piliers majeurs du GTCI** reposent sur le cadre Attraction-Croissance-Rétention/Fidélisation utilisé par les entreprises pour gérer leurs talents. Les multinationales élaborent des stratégies de gestion, et définissent la gestion des talents comme étant des efforts spécifiques de l'organisation pour attirer, sélectionner, développer et retenir/fidéliser les employés talentueux dans le but de respecter leurs objectifs stratégiques.<sup>30</sup> Comme le GTCI concentre ses efforts par pays, le modèle est donc alimenté par des variables macro-économiques et par pays. **L'attraction** des talents dans le contexte de la compétitivité nationale devrait être perçue en termes d'attraction du bassin de talents venant de l'étranger,

d'entreprises productives (via des investissements de l'étranger et équivalents) et de personnes disposant de compétences créatives (via l'immigration d'actifs hautement compétents), alors que l'ouverture interne est axée sur la suppression de barrière pour intégrer un bassin de talents comme les personnes issues de milieux défavorisés, les femmes ou les personnes d'un certain âge. **Le renforcement** des talents implique habituellement l'éducation, mais cette vision devrait être élargie pour y inclure l'apprentissage, la formation initiale et continue ainsi que l'expérience et l'accès aux opportunités de croissance (même si nous devons admettre que la plupart du développement des compétences intervient grâce à l'expérience, il est nécessaire de conceptualiser et de mesurer son rôle)). Plus la personne est compétente, plus les opportunités qui se présentent à elle seront larges à l'échelle internationale. **La rétention** des talents est donc nécessaire pour assurer la gestion durable et la qualité de vie en est un composant majeur. Par ailleurs, l'environnement réglementaire, le marché et le contexte social d'un pays pourront faciliter ou freiner l'attraction des talents et la croissance ; le GTCI classe ces éléments sous le pilier **développement**. Le développement, l'attraction, la croissance et la rétention/fidélisation forment les quatre piliers majeurs du modèle GTCI.

Le GTCI essaie de proposer une approche aux problèmes de compétitivité des talents. Il s'agit d'un outil très complexe, opérationnel, analytique et pratique, comme décrit précédemment. Le GTCI est un indice composite, basé sur un modèle d'entrée et de sortie d'informations et composé de six piliers (quatre pour l'entrée et deux pour la sortie), comme présenté sur le schéma 2. Le GTCI génère trois indices principaux, nécessaires à l'analyse :

- 1. Le sous-indice de compétitivité des talents de base** se compose de quatre piliers, décrivant les politiques, ressources et efforts qu'un pays doit mettre en place pour renforcer sa compétitivité en matière de talents. Le développement (pilier 1) reflète la mesure dans laquelle l'environnement réglementaire et commercial, y compris les questions de concurrence, de pratiques de gestion et de fonctionnement des marchés du travail, crée un climat favorable aux talents pour se développer et prospérer. Les trois autres piliers décrivent les trois autres facteurs de compétitivité des talents, qui sont respectivement axés sur ce que les pays font pour attirer (pilier 2), croître/renforcer/développer (pilier 3) et retenir/fidéliser (pilier 4) les talents. Le sous-indice de base est la moyenne arithmétique simple des scores enregistrés pour ces quatre piliers.
- 2. Le sous-indice de compétitivité des talents de sortie**, vise à décrire et mesurer la qualité du talent dans un pays à partir des politiques, ressources et efforts mis en œuvre. Il se compose de cinq piliers, décrivant la situation actuelle d'un pays en particulier en termes de main d'œuvre et compétences professionnelles (pilier 5) et générales (pilier 6). Le sous-indice de sortie est la moyenne arithmétique simple des scores

enregistrés pour ces deux piliers.

- 3. L'Index mondial sur la compétitivité et les talents (GTCI)** est synthétisé sous la forme d'une moyenne arithmétique simple des scores enregistrés pour chacun des six piliers susmentionnés.

Le modèle GTCI a été revu et re-précisé pour son édition 2018 par rapport à la version 2017. Le modèle comprend désormais des questions sur la qualité de la collaboration au sein et entre les organisations dans chaque pays. La collaboration est de plus en plus importante dans l'économie de la connaissance et c'est même la clé pour profiter de la diversité des compétences et de la connaissance du vivier de talents mondial. En outre, le modèle a renforcé ses composantes qui relèvent du marché du travail en intégrant des mesures de la qualité des politiques actives du marché du travail et en améliorant la mesure de « l'Employabilité » - dans quelle mesure les compétences disponibles correspondent aux besoins de l'économie.

Le nombre total de variables pour le modèle de cette année est passé de 65 à 68. La couverture par pays a progressé de 118 à 119 pays, représentant quasiment 98 % du PIB mondial et 89 % de sa population. **L'audit mené par le conseil de recherche commun de la Commission Européenne (cf. chapitre 7) a confirmé** les changements apportés au modèle avaient amélioré sa précision, tout en maintenant sa robustesse et sa solidité.<sup>31</sup> Vous trouverez plus de détails sur les définitions des variables et la méthode de calcul dans les sections dédiées aux sources, définitions et remarques techniques des annexes. Des améliorations continueront à être mises en place sur le modèle GTCI à l'avenir, à partir des futurs échanges menés avec les universitaires, représentants des entreprises et du gouvernements ainsi que les retours d'expérience des utilisateurs du GTCI.

## INDICE DE COMPETITIVITE GLOBAL DES TALENTS 2018 : PRINCIPAUX RESULTATS

Les premières places du GTCI restent occupées par les pays développés, à hauts revenus (cf. tableau 1) et il existe une corrélation forte entre le PIB par habitant et les scores du GTCI (cf. schéma 3, pages 16-17). L'annexe statistique de ce chapitre présente de manière plus détaillée les informations sur les performances par pays pour les différents sous-piliers et variables. Les pays européens continuent à dominer les classements du GTCI, avec 16 pays finissant dans le top 25. La Suisse reste en tête d'affiche, suivie par Singapour et les États-Unis. Si nous prenons les 25 meilleurs pays, sept autres pays non européens ont obtenu de bons résultats : l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Canada, les EAU, le Japon, le Qatar et Israël.

Une évaluation des 15 meilleurs pays du classement figure dans l'Annexe Statistique, accompagnée d'une analyse et d'un commentaire sur les 119 pays selon (1) cinq groupes de revenus et (2) sept groupes régionaux.



Tableau 1

## Index mondial sur la compétitivité et les talents 2018, classements

PAYS	Score	Classement général	Groupe de revenus	Groupe régional	Classement groupe régional
Suisse	79,90	1	Revenu élevé	Europe	1
Singapour	78,42	2	Revenu élevé	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	1
États-Unis d'Amérique	75,34	3	Revenu élevé	Amérique du Nord	1
Norvège	74,56	4	Revenu élevé	Europe	2
Suède	74,32	5	Revenu élevé	Europe	3
Finlande	73,95	6	Revenu élevé	Europe	4
Danemark	73,79	7	Revenu élevé	Europe	5
Royaume-Uni	73,11	8	Revenu élevé	Europe	6
Pays-Bas	72,56	9	Revenu élevé	Europe	7
Luxembourg	71,64	10	Revenu élevé	Europe	8
Australie	71,61	11	Revenu élevé	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	2
Nouvelle-Zélande	71,52	12	Revenu élevé	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	3
Irlande	71,38	13	Revenu élevé	Europe	9
Islande	70,48	14	Revenu élevé	Europe	10
Canada	69,63	15	Revenu élevé	Amérique du Nord	2
Belgique	69,56	16	Revenu élevé	Europe	11
Émirats Arabes Unis	68,88	17	Revenu élevé	Afrique du Nord et Asie occidentale	1
Autriche	68,63	18	Revenu élevé	Europe	12
Allemagne	67,77	19	Revenu élevé	Europe	13
Japon	62,63	20	Revenu élevé	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	4
France	62,61	21	Revenu élevé	Europe	14
Estonie	61,93	22	Revenu élevé	Europe	15
Qatar	61,90	23	Revenu élevé	Afrique du Nord et Asie occidentale	2
Israël	61,79	24	Revenu élevé	Afrique du Nord et Asie occidentale	3
République Tchèque	60,02	25	Revenu élevé	Europe	16
Malte	58,77	26	Revenu élevé	Europe	17
Malaisie	58,51	27	Revenus moyens supérieurs	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	5
Slovénie	55,77	28	Revenu élevé	Europe	18
Portugal	55,75	29	Revenu élevé	Europe	19
Rép. de Corée	55,57	30	Revenu élevé	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	6
Espagne	54,91	31	Revenu élevé	Europe	20
Lituanie	53,31	32	Revenu élevé	Europe	21
Chili	52,95	33	Revenu élevé	Amérique latine, centrale et Caraïbes	1
Lettonie	52,27	34	Revenu élevé	Europe	22
Costa Rica	51,38	35	Revenus moyens supérieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	2
Italie	50,55	36	Revenu élevé	Europe	23
Chypre	50,29	37	Revenu élevé	Afrique du Nord et Asie occidentale	4
Bahreïn	50,16	38	Revenu élevé	Afrique du Nord et Asie occidentale	5
Pologne	50,06	39	Revenu élevé	Europe	24

(Suite sur la page suivante)

Tableau 1 (suite)

## Index mondial sur la compétitivité et les talents 2018, classements

PAYS	Score	Classement général	Groupe de revenus	Groupe régional	Classement groupe régional
Slovaquie	50,02	40	Revenu élevé	Europe	25
Arabie Saoudite	49,61	41	Revenu élevé	Afrique du Nord et Asie occidentale	6
Grèce	48,21	42	Revenu élevé	Europe	26
Chine	48,01	43	Revenus moyens supérieurs	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	7
Uruguay	47,67	44	Revenu élevé	Amérique latine, centrale et Caraïbes	3
Panama	46,88	45	Revenus moyens supérieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	4
Maurice	46,79	46	Revenus moyens supérieurs	Afrique subsaharienne	1
Bulgarie	45,72	47	Revenus moyens supérieurs	Europe	27
Croatie	45,42	48	Revenu élevé	Europe	28
Argentine	44,92	49	Revenus moyens supérieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	5
Jordanie	44,70	50	Revenus moyens supérieurs	Afrique du Nord et Asie occidentale	7
Kazakhstan	44,44	51	Revenus moyens supérieurs	Asie centrale et du Sud	1
Hongrie	44,25	52	Revenu élevé	Europe	29
Fédération russe	44,22	53	Revenus moyens supérieurs	Europe	30
Philippines	44,17	54	Revenus moyens inférieurs	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	8
Trinité-et-Tobago	44,02	55	Revenu élevé	Amérique latine, centrale et Caraïbes	6
Oman	43,93	56	Revenu élevé	Afrique du Nord et Asie occidentale	8
Azerbaïdjan	43,63	57	Revenus moyens supérieurs	Afrique du Nord et Asie occidentale	9
Monténégro	43,47	58	Revenus moyens supérieurs	Europe	31
Macédoine, FYR	43,08	59	Revenus moyens supérieurs	Europe	32
Liban	41,91	60	Revenus moyens supérieurs	Afrique du Nord et Asie occidentale	10
Ukraine	41,50	61	Revenus moyens inférieurs	Europe	33
Botswana	41,27	62	Revenus moyens supérieurs	Afrique subsaharienne	2
Afrique du Sud	41,22	63	Revenus moyens supérieurs	Afrique subsaharienne	3
Roumanie	41,13	64	Revenus moyens supérieurs	Europe	34
Koweït	40,85	65	Revenu élevé	Afrique du Nord et Asie occidentale	11
Arménie	40,76	66	Revenus moyens inférieurs	Afrique du Nord et Asie occidentale	12
Colombie	40,57	67	Revenus moyens supérieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	7
Turquie	40,45	68	Revenus moyens supérieurs	Afrique du Nord et Asie occidentale	13
Serbie	40,05	69	Revenus moyens supérieurs	Europe	35
Thaïlande	39,96	70	Revenus moyens supérieurs	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	9
Mexique	39,08	71	Revenus moyens supérieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	8
Géorgie	38,89	72	Revenus moyens supérieurs	Afrique du Nord et Asie occidentale	14
Brésil	38,86	73	Revenus moyens supérieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	9
Pérou	38,51	74	Revenus moyens supérieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	10
Mongolie	38,29	75	Revenus moyens inférieurs	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	10
Rwanda	38,07	76	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	4
Indonésie	38,04	77	Revenus moyens inférieurs	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	11

LA DIVERSITÉ COMME LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ DES TALENTS

<b>Albanie</b>	37,47	78	Revenus moyens supérieurs	Europe	36
<b>République Dominicaine</b>	37,25	79	Revenus moyens supérieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	11

(Suite sur la page suivante)

Tableau 1 (suite)

## Indice global de compétitivité des talents 2018, classements

PAYS	Score	Classement général	Groupe de revenus	Groupe régional	Classement groupe régional
Namibie	37,00	80	Revenus moyens supérieurs	Afrique subsaharienne	5
Inde	36,78	81	Revenus intermédiaires inférieurs	Asie centrale et du Sud	2
Sri Lanka	36,75	82	Revenus intermédiaires inférieurs	Asie centrale et du Sud	3
Tunisie	36,40	83	Revenus intermédiaires inférieurs	Afrique du Nord et Asie occidentale	15
Guatemala	36,18	84	Revenus intermédiaires inférieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	12
Équateur	36,03	85	Revenus moyens supérieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	13
Rép. de Moldavie	35,78	86	Revenus intermédiaires inférieurs	Europe	37
Vietnam	35,55	87	Revenus intermédiaires inférieurs	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	12
Kenya	34,87	88	Revenus intermédiaires inférieurs	Afrique subsaharienne	6
Bosnie-Herzégovine	34,15	89	Revenus moyens supérieurs	Europe	38
Ghana	33,58	90	Revenus intermédiaires inférieurs	Afrique subsaharienne	7
Bhoutan	33,54	91	Revenus intermédiaires inférieurs	Asie centrale et du Sud	4
Honduras	33,26	92	Revenus intermédiaires inférieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	14
Kirghizstan	33,20	93	Revenus intermédiaires inférieurs	Asie centrale et du Sud	5
Rép. isl. d'Iran	32,57	94	Revenus moyens supérieurs	Asie centrale et du Sud	6
Laos	32,38	95	Revenus moyens inférieurs	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	13
Gambie	32,00	96	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	8
Sénégal	31,98	97	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	9
Maroc	31,86	98	Revenus moyens inférieurs	Afrique du Nord et Asie occidentale	16
Paraguay	31,83	99	Revenus moyens supérieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	15
El Salvador	29,56	100	Revenus moyens inférieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	16
Algérie	29,45	101	Revenus moyens supérieurs	Afrique du Nord et Asie occidentale	17
Bolivie	29,44	102	Revenus moyens inférieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	17
Ouganda	29,09	103	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	10
Égypte	28,42	104	Revenus moyens inférieurs	Afrique du Nord et Asie occidentale	18
Venezuela	28,13	105	Revenus moyens supérieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	18
Lesotho	27,88	106	Revenus moyens inférieurs	Afrique subsaharienne	11
Tanzanie	27,66	107	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	12
Cambodge	27,02	108	Revenus moyens inférieurs	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	14
Pakistan	26,94	109	Revenus moyens inférieurs	Asie centrale et du Sud	7
Malawi	26,24	110	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	13



LA DIVERSITÉ COMME LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ DES TALENTS

<b>Nicaragua</b>	26,10	111	Revenus moyens inférieurs	Amérique latine, centrale et Caraïbes	19
<b>Éthiopie</b>	25,34	112	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	14
<b>Mali</b>	24,66	113	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	15
<b>Bangladesh</b>	24,50	114	Revenus moyens inférieurs	Asie centrale et du Sud	8
<b>Zimbabwe</b>	24,33	115	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	16
<b>Népal</b>	24,05	116	Faibles revenus	Asie centrale et du Sud	9
<b>Mozambique</b>	22,85	117	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	17
<b>Madagascar</b>	22,76	118	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	18
<b>Yémen</b>	16,10	119	Revenus moyens inférieurs	Afrique du Nord et Asie occidentale	19



Schéma 3  
Scores du GTCI vs. PIB par habitant Codes pays ISO-2

CODE	PAYS	CODE	PAYS
AE	Émirats Arabes Unis	EG	Égypte
AL	Albanie	ES	Espagne
AM	Arménie	ET	Éthiopie
AR	Argentine	FI	Finlande
AT	Autriche	FR	France
AU	Australie	GB	Royaume-Uni
AZ	Azerbaïdjan	GE	Géorgie
BA	Bosnie-Herzégovine	GH	Ghana
BD	Bangladesh	GM	Gambie
BE	Belgique	GR	Grèce
BG	Bulgarie	GT	Guatemala
BH	Bahreïn	HN	Honduras
BO	Bolivie	HR	Croatie
BR	Brésil	HU	Hongrie
BT	Bhoutan	ID	Indonésie
BW	Botswana	IE	Irlande
CA	Canada	IL	Israël
CH	Suisse	IN	Inde
CL	Chili	IR	Rép. isl. d'Iran
CN	Chine	IS	Islande
CO	Colombie	IT	Italie
CR	Costa Rica	JO	Jordanie
CY	Chypre	JP	Japon
CZ	République Tchèque	KE	Kenya
DE	Allemagne	KG	Kirghizstan
DK	Danemark	KH	Cambodge
DO	République Dominicaine	KR	Rép. de Corée
DZ	Algérie	KW	Koweït
EC	Équateur	KZ	Kazakhstan
EE	Estonie	LA	Laos

CODE	PAYS
LB	Liban
LK	Sri Lanka
LS	Lesotho
LT	Lituanie
LU	Luxembourg
LV	Lettonie
MA	Maroc
MD	Rép. de Moldavie
ME	Monténégro
MG	Madagascar
MK	Macédoine, FYR
ML	Mali
MN	Mongolie
MT	Malte
MU	Maurice
MW	Malawi
MX	Mexique
MY	Malaisie
MZ	Mozambique
NA	Namibie
NI	Nicaragua
NL	Pays-Bas
NO	Norvège
NP	Népal
NZ	Nouvelle-Zélande
OM	Oman
PA	Panama
PE	Pérou
PH	Philippines
PK	Pakistan

CODE	PAYS
PL	Pologne
PT	Portugal
PY	Paraguay
QA	Qatar
RO	Roumanie
RS	Serbie
RU	Fédération russe
RW	Rwanda
SA	Arabie Saoudite
SE	Suède
SG	Singapour
SI	Slovénie
SK	Slovaquie
SN	Sénégal
SV	El Salvador
TH	Thaïlande
TN	Tunisie
TR	Turquie
TT	Trinité-et-Tobago
TZ	Tanzanie
UA	Ukraine
UG	Ouganda
US	États-Unis d'Amérique
UY	Uruguay
VE	Venezuela
VN	Vietnam
YE	Yémen
ZA	Afrique du Sud
ZW	Zimbabwe

## REMARQUES FINALES

- 1 En termes mathématiques, l'une des mesures de diversité les plus couramment utilisées est « l'indice de fractionnement ». Cet indice correspond simplement à la probabilité que deux individus sélectionnés au hasard dans une communauté appartiennent à différents groupes. Il représente les deux dimensions principales de la diversité, c'est-à-dire la « richesse » (nombre de groupes) et la « régularité » (répartition équilibrée des individus entre les groupes). Par exemple, pour évaluer la diversité en termes d'origine géographique si la « diversité culturelle » devient ce qui est intéressant, on peut utiliser la variable  $CoB$  (Pays de naissance d'une personne) pour définir l'identité culturelle de chaque groupe dans un pays, une ville ou une organisation particulière. L'indice de diversité serait alors défini comme :
- $$divic = 1 - \sum Mi = 1 (CoBci)2t$$
- Avec  $(CoBci)$  étant la part des personnes nées dans le pays/auprès des habitants de la ville  $c$  (ou des travailleurs de l'organisation  $j$ , etc.) en année  $t$ . Cet indice est une mesure à la fois de la richesse culturelle d'un pays, d'une ville ou d'une organisation (c'est-à-dire le nombre de groupes) et de sa diversité culturelle (c'est-à-dire la régularité des tailles des groupes). Elle atteint sa valeur minimale 0 lorsque toutes les personnes sont nées dans le même pays, et sa valeur maximale 1 lorsqu'aucune personne n'est née dans le même pays. De manière intuitive, lorsque toutes les personnes appartiennent au même groupe, la probabilité que deux individus sélectionnés aléatoirement appartiennent à différents groupes est de 0, alors qu'elle est égale à 1 lorsque toutes les personnes appartiennent à des groupes différents. En revanche, pour un certain nombre de groupes  $M$  (c'est-à-dire, le contrôle de la richesse), l'indice atteint son maximum  $(1 - 1/M)$  lorsque les individus sont uniformément répartis entre les groupes (faire de la diversité une réalité proche de ce que les physiciens appellent l'entropie).
- 2 Page (2007a, 2007b) fait partie des références clés pour définir une typologie de la diversité. Les autres références pertinentes sont abordées dans le chapitre 6.
- 3 Cf. par exemple Wanous & Youtz (1986).
- 4 Cf. Page (2007b).
- 5 La recherche de l'équipe a démontré à plusieurs reprises l'importance de la diversité fonctionnelle pour cartographier les différences d'expertise et d'expérience des membres de l'équipe (Bunderson & Sutcliffe, 2002 ; Bunderson, 2003).
- 6 Une étude influente sur un échantillon national américain d'entreprises à but lucratif a montré que la diversité raciale et la diversité des genres sont clairement associées à une augmentation du chiffre d'affaires, de la clientèle et des profits relatifs plus importants (Herring, 2009).
- 7 Cf. Rock & Grant (2016). Cf. également un exemple récent dans le *Financial Times* : <https://www.ft.com/content/28236564-b5a1-11e7-8007-554f9eaa90ba?mhg5j=e6>
- 8 Cf. Page (2007b) et Pelling (1996).
- 9 Herminia Ibarra de l'INSEAD souligne que la diversité du genre ou de l'identité peut être polarisante tandis que la notion de diversité de pensée et d'opinion est quelque chose que tout le monde peut acheter. Cf. Ibarra (2014).
- 10 Cf. Toegel & Barsoux (2016).
- 11 Cf. Leung et al. (2008) ; Galinsky et al. (2015).
- 12 Cf. Galinsky et al. (2015), fournissant également plusieurs références.
- 13 Il existe déjà des retours mesurables du « capital-carrière » des professionnels mobiles internationaux, notamment pour certaines professions. Ces retours semblent toujours être présents dans les catégories managériales et professionnelles, métiers particulièrement créateurs de créativité et d'innovation (cf. les preuves présentées par Pozo, 2014).
- 14 Dans différentes expériences, réalisées par des érudits de l'INSEAD, les personnes qui ont une expérience internationale approfondie sont, d'un point de vue statistique, plus susceptibles de résoudre certains problèmes que ceux qui n'ont jamais vécu à l'étranger (ou même ceux qui voyagent largement).
- 15 Pour l'histoire Ideo, cf. Kelley (2001).
- 16 Stahl et al. (2010) le montrent dans une méta-analyse de 108 études, mettant également l'accent sur des effets modérateurs significatifs. Cf. également Tadmor et al. (2012). Cf. Kinias & Kim (2012) pour la recherche sur les différences culturelles et la légitimité de l'inégalité entre les sexes.
- 17 Brook (2009).
- 18 Cf. Marino et al. (2012, 2016) ; Grenero et al. (2014).
- 19 Hunt & Gauthier-Loiselle (2010). Rappel, ce phénomène s'explique par les travailleurs étrangers qui détiennent de manière disproportionnée des diplômes en sciences et en ingénierie.
- 20 Cf. Jonsen et al. (2011).
- 21 Ces deux variables de collaboration sont mesurées par les perceptions des cadres, sur la base de l'Enquête d'opinion du Forum économique mondial menée dans le cadre du *Rapport sur la compétitivité globale des talents*.
- 22 Zhang (2017). Cf. aussi Kinias & Kim (2012), qui montre que les femmes chinoises à Hong Kong considéraient l'inégalité des sexes comme moins injuste que les femmes américaines européennes.
- 23 Cet indicateur provient de l'Enquête d'opinion du Forum économique mondial, menée chaque



- année à l'échelle mondiale et utilisée par le GTCI dans le cadre du pilier Attraction (sous-pilier de l'Ouverture interne).
- 24 Comme le montre le chapitre 6, les normes inclusives permettent d'exploiter la diversité comme ressource.
- 25 Singapour avait une société multiraciale et multiculturelle bien avant son indépendance en 1965, avec des Chinois ethniques, des Indiens et des Malais indigènes constituant la majorité de la population.
- 26 On peut se demander s'il peut y avoir un appui de l'importance de l'inclusion comme concept englobant à la fois la vision ressource/cognitive sur la diversité et la vision de l'identité. Singapour serait un bon exemple d'un pays très orienté vers l'inclusion, puisque ses politiques en matière de talents se concentrent sur tous les segments démographiques, des jeunes aux personnes plus âgées, de la formation professionnelle à l'éducation supérieure, et pour tous les sexes, nationalités et races.
- 27 La diversité est une ressource essentielle à l'ère de l'innovation et de la transformation où les machines assurent les travaux routiniers — cf. GTCI 2017 (Lanvin & Evans, 2016).
- 28 Les pays nordiques, avec Singapour et les Émirats arabes unis, affichent la plus grande sensibilisation à l'importance de la diversité des sexes et des genres. D'autres pays, comme les États-Unis et la Suisse (également la Malaisie, le Royaume-Uni, les pays du Benelux, l'Irlande, l'Allemagne et Israël) sont sensibles à la diversité cognitive, mais accordent moins d'importance à la diversité des genres. Le Japon et la Corée du Sud comptent parmi les pays les moins soucieux de la diversité des sexes, tandis que les Philippines, le Rwanda et l'Albanie sont l'inverse (ouverts à la mixité, mais moins aux valeurs de la collaboration).
- 29 Par exemple, PISA évalue aujourd'hui les capacités des étudiants à résoudre les problèmes de manière collaborative, en plus des mathématiques, de l'alphabétisation et de la résolution individuelle des problèmes (cf. Schleicher, 2017).
- 30 Cappelli & Keller (2014) ; Stahl & al. (2012).
- 31 La méthode et les résultats de cet audit sont repris dans le chapitre 7 de ce rapport.
- Bunderson, J. S. & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparaison des alternatives conceptualisations de la diversité fonctionnelle dans les équipes de management : Effets sur les processus et les performances. *Academy of Management Journal*, 45(5), 875-893.
- Cappelli, P. & Keller, J. R. (2014). Gestion des talents : Approches conceptuelles et défis pratiques. *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behaviour*, (Examen annuel de la psychologie organisationnelle et du comportement organisationnel), 1, 305-331.
- Galinsky, A. D., Todd, A. R., Homan, A. C., Phillips, K. W., Apfelbaum, E. P., Sasaki, S. J., Richeson, J. A., Olayon, J. B., & Maddux, W. W. (2015). Maximiser les gains et minimiser les effets négatifs de la diversité : Une perspective politique. *Perspectives on Psychological Science (Regards sur la science psychologique)*, 10(6), 742-748.
- Garnero, A., Kampelmann, S., & Rycx, F. (2014). les effets hétérogènes de la diversité des effectifs sur la productivité, les salaires, les profits. *Industrial Relations*, 53(3), 430-477.
- Herring, C. (2009). La diversité est-elle payante ? La race, le sexe et le cas concret de la diversité. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
- Hunt, J. & Gauthier-Loiselle, M. (2010). Dans quelle mesure l'immigration stimule-t-elle l'innovation ? *American Economic Journal: (Journal économique américain :)* *Macroeconomics (Macro-économie)*, 2(2), 31-56.
- Ibarra, H. (2014). Leadership inclusif : Libérer divers talents. INSEAD Knowledge, 15 janvier, disponible sur <https://knowledge.insead.edu/leadership-management/inclusive-leadership-unlocking-diverse-talent-3117>
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S.C. (2011). La diversité et sa littérature moins diversifiée : Une perspective internationale. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62.
- Kelley, T. (2001). *L'art de l'innovation*. New York : Livres de devises. Kinias, Z. & Kim, H.S. (2012). L'inégalité entre la culture et le sexe : Facteurs psychologiques de perception de l'inégalité des sexes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 15(1), 89-103.
- Lanvin, B. & Evans, P. (eds.) (2015). *L'indice de compétitivité global des talents pour 2015-16* Fontainebleau, France : INSEAD, Adecco et HCLI.
- \_\_\_\_\_ (2016). *L'indice de compétitivité global des talents pour 2017*. Fontainebleau France : INSEAD, Adecco et HCLI.
- Leung, A. K.-Y., Maddux, W. W., Galinsky, A. D., &

## BIBLIOGRAPHIE

- Brook, T. (2009). *Vermeer's hat: The seventeenth century and the dawn of the global world*. New York : Bloomsbury Press.
- Bunderson, J. S. (2003). Contexte fonctionnel des membres de l'équipe et implication dans les équipes de management : Les effets directs et le rôle modérateur de la centralisation du pouvoir. *Academy of Management Journal*, 46(4), 458-474.

- Chiu, C.-Y. (2008). L'expérience multiculturelle améliore la créativité : Le pourquoi du comment. *American Psychologist*, 63, 169-181.
- Marino, M., Parrotta, P., & Pozzoli, D. (2012). La diversité du travail favorise-t-elle l'entrepreneuriat ? *Economics Letters (Lettres économiques)*, 116(2012), 15-19.
- \_\_\_\_\_ (2016). Diversité éducationnelle et transferts de connaissances via le laboratoire interne la mobilité. *Journal of Economic Behavior & Organization*, MS(2Q)6, 168-183.
- Ottaviano, G. & Peri, G. (2006). La valeur économique de la diversité culturelle : La preuve des grandes villes américaines. *Journal of Economic Geography (journal de géographie économique)*, 6(1), 9-44.
- Page, S. E. (2007a). Faire la différence : Appliquer une logique de diversité. *Académie des Perspectives de Gestion*, 21(4), 6-20.
- \_\_\_\_\_ (2007b). *La différence : Comment le pouvoir de la diversité crée de meilleurs groupes*, entreprises, écoles et sociétés. Princeton, NJ: Presse de l'université de Princeton
- Ponte, L. (1996). Diversité démographique, conflits et résultats du groupe de travail : Une théorie des processus intervenant. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Pozo, S. (2014). Le marché du travail américain récompense-t-il l'expérience internationale ? *Analyse économique américaine : Papers & Proceedings*, 104(5), 250-254.
- Rock, D. & Grant, H. (2016). Pourquoi diverses équipes sont plus intelligentes. *Harvard Business Review*, Novembre 2016.
- Schleicher, A. (2017). Les écoles sont-elles prêtes à développer les compétences sociales des étudiants ? *Education & Skills Today*. OCDE, 21 novembre, disponible sur <http://oecdeducationtoday.blogspot.co.uk/2017/11/are-school-ready-develop-develop.html>
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Dévoiler les effets de la diversité culturelle en équipes : Une méta-analyse de la recherche sur les groupes de travail multiculturels. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P. & Wright, P. (2012). Six principes de la gestion globale des talents efficace. *Revue de gestion de Sloan MIT*, 53, 25-32.
- Tadmor, C. T., Satterstrom, P., Jang, S., and Polzer, J. T. (2012). Au-delà de la créativité individuelle : Les bénéfices supplémentaires de l'expérience multiculturelle de la créativité collective dans des équipes diversifiées d'un point de vue culturel. *Journal de psychologie brute* ; 43(3), 384-392.
- Toegel, G. & Barsoux, J. L. (2016). Comment anticiper le conflit d'équipe. *Harvard Business Review*, Focus sur la gestion des équipes, juin 2016.
- Wanous, J. P. & Youtz, M. A. (1986). La diversité des solutions et la qualité des décisions de groupe. *Academy of Management Journal*, 29: 149-159
- Zhang, L.T. (2017). Une approche institutionnelle de l'effet de la mixité sur les performances organisationnelles. Papier non publié, Université de Harvard.

# Annexe statistique du Chapitre 1

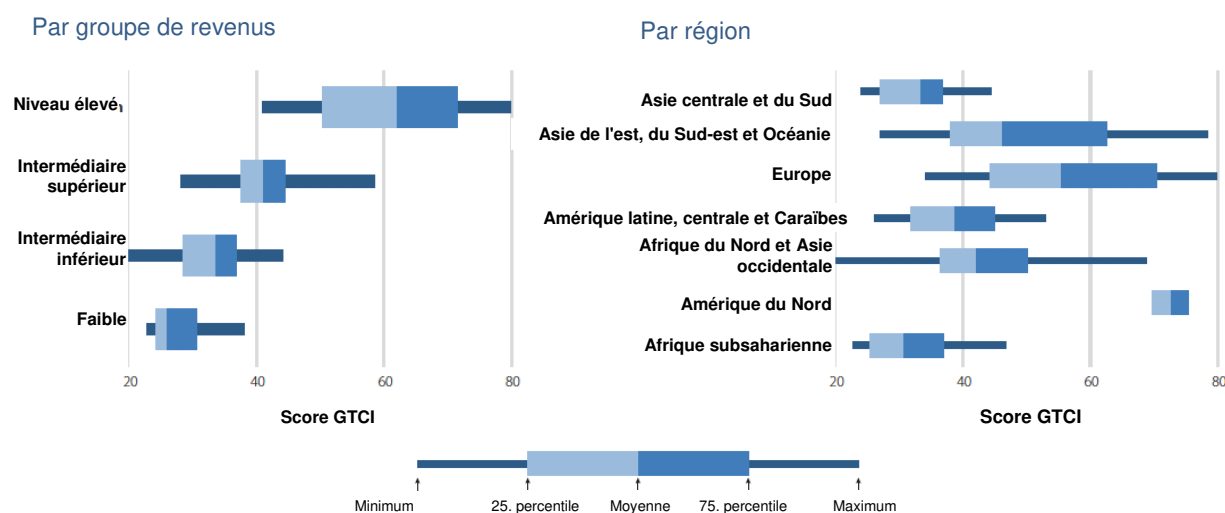
## VUE D'ENSEMBLE

Les statistiques de cette annexe analysent les performances des pays du GTCI 2018 en termes de résultat global ainsi que de ses piliers et sous-piliers. Les données des performances sont ventilées de différentes manières : par meilleurs performeurs (les 15 meilleures notes des résultats GTCI), par région et par groupe de revenus (élevés, intermédiaires supérieurs et inférieurs, et bas revenus).<sup>1</sup>

La figure 1 présente la dispersion des résultats du GTCI par groupe de revenus et par région. Pour ce qui est du premier groupe, bien que les résultats soient largement dispersés entre les pays à revenu élevé, même les mauvais résultats du groupe sont bien au-dessus des pays des autres groupes de revenus (la plus mauvaise performance du groupe présentant des revenus élevés est supérieure à la moyenne des pays du groupe de revenus intermédiaires). Concernant les régions, la performance des pays de l'Est, du Sud-Est asiatique et de l'Océanie est très hétérogène, comme le montre la répartition des scores entre les 25<sup>ème</sup> et 75<sup>ème</sup> percentiles (illustrés par les larges barres). L'Europe montre également une grande hétérogénéité, avec de grandes différences en termes de performances entre le premier tout en haut (Suisse) et le bas (Albanie).

Schéma 1

### Répartition par pays des scores du GTCI



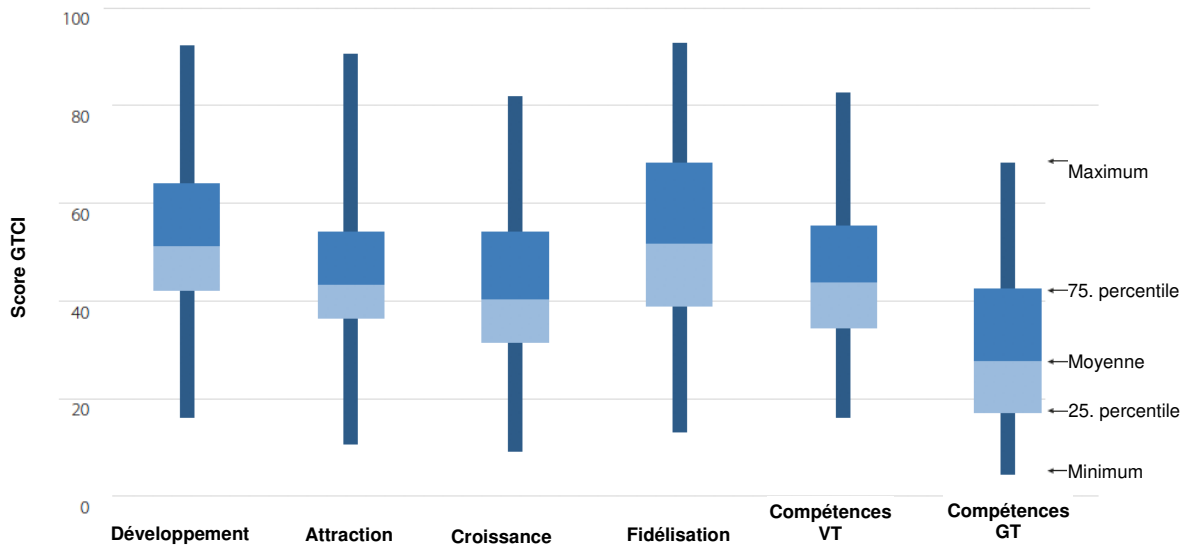
Remarque : Les cinq lignes verticales pour chaque sous-groupe représentent, de gauche à droite, le minimum, le 25<sup>ème</sup> percentile, la moyenne, le 75<sup>ème</sup> percentile, et les scores maximum (le chiffre pour l'Amérique du Nord n'a que deux lignes car il ne contient que deux pays : le Canada et les États-Unis).

Les pays européens continuent à être en haut du classement GTCI : 16 d'entre eux figurent dans le top 25, comme l'année dernière. La Suisse maintient sa position de leader, et cette année, l'index considère que deux pays non européens composent le top 10 - Singapour (2.) et les États-Unis d'Amérique (3). Si nous prenons les 25 meilleurs pays, sept autres pays non européens ont obtenu de bons résultats : Australie (11.), Nouvelle-Zélande (12.), Canada (15.), Émirats arabes unis (17.), Japon (20.), Qatar (23.) et Israël (24.).

Les leaders non européens du classement GTCI peuvent être facilement classés en deux groupes : les économies qui profitent depuis longtemps des talents mondiaux (les États-Unis, le Canada, l'Australie) et les économies qui se concentrent clairement sur la création de « plateformes de talents » (Singapour, Émirats arabes unis et Qatar).

Les différences importantes au niveau des résultats du GTCI entre les pays s'expliquent par les différences de performances dans les différents secteurs. Les pays diffèrent sensiblement dans le pilier « Rétention » alors qu'ils sont plus semblables au niveau du pilier Développement (voir Figure 2). En d'autres termes, la performance des pays en matière de rétention des talents diffère beaucoup plus que leur capacité à les développer.

Schéma 2  
Répartition des scores pays par pilier



La carte thermique de la figure 3 à la page 24 présente les classements globaux du GTCI et ceux de chaque pilier, colorés en fonction du quartile auquel les classements de chacun des 119 pays appartiennent. Les 30 pays qui composent les 25 premiers % de l'ensemble des résultats du GTCI (le quatrième quartile) sont présentés dans la nuance la plus foncée et dominant clairement un grand nombre de piliers, notamment le programme Développement (à l'exception de la Slovaquie qui se classe 41<sup>ème</sup> pour ce pilier, et le Portugal au 31<sup>ème</sup> rang).

### TOP 15 DES PAYS DU GTCI 2018

En général, les pays du top 15 du GTCI affichent une performance solide pour chacun des six piliers du modèle GTCI. Certains pays très performants se trouvent juste en-dehors du top 15 pour certains piliers. L'Allemagne (19<sup>ème</sup> dans son ensemble) est l'un des leaders en termes de compétences professionnelles et techniques, et l'Autriche (18<sup>ème</sup>) est également très présente dans ce domaine. Les Émirats arabes unis (19<sup>ème</sup>) et le Qatar (21<sup>ème</sup>) sont des aimants à talents très forts, comme le montrent leurs classements élevés au niveau du pilier Attraction. L'Estonie (22<sup>ème</sup>) affiche d'excellentes performances pour les compétences générales globales, tout comme Israël (24<sup>ème</sup>).

La Suisse et Singapour continuent à occuper les deux premières places du GTCI global, comme dans les précédentes éditions. La Suisse excelle aussi au niveau de la rétention des talents développés au niveau national, notamment en offrant un environnement économique idéal en termes de réglementation, de marché, de cadre commercial et de travail. Singapour est le leader du pilier Développement, qui permet à la ville de devenir le meilleur acteur pour attirer les talents de l'étranger.

Même si les positions viennent parfois à évoluer, le groupe des pays qui composent le top 15 reste assez stable. L'Allemagne a perdu quelques places dans ce groupe, tandis que l'Islande fait partie du top

15 cette année. Le groupe des pays qui forme le top 25 reste pratiquement inchangé. Étant donné que peu de changements méthodologiques ont été apportés au modèle GTCI par rapport à l'édition 2017, les évolutions par rapport au classement de l'année dernière peuvent être considérées comme fiables, notamment pour le premier quartile des pays - pour les positions inférieures dans le classement du GTCI, il faut tenir compte des pays qui ont été mis de côté cette année en raison du manque de données disponibles ainsi que des pays qui ont été récemment inclus.

**La Suisse** (1<sup>ère</sup> place) est en haut du classement grâce à ses excellentes performances sur les six piliers du modèle GTCI. La Suisse assure un résultat très satisfaisant et assez cohérent au niveau des piliers développement (2e), rétention (1e), des compétences professionnelles et techniques (3e) et de leurs sous-piliers. La performance du pilier Attraction (5<sup>ème</sup>) est forte en termes de sous-pilier Ouverture externe (5<sup>ème</sup>), le pays montrant une excellente capacité à attirer et fidéliser les talents mondiaux. Le sous-pilier de l'ouverture interne (13e) affiche une performance relativement inférieure, mais la mobilité sociale (2e) reste bonne, les variables d'égalité des sexes comme les jeunes diplômés (86e) et les opportunités de leadership pour les femmes (21e) sont toutefois à la traîne.

**Singapour** (2<sup>ème</sup> place) affiche les meilleures performances au niveau des piliers Développement et Attraction, avec des scores élevés au niveau de leurs sous-piliers sous-jacents — seule la variable Tolérance des immigrants affiche une performance plutôt inférieure. Singapour présente une marge d'amélioration au niveau de l'accès aux opportunités de croissance (16e), de la production d'innovations (c'est le 17e pays de l'indicateur d'innovation principal), et de la protection sociale du travail (actuellement 36<sup>ème</sup> dans ce domaine).

**Les États-Unis** (3<sup>ème</sup>) continuent de se démarquer avec leurs très bons résultats au niveau du pilier Développement (2<sup>ème</sup>) grâce à leur haut

niveau d'éducation formelle (2<sup>ème</sup>), leur premier réseau universitaire et leur accès unique aux opportunités de croissance (1<sup>er</sup>). Cela leur permet d'avoir un pool exceptionnel de compétences en termes de connaissances globales (2e). Bien que les États-Unis ne comptent pas parmi les pays présentant un « stock » important de migrants, au moins en pourcentage de la population totale, ils restent un pays très attractif pour les immigrants, comme indiqué dans le GTCI 2015-16, puisqu'il est l'un des meilleurs en termes de conquête des talents (5<sup>ème</sup>). Pourtant, le pilier Attraction ne fait pour l'instant pas partie des meilleurs (actuellement 18<sup>ème</sup>), ce qui présente une marge d'amélioration dans les variables liées à l'inclusion sociale – y compris au niveau de la tolérance des minorités et des immigrés ainsi que du degré de mobilité sociale pour les talents issus des diverses couches de la société. La performance du pilier Compétences VT doit être interprétée avec prudence<sup>2</sup> Les États-Unis affichent une bonne performance en termes d'employabilité (13e) mais des données plus fiables sont nécessaires en matière de disponibilité des compétences professionnelles et des techniciens dont l'économie a besoin.

**La Norvège** (4<sup>ème</sup>) est l'un des premiers pays à conserver ses talents (2<sup>ème</sup> en termes de rétention), une performance qui s'explique par un large accès à la protection sociale et aux avantages (il est 2<sup>e</sup> en matière de durabilité) et également par un style de vie de qualité (4<sup>ème</sup>). Le niveau de talent national est déjà fort grâce au pilier Développement (5<sup>ème</sup>), qui s'explique à son tour par une bonne performance au niveau de tous ses sous-piliers : 12<sup>ème</sup> en éducation formelle, 6<sup>ème</sup> pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, et 4<sup>ème</sup> pour l'accès aux opportunités de croissance. L'un des domaines susceptibles d'être améliorés concerne l'attraction des talents étrangers (12<sup>ème</sup> place en termes d'attraction), qui n'est pas au même niveau que les principaux pays développés malgré une bonne ouverture interne (4<sup>ème</sup>), affichant une solide performance dans les variables liées à l'inclusion sociale. Un meilleur accès aux talents étrangers pourrait également renforcer la performance de la Norvège au niveau des compétences générales globales (17<sup>ème</sup>).

**La Suède** (5<sup>ème</sup>) fonctionne de manière cohérente sur les six piliers et fait partie du top 15 pour chacun d'entre eux. La Suède excelle notamment au niveau de la rétention des talents (4<sup>ème</sup> du pilier Rétention). Grâce à une éducation formelle très performante et, surtout un excellent accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie (7e), le pays peut compter sur un pool équilibré de compétences professionnelles et techniques (11e) et de compétences globales en connaissances (8e). Même si la Suède n'est pas l'un des premiers en matière d'Ouverture Extérieure (22<sup>ème</sup>) malgré ses avantages en matière de style de vie (3<sup>ème</sup>), c'est un pays en tête en termes d'ouverture Interne (2<sup>ème</sup>) avec une tolérance des minorités très exemplaire. L'environnement commercial et de travail (19e), notamment au niveau du marché du travail, fait partie des secteurs pouvant être améliorés.

**La Finlande** (6e) occupe la première place à

l'échelle mondiale au niveau de l'Éducation formelle (1<sup>ère</sup> place). Le pays est donc bien classé au niveau du pilier Développement (4e) – et aussi parce que les sous-piliers de l'éducation et de la formation tout au long de la vie ainsi que l'accès aux opportunités de croissance figurent parmi le top 15. Bien que le pôle des compétences mondiales en matière de connaissance (14e) puisse encore être amélioré, le système éducatif est l'un des meilleurs au monde en termes d'association des compétences personnelles avec les besoins de l'économie (il est classé 2e au niveau du sous-pilier de l'employabilité). Le pilier Développement (9e) est également solide, porté par un paysage réglementaire très fort (4e). Bien que la Finlande affiche une forte ouverture interne (3e), avec une tolérance élevée des minorités et une forte mobilité sociale, l'ouverture extérieure (35) ne fait pas partie des meilleurs aspects et le pays peut encore faire beaucoup mieux pour attirer les talents mondiaux.

**Le Danemark** (7e) affiche une excellente performance au niveau pilier Développement (3e) et est également dans le top 10 de la croissance (8e), de la rétention (6e), ainsi que des compétences professionnelles et techniques (10e). L'environnement favorable est soutenu par la facilité à faire des affaires (3e) et la faible corruption (1er). Les cadres réglementaires et commerciaux très solides (respectivement 9e et 8e) s'accompagnent d'un environnement de travail et commercial exemplaire (3e) avec des marchés du travail flexible, sans toutefois négliger la protection sociale. L'attraction fait partie du top 15, mais il y a encore de la marge pour attirer les talents étrangers, étant donné l'excellent environnement économique du pays. L'éducation formelle (5e) figure parmi les meilleures au monde, tout comme l'accès aux opportunités de croissance (6e). Les Danois peuvent compter sur d'excellents droits personnels et sur l'autonomisation sur le lieu de travail.

**Le Royaume-Uni** (8<sup>ème</sup>) se classe systématiquement autour du top 10 dans tous les piliers sauf au niveau des compétences professionnelles et techniques (25e), ce qui contraste nettement avec le pôle des compétences globales en matière de connaissance (3e). Le Royaume-Uni attire beaucoup de talents grâce à sa bonne ouverture extérieure (6e), et il utilise ces compétences pour atteindre les meilleures performances en termes d'impact sur les talents (3e), d'entrepreneuriat et de résultats d'innovation dans un paysage commercial favorable aux entreprises (7e). Reste à déterminer si le Brexit modifiera ou pas cette bonne performance. Cette performance est complétée par un marché du travail flexible et une forte durabilité dans le maintien des talents. L'ouverture interne (18e), en revanche, présente une certaine marge d'amélioration, notamment au niveau des indicateurs relatifs à l'égalité des sexes, qui reste à la traîne.

**Les Pays-Bas** (9e) occupent la première place au monde au niveau du pilier Développement (1er). C'est le résultat d'une combinaison forte de l'éducation formelle (3e), de l'apprentissage tout au long de la vie (4e) et de l'accès aux opportunités de croissance (3e). En dépit de cette performance majeure dans le développement des talents



nationaux, correspondant très bien aux besoins de l'économie (le pays se situe au 6e rang en termes d'employabilité), les Pays-Bas n'affichent pas les meilleures performances parce qu'ils accusent un léger retard en matière d'attraction des talents étrangers (17e pour l'attraction) et au niveau de son bassin de compétences mondiales en connaissances (16e). En tout état de cause, l'impact sur les talents est très fort (14e), grâce à une production d'innovation supérieure (2e) qui intervient dans un environnement de marché solide (9e). Autre dimension dans laquelle les Pays-Bas peuvent encore s'améliorer : l'environnement commercial et le cadre du travail (23e) – notamment en termes de marché du travail (où, comme mentionné ci-dessus, le Danemark est un modèle européen).

**Le Luxembourg** (10e) doit une bonne partie de sa position dans le top 10 du GTCI à son excellente performance en matière d'Attraction (2ème), fruit d'une forte ouverture externe (3ème) accompagnée d'une bonne ouverture Interne (6ème). Le pays attire des entreprises étrangères et des talents, il est classé au 8e rang en termes de conquête des cerveaux et possède également de nombreux étudiants étrangers. Ceux-ci bénéficient d'un environnement d'inclusion sociale très fort (c'est le 2e en matière de tolérance aux immigrants et le 1er en termes de suppression de l'écart de revenus entre les sexes). En tant que petit pays jouissant d'une réputation internationale de centre financier et industriel, le Luxembourg excelle aussi en matière de conservation de ses talents domestiques (8e pour ce pilier). Cependant, de nombreux domaines restent à améliorer. L'éducation formelle (51ème) ne figure pas dans les meilleurs résultats, notamment en termes d'universités (en tant que petit pays, ses universités ne figurent pas dans le classement mondial parmi les meilleurs établissements d'enseignement supérieur). Le pays dispose d'une bonne protection sociale (3e) et de politiques actives sur le marché du travail (3e) mais peut encore améliorer l'employabilité (32e) des talents dans le secteur privé.

**L'Australie** (11ème) est l'un des premiers pays au niveau du pilier Attraction (7e), fruit d'une bonne ouverture extérieure (8ème) et d'une bonne ouverture interne (10ème) – le pays affiche une forte tolérance aux immigrants (5e) et une grande mobilité sociale (6e) pour les talents issus de différents segments de la société (y compris les migrants). L'Australie possède également l'un des meilleurs pôles de compétences mondiales en matière de connaissance (6e), ce qui se traduit par un impact fort sur les talents (7e) efficaces. L'éducation formelle (4e) figure parmi les meilleures au monde, bien que l'apprentissage tout au long de la vie (16e) présente une marge d'amélioration ; les compétences professionnelles et techniques (24e) pourraient également être améliorées.

### Schéma 3 Classement du GTCI global et par pilier

PAYS	CLASSEMENT GTCI	DEVELOPPEMENT	ATTRACTION	CROISSANCE	FIDELISATION	COMPETENCES VT <sup>3</sup>	Compétences générales (GK)
Pays AU-DESSUS de la moyenne en termes de score global GTCI							
Suisse	1	2	5	3	1	3	9
Singapour	2	1	1	10	25	8	1
États-Unis d'Amérique	3	8	18	2	14	2	2
Norvège	4	10	12	5	2	6	17
Suède	5	5	11	6	4	11	8
Finlande	6	9	16	4	5	5	14
Danemark	7	3	13	8	6	10	13
Royaume-Uni	8	6	8	7	11	25	3
Pays-Bas	9	12	17	1	9	9	16
Luxembourg	10	18	2	19	8	17	18
Australie	11	17	7	11	12	24	6
Nouvelle-Zélande	12	4	6	13	21	20	7
Irlande	13	13	9	12	15	14	12
Islande	14	19	19	15	7	13	5
Canada	15	14	10	14	18	22	11
Belgique	16	21	15	9	13	12	20
Émirats Arabes Unis	17	11	3	21	28	1	43
Autriche	18	16	21	16	3	7	27
Allemagne	19	15	22	18	10	4	30
Japon	20	7	54	20	20	18	23
France	21	29	25	17	16	15	21
Estonie	22	23	27	22	27	27	10
Qatar	23	20	4	23	38	16	62
Israël	24	24	50	26	24	23	4
République Tchèque	25	26	29	27	17	19	33
Malte	26	27	26	33	22	33	19
Malaisie	27	22	23	32	34	21	39
Slovénie	28	41	47	30	26	26	25
Portugal	29	31	30	35	19	40	35
Rép. de Corée	30	25		25	40	35	15
Espagne	31	38	34	28	23	45	32
Lituanie	32	28	45	36	30	52	28
Chili	33	32	42	24	39	38	45
Lettonie	34	34	46	42	36	36	28
Costa Rica	35	39	24	31	42	39	64
Italie	36	52		36	32	28	37
Chypre	37	47	38		47	32	24
Bahreïn	38	30	14	40	54	47	79
Pologne	39	36	61	43	43	29	44
Slovaquie	40	40	51	44	35	31	51
Arabie Saoudite	41	35	44	53	33	37	60
Grèce	42	25	74	47	29	49	31
Chine	43	43	76	29	64	66	22
Uruguay	44	49	28	39	31	75	70
Panama	45	60	20	73	50	65	53
Maurice	46	33	33	64	37	46	91
Bulgarie	47	53	71	57	46	57	38
Croatie	48	21	92	46	45	42	46
Argentine	49	92	68	34	51	48	56
Jordanie	50	51	39	82	53	54	57
Kazakhstan	51	58	58	79	48	53	52
Hongrie	52	56	77	80	41	50	49
Russie	53	83	106	50	55	51	26
Philippines	54	59	56	41	68	74	36
Trinité-et-Tobago	55	64	43	60	60	43	69
Oman	56	42	32	84	49	55	93
Azerbaïdjan	57	54	53	92	44	34	75
Monténégro	58	74	70	72	63	30	48
Macédoine, FYR	59	45	80	58	56	60	67
Liban	60	87	79	62	91	41	34

Schéma 3 (suite)  
Classement du GTCI global et par pilier

PAYS	CLASSEMENT GTCI	DEVELOPPEMENT	ATTRACTION	CROISSANCE	FIDELISATION	COMPETENCES VT <sup>3</sup>	Compétences générales (GK)
Pays en DESSOUS de la moyenne en termes de score global GTCI							
Ukraine	61	99	98	66	58	44	42
Botswana	62	46	36	48	90	82	77
Afrique du Sud	63	62	40	38	97	67	76
Roumanie	64	67	75	77	57	76	58
Koweït	65	65	41	90	52	68	87
Arménie	66	72	63	106	65	56	41
Colombie	67	57	72	45	82	64	71
Turquie	68	61	108	63	59	85	47
Serbie	69	89	102	70	67	58	40
Thaïlande	70	48	55	69	71	89	68
Mexique	71	69	82	49	77	81	72
Géorgie	72	50	85	97	62	72	65
Brésil	73	79	86	56	61	88	74
Pérou	74	82	63	68	81	62	78
Mongolie	75	84	65	81	84	91	50
Rwanda	76	37	37	75	92	96	102
Indonésie	77	70	84	61	88	58	89
Albanie	78	68	59	71	74	70	100
République Dominicaine	79	66	52	85	87	84	83
Namibie	80	55	31	78	95	109	86
Inde	81	78	98	54	99	71	63
Sri Lanka	82	63	88	87	78	69	90
Tunisie	83	103	96	94	66	80	54
Guatemala	84	53	67	55	94	94	85
Équateur	85	95	93	51	76	77	94
Moldavie	86	96	95	89	69	79	66
Vietnam	87	77	87	91	86	100	61
Kenya	88	81	57	76	109	73	92
Bosnie-Herzégovine	89	97	111	83	70	61	95
Ghana	90	76	48	74	108	95	99
Bhoutan	91	44	90	99	85	97	114
Honduras	92	100	78	64	93	86	101
Kirghizstan	93	104	102	98	73	63	96
Iran	94	107	118	95	79	78	55
Laos	95	80	62	107	75	99	116
Gambie	96	85	35	102	104	90	118
Sénégal	97	91	49	88	102	98	106
Maroc	98	93	100	103	83	106	81
Paraguay	99	102	69	93	89	105	97
El Salvador	100	90	107	86	100	104	110
Algérie	101	112	113	116	72	83	88
Bolivie	102	117	110	59	105	93	84
Ouganda	103	86	66	104	110	111	108
Égypte	104	108	115	118	80	116	59
Venezuela	105	119	117	52	96	86	80
Lesotho	106	94	91	96	112	101	119
Tanzanie	107	105	60	100	113	112	111
Cambodge	108	88	97	111	103	113	113
Pakistan	109	114	116	108	107	92	73
Malawi	110	106	104	101	111	115	98
Nicaragua	111	97	94	110	98	117	115
Éthiopie	112	110	105	112	100	114	103
Mali	113	109	101	109	114	108	117
Bangladesh	114	101	112	114	115	110	104
Zimbabwe	115	113	109	105	116	102	105
Népal	116	115	114	115	106	103	109
Mozambique	117	111	73	117	118	118	107
Madagascar	118	116	89	113	119	107	112
Yémen	119	118	119	119	117	119	82

Remarque : Le bleu le plus sombre/ foncé signifie que le pays appartient au 4ème quartile (c'est-à-dire au top 25 des meilleurs performeurs pour le pilier donné) ; les trois autres nuances de bleu représentent des pays (des plus sombres aux plus clairs) des 3ème, 2nd et 1er quartiles. La couleur doit être interprétée avec prudence. Nous avons des raisons de douter de la fiabilité d'un des indicateurs utilisés pour le calcul. Compétences GK = compétences/expertise globales ; compétences VT = compétences professionnelles et techniques

Tableau 1  
**Pays présentant les meilleurs résultats GTCI par groupes de revenus et par groupes régionaux**

GROUPE DE COMPARAISON	TOP 3 DU GROUPE
<b>Par région</b>	
Asie centrale et du Sud	Kazakhstan, Inde, Sri Lanka
Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	Singapour, Australie, Nouvelle-Zélande
Europe	Suisse, Norvège, Suède
Amérique latine, centrale et Caraïbes	Chili, Costa-Rica, Uruguay
Amérique du Nord	États-Unis, Canada
Afrique du Nord et Asie occidentale	EAU, Qatar, Israël
Afrique subsaharienne	Maurice, Botswana, Afrique du Sud
<b>Par groupe de revenus</b>	
Pays aux revenus élevés	Suisse, Singapour, États-Unis
Pays aux revenus intermédiaires supérieurs	Malaisie, Costa Rica, Chine
Pays aux revenus intermédiaires inférieurs	Philippines, Ukraine, Arménie
Pays aux faibles revenus	Rwanda, Gambie, Sénégal

**La Nouvelle-Zélande** (12e) se classe parmi le Top 10 en termes de développement (4e) et de compétences mondiales en termes de connaissance (7e). Le pays se comporte de manière cohérente dans les sous-piliers du développement : notamment au niveau du Paysage réglementaire (2e), de l'environnement commercial et du travail (6e). Bien que le pays occupe la 1ère place dans la facilité à faire des affaires, il est possible d'améliorer d'autres variables liées à l'environnement du marché, comme le développement des clusters (45e) et les dépenses de R&D (33e). Le système éducatif est solide (la Nouvelle-Zélande se classe dans le top 20 de l'éducation normale et de la formation tout au long de la vie), mais c'est surtout son solide succès dans l'accès aux opportunités de croissance (8e) qui lui permet d'afficher d'excellentes performances au niveau du pilier Développement (13e).

**L'Irlande** (13ème) appartient au top 15 dans tous les piliers, bien que le pays ne termine dans le Top 10 qu'au niveau du pilier Attraction (à la 9e place). La bonne attraction des talents résulte de l'équilibre entre les bonnes performances en matière d'ouverture externe et interne (respectivement 10e et 12e). L'Irlande est l'un des meilleurs aimants à entreprises étrangères et profite donc de la conquête des cerveaux (7e). Ces talents s'inscrivent dans un environnement d'inclusion sociale très fort, avec notamment une tolérance élevée des immigrants (4e). Les pôles de compétences professionnelles et techniques du pays et les compétences mondiales en termes de connaissances sont bien équilibrés. Pour le pilier Développement, l'Irlande présente une bonne performance dans l'éducation et la formation tout au long de la vie (12e) ainsi que dans l'accès aux opportunités de croissance (9e), mais il dispose encore de marges d'amélioration au niveau de l'éducation normale (22e).

**L'Islande** (14e) affiche une solide performance dans les compétences mondiales en matière de connaissances (5e), avec un bon pôle de compétences supérieures et une forte capacité à innover. L'Islande parvient à ses performances sans toutefois négliger le vivier de compétences techniques et professionnelles (13e), dont la

performance est portée par une très bonne employabilité (7e) des compétences disponibles dans le pays. Bien que le pays ait un style de vie désirable (7e), ce qui se traduit par un score solide au niveau du pilier Conservation (7), il a encore une certaine marge d'amélioration pour attirer les talents, il se classe au 19e rang du pilier Attraction. La solidité de la réglementation, du marché et des paysages commerciaux ainsi que du travail assure un classement solide au niveau pilier « Développement » (19e).

**Le Canada** (15e) est l'un des 10 meilleurs performeurs pour attirer les talents étrangers (il se classe au 10e rang du pilier Attraction), ce qui s'explique par un bon équilibre entre l'ouverture externe (11ème) et l'ouverture interne (11ème). Le pays est le 2ème plus tolérant par rapport aux immigrants dans le monde entier et, par conséquent, il connaît une importante conquête des talents (9e). La part de la population diplômée du secteur tertiaire est élevée et l'employabilité est bonne (16e), ce qui signifie que le Canada développe et attire les compétences nécessaires à son économie. Le pays compte de nombreuses universités de renommée mondiale, bien qu'il puisse encore améliorer sa production de compétences professionnelles et techniques (22ème place).

#### ANALYSE PAR PRODUITS ET GROUPES RÉGIONAUX

Tous les pays à revenu élevé sont les meilleurs performeurs du GTCI. Comme le montre le tableau 1, les leaders du GTCI (Suisse, Singapour, États-Unis) mènent également le groupe des pays aux revenus élevés. La Malaisie mène le groupe des pays aux revenus intermédiaires supérieurs et les Philippines du groupe des revenus intermédiaires inférieurs. Les régions qui n'ont aucun pays dans le premier quartile de l'indice global GTCI (c'est-à-dire les 30 premiers pays) sont l'Asie centrale et méridionale, l'Amérique latine, l'Amérique centrale et les Caraïbes, ainsi que l'Afrique subsaharienne. Le cas du Chili mérite une attention particulière : il présente le meilleur classement de sa région et il dépasse depuis des années le groupe des pays aux revenus intermédiaires supérieurs. Depuis 2016, le Chili fait partie des pays aux revenus élevés.

#### Groupe de revenus

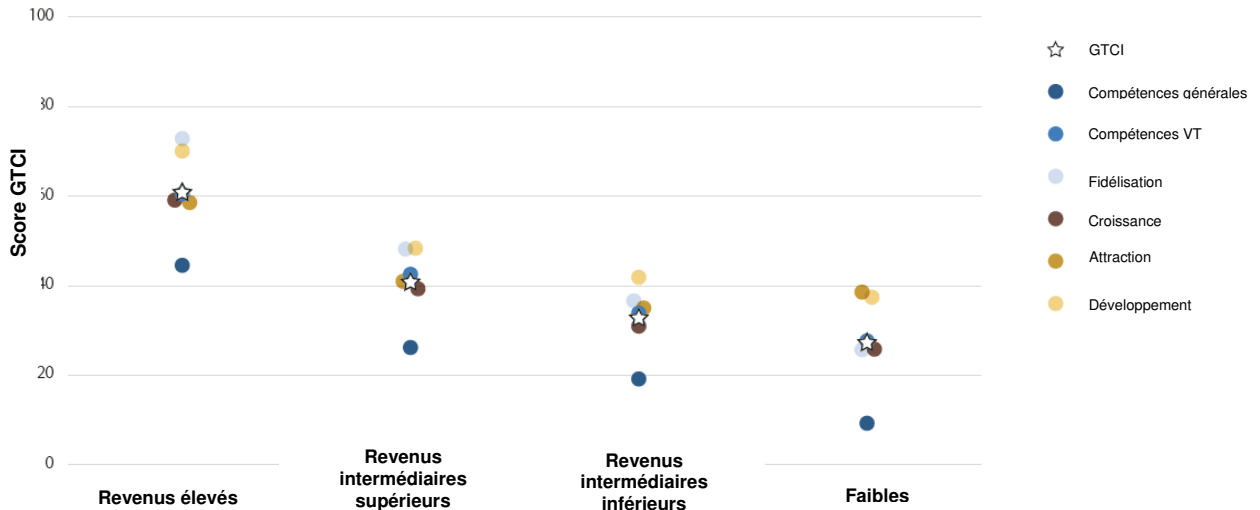
Compte tenu de la forte corrélation positive entre les résultats du GTCI et le PIB par habitant, l'analyse des positions relatives des économies au sein de leurs groupes de revenus respectifs apporte des indications supplémentaires. Une analyse sommaire de la performance spécifique des piliers par groupes de revenus (cf. figure 4) rappelle que les différences sont plus importantes au niveau des résultats (plus visible pour le pilier des compétences mondiales en matière de connaissances) que du côté entrée. Ce n'est peut-être pas surprenant. Les pays aux revenus élevés comptent davantage sur l'innovation, l'esprit d'entreprise et les partenariats collaboratifs pour la croissance – une confiance qui se reflète davantage dans les connaissances et les compétences de leadership professionnelles, managériales et

mondiales – que dans les pays à faibles revenus.

Sans surprise, le groupe aux revenus élevés domine à nouveau le classement GTCI cette année, avec une mainmise virtuelle sur le 25e percentile de la liste (c'est-à-dire le quatrième quartile, comprenant

les 30 pays de la carte graphique de la figure 3, allant de la Suisse (1ère place) à la République de Corée (Corée du Sud, 30e). La Suisse est la plus performante et la plus cohérente, elle reste dans le top 10 indépendamment des piliers concernés.

Schéma 4  
Scores du pilier moyen, par groupe de revenus



Remarque : Le chiffre indique les scores moyens pour chaque pilier de chaque pays au sein de chaque groupe. Compétences GK = compétences/expertise globales ; compétences VT = compétences professionnelles et techniques

Les pays aux revenus élevés qui ne font pas partie du top 50 sont la **Hongrie** (52ème), **Trinité-et-Tobago** (55ème), **Oman** (56ème), et **le Koweït** (65ème). **L'Uruguay** a amélioré les positions en intégrant le top 50 (il est actuellement classé 44ème). Oman et le Koweït sont particulièrement touchés par la faiblesse des piliers de la croissance, qui se traduit principalement par un manque de compétences globales en matière de connaissances. Les pays qui ont été classés dans le groupe aux revenus élevés les années précédentes et qui sont tombés dans le groupe des revenus intermédiaires sont **l'Argentine** (49ème), la Fédération de Russie (Russie, 53e), et **la République bolivarienne du Venezuela** (Venezuela, 105e), qui continuent à afficher des performances inférieures à leur potentiel, bien que l'Argentine se soit améliorée depuis le GTCI de l'année dernière. Ces trois pays sont particulièrement affectés par une performance relativement médiocre du pilier Développement – montrant des paysages réglementaires et des conditions de marché plus faibles. C'est notamment le cas du Venezuela, qui se trouve dans les 119 pays de ce domaine.

Le tableau 2a-2d (pages 28-30) regroupe les pays les plus performants (les 10 premiers) dans chaque pilier par groupe de revenus. La plupart des économies affichent un bon équilibre entre les sous-indices Entrée et Sortie. Le pilier des compétences globales en matière de connaissances (voir la carte de base de la figure 3) est un pilier où tous les pays développés ne sont pas systématiquement bons. Les pays anglo-saxons se sont bien comportés dans ce domaine : les États-Unis (2e en matière de connaissances), le Royaume-Uni (3ème), l'Australie (6ème) et la Nouvelle-Zélande (7ème) ; l'Irlande et le Canada affichent aussi de bonnes performances.

Ceci s'explique en partie par le transfert structurel de leurs économies vers les emplois et les services de la connaissance. Certaines lacunes subsistent dans le domaine des compétences techniques et professionnelles (par exemple, le Royaume-Uni se situe au 25e rang dans ce domaine, tandis que l'Australie se classe en 24ème position). En termes de compétences professionnelles et techniques, la Suisse (3e dans ce pilier), **l'Allemagne** (4ème), et l'Autriche (7e) continuent de montrer la voie. La Finlande et la Norvège sont également les plus performantes. Les **Émirats arabes unis (EAU)** ont une mention spéciale ici car le pays se classe en 1ère position en termes de Compétences Professionnelles et Techniques mais, compte tenu de ses données moins récentes, sa position est moins fiable que celle des autres pays – les données des EAU pour certaines des variables clés pertinentes de ce pilier étaient plus anciennes que le seuil imposé par le GTCI et l'absence de données disponibles impacteraient le classement (en l'occurrence en hausse).

Analysons maintenant les meilleurs performers du groupe à revenus intermédiaires supérieurs et deux pays du groupe aux revenus intermédiaires inférieurs, qui cherchent tous deux à faire progresser le groupe de revenus correspondant. Ces deux pays, la Malaisie et les Philippines, sont dans la même situation que l'année dernière ; la Malaisie a progressé dans les classements du GTCI cette année, mais les Philippines ont reculé de deux places.

**La Malaisie** (27e) est le pays le mieux classé dans le groupe des pays à revenu intermédiaire supérieur, et elle appartient au quatrième quartile des pays les plus performants (voir Figure 3). Le pays est classé au-dessus de nombreux pays aux revenus



élevés comme **la Slovénie** (28), **le Portugal** (29), et la Corée du Sud (30e). La Malaisie se porte particulièrement bien au niveau du pilier développement (22e) et des compétences professionnelles et techniques (21<sup>ème</sup>), dans le quartile supérieur. Par ailleurs, **le Panama** (60<sup>ème</sup> dans l'ensemble ; 20e en termes d'attraction) est le pays aux revenus intermédiaires qui attire le plus de talents étrangers (23e en termes d'attraction). Cependant, bien que la Malaisie ait connu un gain important de talents (10e dans ce domaine) et que le sous-pilier de l'ouverture externe (18e) est solide, le pays peut encore améliorer sa tolérance envers les

Tableau 2a

### Les meilleurs performeurs par groupe de revenus : Pays aux revenus élevés (46 pays)

GTCI	DEVELOPPEMENT	ATTRACTION		CROISSANCE	FIDELISATION	COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES	COMPETENCES GENERALES
Suisse (1)	Singapour (2)	Singapour (2)		Pays-Bas (9)	Suisse (1)	Émirats arabes unis (17)	Singapour (2)
Singapour (2)	Suisse (1)	Luxembourg (10)		États-Unis d'Amérique (3)	Norvège (4)	États-Unis (3)	États-Unis d'Amérique (3)
États-Unis d'Amérique (3)	Danemark (7)	Émirats arabes unis (17)		Suisse (1)	Autriche (18)	Suisse (1)	Royaume-Uni (8)
Norvège (4)	Nouvelle-Zélande (12)	Qatar (23)		Finlande (6)	Suède (5)	Allemagne (19)	Israël (24)
Suède (5)	Suède (5)	Suisse (1)		Norvège (4)	Finlande (6)	Finlande (6)	Islande (14)
Finlande (6)	Royaume-Uni (8)	Nouvelle-Zélande (12)		Suède (5)	Danemark (7)	Norvège (4)	Australie (11)
Danemark (7)	Japon (20)	Australie (11)		Royaume-Uni (8)	Islande (14)	Autriche (18)	Nouvelle-Zélande (12)
Royaume-Uni (8)	États-Unis d'Amérique (3)	Royaume-Uni (8)		Danemark (7)	Luxembourg (10)	Singapour (2)	Suède (5)
Pays-Bas (9)	Finlande (6)	Irlande (13)		Belgique (16)	Pays-Bas (9)	Pays-Bas (9)	Suisse (1)
Luxembourg (10)	Norvège (4)	Canada (15)		Singapour (2)	Allemagne (19)	Danemark (7)	Estonie (22)

Remarque : Les nombres des parenthèses sont des classements globaux du GTCI. La performance des Émirats arabes unis et des États-Unis sur le pilier des compétences VT doit être interprétée avec prudence (cf. remarque finale 2).

**Les Philippines** (54e) correspondent au pays aux revenus intermédiaires inférieurs le plus élevé. Il arrive avant trois pays aux revenus élevés (Trinidad et Tobago au 55e rang, Oman au 56e, et le Koweït au 65ème), ainsi que plusieurs pays aux revenus intermédiaires supérieurs, notamment la Turquie (68ème) et la Thaïlande (70ème). Sa plus grande force est son bon pôle de compétences mondiales en connaissances (36). La performance des Philippines dans le pilier des compétences VT doit être interprétée avec prudence (cf. remarque finale 2). Le prochain pays aux revenus intermédiaires inférieurs dans le classement est **l'Ukraine** (61ème), affichant de meilleures performances que de nombreux pays aux revenus intermédiaires supérieurs comme l'Afrique du Sud (63e), la Colombie (67 e) et le Mexique (71e).

Bien que nous ayons assisté ces dernières années à un ralentissement de la croissance des marchés émergents, **les pays BRIC** ne peuvent être ignorés dans la course mondiale aux talents. C'est la **Chine** (43e) qui mène la course. La Chine est classée dans le quartile supérieur des piliers Croissance (29e) et Connaissances mondiales (22e). L'éducation formelle affiche notamment une bonne performance, comme en témoignent les compétences de lecture, de mathématiques et de sciences des étudiants chinois (scores PISA) et la progression des universités chinoises dans les

immigrants – et également les minorités. L'attractivité des talents s'explique en partie par l'excellente performance du pays dans les variables liées aux pratiques de gestion et aux opportunités de croissance : Développement des employés (9e), Relation rémunération-productivité (5e), et surtout Collaboration entre les organisations (où la Malaisie est la 1ère mondiale). **Le Costa Rica** (35) est la nation suivante dans les classements des pays aux revenus intermédiaires supérieurs, devant d'autres pays aux revenus élevés tels que l'Italie (36e), la Pologne (39ème), la Slovaquie (40e) et l'Arabie Saoudite (41e).

classements internationaux. La Chine utilise également ces compétences pour produire des innovations, et le sous-pilier pour l'impact des talents (2e) présente un bon résultat. Les domaines à améliorer concernent les droits individuels, la tolérance des immigrants et des minorités, ainsi que les variables liées au mode de vie. La Chine est suivie par la **Russie** (53e), qui dispose d'un solide portefeuille de compétences mondiales en connaissances (26e dans ce domaine) mais dispose d'autres domaines nécessitant des améliorations importantes. Le pays dispose d'un système solide d'éducation formelle (29e). Mais son plus grand défi reste l'attractivité des talents (la Russie occupe la 106ème place du pilier Attraction), où tant l'Ouverture Externe que l'Ouverture Interne affichent une mauvaise performance (98e et 102e, respectivement). Outre cette amélioration, l'établissement d'un environnement commercial et réglementaire plus convivial contribuera à attirer les talents mondiaux. **L'Afrique du Sud** se classe 63e. Bien que le système d'éducation formelle ne soit pas exemplaire (classé 76ème), le secteur privé facilite l'apprentissage tout au long de la vie (24e) et l'accès aux opportunités de croissance (28e). Le pays semble également prêt à attirer les talents mondiaux (il se classe 45e en Ouverture externe et 39ème en Ouverture interne) ; mais son plus grand défi reste la rétention des talents, qui sont particulièrement

affectés par son mode de vie peu attractif (où il se classe 114<sup>e</sup> en termes de Sécurité personnelle). **Le Brésil** (73<sup>e</sup>) montre sa force supérieure dans le pilier croissance (se classe 56<sup>e</sup> dans ce domaine), et il possède notamment des universités renommées. Pourtant, sa performance dans les autres piliers atteint rarement la 70<sup>e</sup> position (les piliers sont principalement situés dans le second quartile des scores inférieurs) et le Brésil est sous-estimé par de nombreux autres pays aux revenus intermédiaires supérieurs ainsi que par certains pays aux revenus intermédiaires inférieurs. Le marché du travail brésilien en particulier a besoin d'attention, puisque la coopération entre les employés et les employeurs est faible et les politiques actives dédiées au marché du travail sont absentes ou inefficaces. **L'Inde** (81<sup>e</sup>) reste à la traîne de ce groupe. L'éducation formelle (67<sup>e</sup>) et la formation tout au long de la vie (37<sup>e</sup>) suivent, et le pôle des compétences globales en matière de connaissance (63<sup>e</sup>) est solide par rapport aux autres marchés émergents. Le pays présente une marge d'amélioration importante en termes de

réduction de la fuite des talents tout en regagnant un certain nombre des membres de la diaspora talentueuse (il se situe à la 98<sup>e</sup> place au niveau du pilier Attraction) et en conservant ses propres talents (99<sup>e</sup> au niveau de la rétention), notamment avec un taux d'émigration élevé des personnes hautement qualifiées (l'Inde risque sérieusement d'aggraver sa fuite des cerveaux malgré le lien établi avec les diasporas travaillant dans le secteur des technologies de l'information).

Les pays aux faibles revenus de l'échantillon GTCI sont en dernière position, allant de la 76<sup>e</sup> position détenue par **le Rwanda** (la meilleure performance de ce groupe de revenus) à la 118<sup>e</sup> place de **Madagascar**. Douze pays de l'échantillon GTCI sont classés dans les pays aux faibles revenus (de nombreux pays aux faibles revenus ne disposent pas de suffisamment de données disponibles dans les calculs du GTCI) et la majorité se trouvent en Afrique subsaharienne (la seule exception étant le Népal).

Tableau 2b

**Les meilleurs performeurs par groupe de revenus : Pays aux revenus intermédiaires supérieurs (34 pays)**

GTCI	DEVELOPPEMENT	ATTRACTION	CROISSANCE	FIDELISATION	COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES	CONNAISSANCES GENERALES
Malaisie (27)	Malaisie (27)	Panama (45)	Chine (43)	Malaisie (27)	Malaisie (27)	Chine (43)
Costa Rica (35)	Maurice (46)	Malaisie (27)	Costa Rica (35)	Maurice (46)	Monténégro (58)	Fédération russe (53)
Chine (43)	Costa Rica (35)	Costa Rica (35)	Malaisie (27)	Costa Rica (35)	Azerbaïdjan (57)	Liban (60)
Panama (45)	Chine (43)	Namibie (80)	Argentine (49)	Azerbaïdjan (57)	Costa Rica (35)	Bulgarie (47)
Maurice (46)	Macédoine (59)	Maurice (46)	Afrique du Sud (63)	Bulgarie (47)	Liban (60)	Malaisie (27)
Bulgarie (47)	Botswana (62)	Botswana (62)	Colombie (67)	Kazakhstan (51)	Maurice (46)	Serbie (69)
Argentine (49)	Thaïlande (70)	Jordanie (50)	Botswana (62)	Panama (45)	Argentine (49)	Turquie (68)
Jordanie (50)	Géorgie (72)	Afrique du Sud (63)	Mexique (71)	Argentine (49)	Fédération russe (53)	Monténégro (58)
Kazakhstan (51)	Jordanie (50)	République Dominicaine (79)	Fédération russe (53)	Jordanie (50)	Kazakhstan (51)	Kazakhstan (51)
Fédération russe (53)	Bulgarie (47)	Azerbaïdjan (57)	Équateur (85)	Fédération russe (53)	Jordanie (50)	Panama (45)

Remarque : Les nombres des parenthèses sont des classements globaux du GTCI.

Tableau 2c

**Les meilleurs performeurs par groupe de revenus : Pays aux revenus intermédiaires inférieurs (27 pays)**

GTCI	DEVELOPPEMENT	ATTRACTION	CROISSANCE	FIDELISATION	COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES	CONNAISSANCES GENERALES
Philippines (54)	Bhoutan (91)	Ghana (90)	Philippines (54)	Ukraine (61)	Ukraine (61)	Philippines (54)
Ukraine (61)	Philippines (54)	Philippines (54)	Inde (81)	Arménie (66)	Arménie (66)	Arménie (66)
Arménie (66)	Sri Lanka (82)	Kenya (88)	Guatemala (84)	Tunisie (83)	Indonésie (77)	Ukraine (61)
Mongolie (75)	Indonésie (77)	Laos (95)	Bolivie, état plurinational (102)	Philippines (54)	Kirghizistan (93)	Mongolie (75)
Indonésie (77)	Arménie (66)	Arménie (66)	Indonésie (77)	Rép. de Moldavie (86)	Sri Lanka (82)	Tunisie (83)
Inde (81)	Guatemala (84)	Mongolie (75)	Honduras (92)	Kirghizistan (93)	Inde (81)	Égypte (104)
Sri Lanka (82)	Ghana (90)	Guatemala (84)	Ukraine (61)	Laos (95)	Kenya (88)	Vietnam (87)
Tunisie (83)	Vietnam (87)	Honduras (92)	Ghana (90)	Sri Lanka (82)	Philippines (54)	Inde (81)
Guatemala (84)	Inde (81)	Indonésie (77)	Kenya (88)	Égypte (104)	Rép. de Moldavie (86)	Rép. de Moldavie (86)
Rép. de Moldavie (86)	Laos (95)	Vietnam (87)	Mongolie (75)	Maroc (98)	Tunisie (83)	Pakistan (109)

Remarque : Les nombres des parenthèses sont des classements globaux du GTCI.

**Groupes régionaux**

Les régions sont composées de pays très hétérogènes. Par exemple, l'Afrique subsaharienne comprend onze pays à faibles revenus, avec le Rwanda (76ème) comme étant le plus haut classé parmi tous ces pays ; trois pays aux revenus intermédiaires inférieurs et quatre pays aux revenus intermédiaires supérieurs, qui occupent les meilleurs classements dans la région. L'Amérique du Nord, en

revanche, n'inclut que les pays aux revenus élevés (États-Unis et Canada), qui présentent de plus petites différences en termes de développement et le PIB par habitant. La figure 5 montre comment les régions opèrent sur les différents piliers du modèle GTCI. Le tableau 3 de la page 32 reprend ensuite les 10 meilleurs résultats par groupe régional.

Ci-dessous, quelques points forts pour les pays classés dans chaque région :

Tableau 2d  
Les meilleurs performeurs par groupe de revenus : Pays à faible revenu (12 pays)

GTCI	DEVELOPPEMENT	ATTRACTION	CROISSANCE	FIDELISATION	COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES	COMPETENCES GENERALES
Rwanda (76)	Rwanda (76)	Gambie (96)	Rwanda (76)	Rwanda (76)	Gambie (96)	Malawi (110)
Gambie (96)	Gambie (96)	Rwanda (76)	Sénégal (97)	Éthiopie (112)	Rwanda (76)	Rwanda (76)
Sénégal (97)	Ouganda (103)	Sénégal (97)	Tanzanie (107)	Sénégal (97)	Sénégal (97)	Éthiopie (112)
Ouganda (103)	Sénégal (97)	Tanzanie (107)	Malawi (110)	Gambie (96)	Zimbabwe (115)	Zimbabwe (115)
Tanzanie (107)	Tanzanie (107)	Ouganda (103)	Gambie (96)	Népal (116)	Népal (116)	Sénégal (97)
Malawi (110)	Malawi (110)	Mozambique (117)	Ouganda (103)	Ouganda (103)	Madagascar (118)	Mozambique (117)
Éthiopie (112)	Mali (113)	Madagascar (118)	Zimbabwe (115)	Malawi (110)	Mali (113)	Ouganda (103)
Mali (113)	Éthiopie (112)	Mali (113)	Mali (113)	Tanzanie (107)	Ouganda (103)	Népal (116)
Zimbabwe (115)	Mozambique (117)	Malawi (110)	Éthiopie (112)	Mali (113)	Tanzanie (107)	Tanzanie (107)
Népal (116)	Zimbabwe (115)	Éthiopie (112)	Madagascar (118)	Zimbabwe (115)	Éthiopie (112)	Madagascar (118)

Remarque : Les nombres de parenthèses sont des classements globaux du GTCI. La performance des Émirats arabes unis et des États-Unis sur le pilier des compétences VT doit être interprétée avec prudence (Cf. remarque finale 2).

**Asie centrale et du Sud (9 pays)** Bien que ce groupe ne compte que neuf pays représentés dans le GTCI, il possède le plus grand potentiel en termes de capital humain de toutes les régions : plus de 1,7 milliard de personnes vivent en Asie centrale et méridionale, l'Inde étant en tête avec plus d'1,25 milliard d'habitants. Malheureusement, la performance des talents dans la région n'est pas bonne. Le Kazakhstan (51<sup>ème</sup>) est l'un des deux pays à revenu intermédiaire supérieur (l'autre est **République islamique d'Iran** (94<sup>ème</sup>)). Le Kazakhstan se situe au-dessus de la moyenne des performances dans l'échantillon GTCI (principalement soutenu par son pilier développement plutôt satisfaisant, classé au 58<sup>ème</sup> rang), mais il s'agit d'un cas particulier : la 2<sup>e</sup> place est occupée par l'Inde (81<sup>e</sup>) et la 3<sup>ème</sup> par le **Sri Lanka** (82<sup>ème</sup>), qui sont bien en dessous de la moyenne régionale en termes de classement. Le **Kazakhstan** est capable d'attirer des entreprises étrangères et des talents, alimentés par son industrie pétrolière et une envie de diversifier son économie (pilier Attraction : 58. place). Pourtant, le pays est en retard au niveau de la croissance (79<sup>e</sup>), notamment parce que l'apprentissage tout au long de la vie et l'accès aux opportunités de croissance sont immatures. Il va sans dire qu'une amélioration en **Inde** aurait le plus grand impact sur le vivier de talents non seulement dans cette région, mais aussi dans le monde entier. Comme évoqué dans la section des BRICS, l'Inde a pu créer un pôle stable de compétences en matière de connaissances mondiales, mais souffre dans le pilier Rétention (99<sup>e</sup>). Bien que les diasporas aient été engagées avec succès dans certaines industries, beaucoup de talents continuent à quitter le pays, et l'Inde connaît donc toujours une fuite des cerveaux.

**Asie de l'Est, du Sud-est et Océanie (14 pays)** : Singapour (2<sup>e</sup>) est le porte-drapeau de la performance dans la région, suivi ensuite par l'Australie (11<sup>e</sup>) et la Nouvelle-Zélande (12<sup>e</sup>) ; les performances de ces trois pays ont été décrites ci-dessus. Cette région affiche une grande diversité en termes de performances. **Le Japon** (20) affiche une solide performance globale, bien que la compétitivité des talents soit freinée par une faible performance dans le pilier Attraction (54<sup>e</sup>) ; le Japon est loin derrière les trois premiers pays de cette région, et

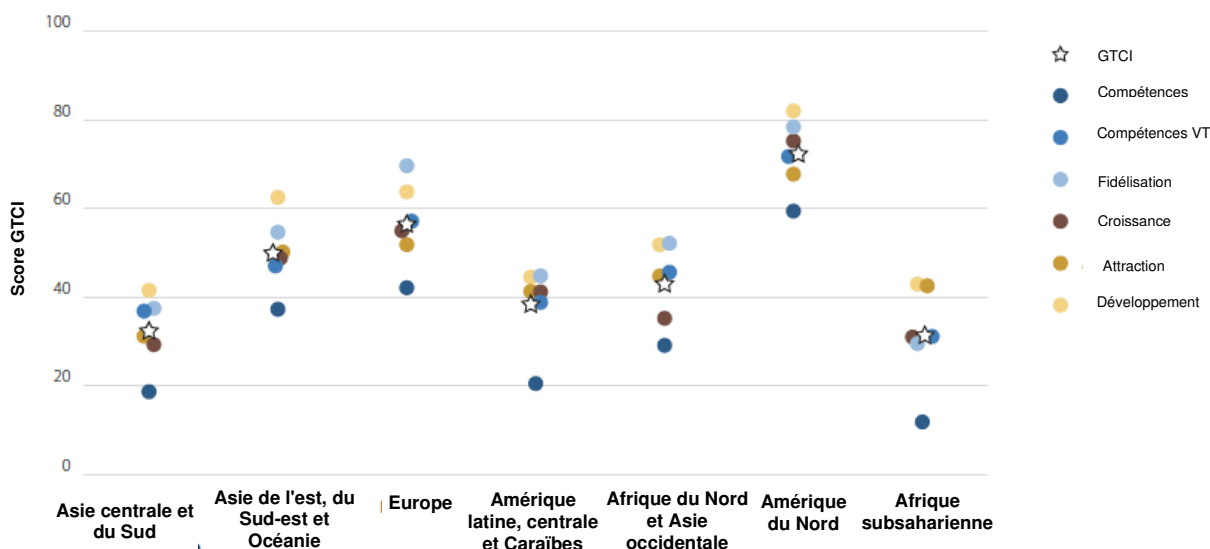
même les pays aux revenus intermédiaires comme la Malaisie attirent plus de talents étrangers. **L'Indonésie** (77<sup>e</sup>) a un long chemin à parcourir pour rattraper tous les piliers, et pourtant le pays dispose d'une forte employabilité (29<sup>e</sup> dans ce domaine) de sa population nationale – et elle est de plus en plus perçue par les chefs d'entreprise comme attractive pour les personnes hautement qualifiées, avec des scores élevés au niveau de la conquête des cerveaux (même si la part de migrants dans le pays est encore limité). **La Thaïlande** (70<sup>e</sup>) doit également rattraper son retard sur les différents piliers, mais elle affiche une performance relativement meilleure dans le pilier « Développement » (48<sup>e</sup>), notamment portée par le paysage du marché et l'environnement des affaires et du travail, tous deux performants par rapport aux scores des marchés émergents. Bien que **la Corée du Sud** (30<sup>e</sup>) ait rejoint le quartile supérieur du classement de cette année, c'est le pays aux revenus élevés le plus bas de la région. Bien qu'il s'agisse d'un pays très performant dans des domaines tels que l'inclusion tertiaire (2<sup>e</sup>) et l'infrastructure ICT (1<sup>e</sup>), avec un excellent classement du paysage des marchés (3<sup>e</sup>), le pays présente une grande marge d'amélioration dans le pilier Attraction (81<sup>e</sup>).

**Europe (38 pays)** : Huit pays européens sont dans le Top 10 du classement de cette année du GTCI (tous décrits ci-dessus) : les seuls pays non européens de ce groupe sont Singapour et les États-Unis. L'Irlande et l'Islande se joignent au Top 15 de cette année. Pourtant, la performance dans cette région est largement hétérogène. En général, les plus petits pays européens ont tendance à faire mieux que les plus grands : par exemple, les pays du Benelux (la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg) sont tous plus performants que les plus grandes économies européennes comme l'Allemagne et la France. **La France** (21<sup>ème</sup>) affiche un pilier de Croissance solide (17<sup>ème</sup> place), compte tenu de la qualité de ses établissements d'enseignement supérieur. Le pays est à la traîne au niveau du pilier Développement (29<sup>e</sup>), son environnement professionnel et le cadre du travail peuvent être améliorés, notamment en termes de flexibilité du marché du travail. Parmi d'autres grandes économies, **l'Italie** (36<sup>ème</sup> place) affiche la plus faible performance globale, inférieure à celle de

plusieurs pays d'Europe de l'Est. Bien que le pays dispose d'excellents regroupements (c'est une performance de classe mondiale), le cadre italien est affecté par le paysage réglementaire (56e) et, surtout, l'environnement des affaires et du travail (103e) – La coopération entre employés et

employeurs affiche une performance inférieure à celle de nombreuses nations moins développées. L'Italie dispose d'une grande marge d'amélioration dans son ouverture externe, notamment pour attirer les talents de l'étranger.

Schéma 5  
Scores du pilier moyens, par groupe régional



Remarque : Le chiffre indique les scores moyens pour chaque pilier de chaque pays au sein de chaque groupe. Compétences GK = compétences/expertise globales ; compétences VT = compétences professionnelles et techniques

**Amérique latine, centrale et Caraïbes (19 pays) Le Chili (33e)** est le meilleur performer de la région, notamment compte tenu de la forte croissance du pilier Développement (24e). Bien que sa part de migrants soit encore relativement faible, le Chili est de plus en plus considéré comme un pays attractif pour les talents étrangers. C'est notamment le cas des politiques récentes destinées à attirer les entrepreneurs étrangers. Ce succès devrait se poursuivre compte tenu du bon environnement commercial prévalant dans le pays (Pilier Développement : 32e). L'économie est soutenue par un solide pôle de compétences mondiales en matière de connaissance (45e) et est en mesure de conserver une grande partie de ses talents, étant donné son style de vie agréable selon les normes régionales. Le Costa Rica (35e) et le Panama (45e) se distinguent par leurs bons résultats en matière d'attraction (respectivement 24ème et 20ème). Ces pays sont devenus des hubs en Amérique centrale. **L'Uruguay (44ème)**, considéré comme l'autre grand pays aux revenus élevés de la région après le Chili, est un autre pays présentant un pilier attraction solide (28e), en plus de son pilier développement relativement bon (39ème). Aucun des autres pays de la région n'affiche de performances impressionnantes voire même de performances correspondant à leur niveau de développement. Le Brésil et le Mexique, les deux plus grandes économies de la région, sont en dessous de la moyenne en termes de score GTCI. Le Brésil a été évoqué ci-dessus (dans la rubrique BRICS). **Le Mexique (71e)** a un pilier développement relativement bon (49e), avec un meilleur accès aux

opportunités de croissance et à l'apprentissage tout au long de la vie. Mais le pays est confronté à un défi majeur dans le maintien de ses talents (il se classe au 77e rang pour ce pilier), un défi qui devrait être relevé une fois que le Mexique aura amélioré le style de vie (80e dans ce sous-pilier), notamment en offrant plus de sécurité à ses citoyens.

**Afrique du Nord et Asie occidentale (19 pays) :** Les Émirats arabes unis (EAU, 17ème), **le Qatar (23e)**, et **Israël (24e)** font partie du 25e percentile des pays (c'est-à-dire le meilleur quartile comprenant 30 pays). Les deux pays du Conseil de Coopération du Golfe (CCG) affichent une performance relativement meilleure dans les piliers de base. Ils sont performants pour attirer les travailleurs étrangers (le Qatar arrive au 4e et les EAU au 3e rang du pilier Attraction) et créer le contexte adéquat au fonctionnement des entreprises avec un pilier solide (le Qatar est 20e ; les EAU sont 11e). Israël se porte mieux dans les piliers de production et c'est notamment un excellent pays en termes de compétences mondiales en matière de connaissance (4e), une dimension dans laquelle les pays du CCG sont en retard. Hormis le Yémen (au bas du classement au 119e rang), les pays d'Afrique du Nord de l'échantillon GTCI ont le score GTCI global le plus faible de la région (**La Tunisie** est 83ème ; **le Maroc**, 98ème ; **l'Algérie**, 101ème ; **l'Égypte**, 104ème). Deux pays présentent un potentiel particulier pour accueillir les talents créatifs. **La Turquie (68ème)** est relativement solide en termes de compétences mondiales en matière de connaissance (47e) et possède également un pilier développement relativement solide (61e), au moins



en comparaison avec d'autres autres pays aux revenus intermédiaires. Sa principale faiblesse réside dans le fait qu'elle n'attire pas les talents étrangers (le pilier attraction est la 108<sup>ème</sup> place). **La Jordanie** (50<sup>e</sup>) peut être perçue comme un lieu où les entreprises gravitent, avec un score relativement élevé pour les compétences mondiales en matière de connaissances (57<sup>e</sup>). Contrairement à la Turquie, la Jordanie attire de plus en plus les talents étrangers (elle est devenue un pôle technologique et une plateforme de start-up pour sa région et se classe au 39<sup>ème</sup> rang du pilier Attraction). **L'Arabie Saoudite** (41<sup>e</sup>) performe encore mieux que certains pays européens, comme la Grèce (42<sup>ème</sup>) et la Bulgarie (47<sup>ème</sup>), mais reste à la traîne derrière les leaders régionaux.

**Amérique du Nord (2 pays)** : Les deux économies nord-américaines – les États-Unis (3<sup>e</sup>) et le Canada (15<sup>e</sup>) – comptent parmi les 15 meilleurs performeurs du GTCI de cette année. Les pays sont assez équitablement représentés au niveau du pilier développement (Canada à la 14<sup>ème</sup> place ; États-Unis en 8<sup>ème</sup> position), avec de bons cadres réglementaires et de marché — le Canada affiche de meilleures performances en termes d'environnement réglementaire (Canada : 8<sup>ème</sup> ; les États-Unis : 21<sup>ème</sup>) tandis que les États-Unis devancent le Canada au

niveau du marché (Canada : 23<sup>ème</sup> ; États-Unis : 1<sup>er</sup>). Bien que le Canada soit légèrement meilleur en matière d'attraction de talents (10<sup>e</sup> versus 18<sup>e</sup> au niveau du pilier Attraction), notamment grâce à sa forte tolérance aux immigrés et aux minorités, les États-Unis affichent des résultats légèrement supérieurs au niveau du pilier Rétention. Compte tenu de la position de leader des États-Unis au niveau du pilier Croissance (2<sup>ème</sup> contre le 14<sup>ème</sup> rang pour le Canada), il a pu créer un vivier de compétences globales en connaissances (2<sup>ème</sup> place contre la 11<sup>ème</sup> pour le Canada).

**Afrique subsaharienne (18 pays)** : Quatre pays affichant des revenus de classe supérieure de ce groupe occupent les cinq premières places de la région : **Maurice** (46<sup>ème</sup>), **Botswana** (62<sup>ème</sup>), **Afrique du Sud** (63<sup>ème</sup>), et **Namibie** (80<sup>ème</sup>). L'autre pays du top cinq de la région est le Rwanda (76<sup>ème</sup>). Seul l'île Maurice est au-dessus du score GTCI moyen, soutenu par un pilier « Développement » solide (33<sup>ème</sup> du classement) ; le paysage réglementaire du pays est particulièrement favorable (24<sup>ème</sup>). Cette édition du GTCI a amélioré la couverture nationale dans cette région, qui présente souvent des limites de données : certaines grandes économies comme le Nigeria ne sont toujours pas couvertes.

Tableau 3  
Dix meilleurs performeurs par groupe régional

GTCI	DEVELOPPEMENT	ATTRACTION	CROISSANCE	FIDELISATION	COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES	COMPETENCES GENERALES
<b>Asie centrale et du Sud (9 pays)</b>						
Kazakhstan (51)	Bhoutan (91)	Kazakhstan (51)	Inde (81)	Kazakhstan (51)	Kazakhstan (51)	Kazakhstan (51)
Inde (81)	Kazakhstan (51)	Sri Lanka (82)	Kazakhstan (51)	Kirghizistan (93)	Kirghizistan (93)	Iran (94)
Sri Lanka (82)	Sri Lanka (82)	Bhoutan (91)	Sri Lanka (82)	Sri Lanka (82)	Sri Lanka (82)	Inde (81)
Bhoutan (91)	Inde (81)	Inde (81)	Iran (94)	Iran (94)	Inde (81)	Pakistan (109)
Kirghizistan (93)	Bangladesh (114)	Kirghizistan (93)	Kirghizistan (93)	Bhoutan (91)	Iran (94)	Sri Lanka (82)
Iran (94)	Kirghizistan (93)	Bangladesh (114)	Bhoutan (91)	Inde (81)	Pakistan (109)	Kirghizistan (93)
Pakistan (109)	Iran (94)	Népal (116)	Pakistan (109)	Népal (116)	Bhoutan (91)	Bangladesh (114)
Bangladesh (114)	Pakistan (109)	Pakistan (109)	Bangladesh (114)	Pakistan (109)	Népal (116)	Népal (116)
Népal (116)	Népal (116)	Iran (94)	Népal (116)	Bangladesh (114)	Bangladesh (114)	Bhoutan (91)
Népal (116)	Zimbabwe (115)	Éthiopie (112)	Madagascar (118)	Zimbabwe (115)	Éthiopie (112)	Madagascar (118)
<b>Asie de l'est, du Sud-est et Océanie (14 pays)</b>						
Singapour (2)	Singapour (2)	Singapour (2)	Singapour (2)	Australie (11)	Singapour (2)	Singapour (2)
Australie (11)	Nouvelle-Zélande (12)	Nouvelle-Zélande (12)	Australie (11)	Japon (20)	Japon (20)	Australie (11)
Nouvelle-Zélande (12)	Japon (20)	Australie (11)	Nouvelle-Zélande (12)	Nouvelle-Zélande (12)	Nouvelle-Zélande (12)	Nouvelle-Zélande (12)
Japon (20)	Australie (11)	Malaisie (27)	Japon (20)	Singapour (2)	Malaisie (27)	Corée du Sud (30)
Malaisie (27)	Malaisie (27)	Japon (20)	Corée du Sud (30)	Malaisie (27)	Australie (11)	Chine (43)
Corée du Sud (30)	Corée du Sud (30)	Thaïlande (70)	Chine (43)	Corée du Sud (30)	Corée du Sud (30)	Japon (20)
Chine (43)	Chine (43)	Philippines (54)	Malaisie (27)	Chine (43)	Indonésie (77)	Philippines (54)
Philippines (54)	Thaïlande (70)	Laos (95)	Philippines (54)	Philippines (54)	Chine (43)	Malaisie (27)
Thaïlande (70)	Philippines (54)	Mongolie (75)	Indonésie (77)	Thaïlande (70)	Philippines (54)	Mongolie (75)
Mongolie (75)	Indonésie (77)	Chine (43)	Thaïlande (70)	Laos (95)	Thaïlande (70)	Vietnam (87)

Tableau 3 (suite)  
Dix meilleurs performeurs par groupe régional

GTCI	DEVELOPPEMENT	ATTRACTION	CROISSANCE	FIDELISATION	COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES	COMPETENCES GENERALES
<b>Europe (38 pays)</b>						
Suisse (1)	Suisse (1)	Luxembourg (10)	Pays-Bas (9)	Suisse (1)	Suisse (1)	Royaume-Uni (8)
Norvège (4)	Danemark (7)	Suisse (1)	Suisse (1)	Norvège (4)	Allemagne (19)	Islande (14)
Suède (5)	Suède (5)	Royaume-Uni (8)	Finlande (6)	Autriche (18)	Finlande (6)	Suède (5)
Finlande (6)	Royaume-Uni (8)	Irlande (13)	Norvège (4)	Suède (5)	Norvège (4)	Suisse (1)
Danemark (7)	Finlande (6)	Suède (5)	Suède (5)	Finlande (6)	Autriche (18)	Estonie (22)
Royaume-Uni (8)	Norvège (4)	Norvège (4)	Royaume-Uni (8)	Danemark (7)	Pays-Bas (9)	Irlande (13)
Pays-Bas (9)	Pays-Bas (9)	Danemark (7)	Danemark (7)	Islande (14)	Danemark (7)	Danemark (7)
Luxembourg (10)	Irlande (13)	Belgique (16)	Belgique (16)	Luxembourg (10)	Suède (5)	Finlande (6)
Irlande (13)	Allemagne (19)	Finlande (6)	Irlande (13)	Pays-Bas (9)	Belgique (16)	Pays-Bas (9)
Islande (14)	Autriche (18)	Pays-Bas (9)	Islande (14)	Allemagne (19)	Islande (14)	Norvège (4)
<b>Amérique latine, centrale et Caraïbes (19 pays)</b>						
Chili (33)	Chili (33)	Panama (45)	Chili (33)	Uruguay (44)	Chili (33)	Chili (33)
Costa Rica (35)	Costa Rica (35)	Costa Rica (35)	Costa Rica (35)	Chili (33)	Costa Rica (35)	Panama (45)
Uruguay (44)	Uruguay (44)	Uruguay (44)	Argentine (49)	Costa Rica (35)	Trinité-et-Tobago (55)	Argentine (49)
Panama (45)	Colombie (67)	Chili (33)	Uruguay (44)	Panama (45)	Argentine (49)	Costa Rica (35)
Argentine (49)	Panama (45)	Trinité-et-Tobago (55)	Colombie (67)	Argentine (49)	Pérou (74)	Trinité-et-Tobago (55)
Trinité-et-Tobago (55)	Trinité-et-Tobago (55)	République Dominicaine (79)	Mexique (71)	Trinité-et-Tobago (55)	Colombie (67)	Uruguay (44)
Colombie (67)	République Dominicaine (79)	Pérou (74)	Équateur (85)	Brésil (73)	Panama (45)	Colombie (67)
Mexique (71)	Mexique (71)	Guatemala (84)	Venezuela (105)	Équateur (85)	Uruguay (44)	Mexique (71)
Brésil (73)	Guatemala (84)	Argentine (49)	Guatemala (84)	Mexique (71)	Équateur (85)	Brésil (73)
Pérou (74)	Brésil (73)	Paraguay (99)	Brésil (73)	Pérou (74)	Mexique (71)	Pérou (74)
<b>Afrique du Nord et Asie occidentale (19 pays)</b>						
Émirats arabes unis (17)	Émirats arabes unis (17)	Émirats arabes unis (17)	Émirats arabes unis (17)	Israël (24)	Émirats arabes unis (17)	Israël (24)
Qatar (23)	Qatar (23)	Qatar (23)	Qatar (23)	Émirats arabes unis (17)	Qatar (23)	Chypre (37)
Israël (24)	Israël (24)	Bahreïn (38)	Israël (24)	Arabie Saoudite (41)	Israël (24)	Liban (60)
Chypre (37)	Bahreïn (38)	Oman (56)	Bahreïn (38)	Qatar (23)	Chypre (37)	Arménie (66)
Bahreïn (38)	Arabie Saoudite (41)	Chypre (37)	Arabie Saoudite (41)	Azerbaïdjan (57)	Azerbaïdjan (57)	Émirats arabes unis (17)
Arabie Saoudite (41)	Oman (56)	Jordanie (50)	Liban (60)	Chypre (37)	Arabie Saoudite (41)	Turquie (68)
Jordanie (50)	Chypre (37)	Koweït (65)	Turquie (68)	Oman (56)	Liban (60)	Tunisie (83)
Oman (56)	Géorgie (72)	Arabie Saoudite (41)	Chypre (37)	Koweït (65)	Bahreïn (38)	Jordanie (50)
Azerbaïdjan (57)	Jordanie (50)	Israël (24)	Jordanie (50)	Jordanie (50)	Jordanie (50)	Égypte (104)
Liban (60)	Azerbaïdjan (57)	Azerbaïdjan (57)	Oman (56)	Bahreïn (38)	Oman (56)	Arabie Saoudite (41)

Tableau 3 (suite)  
Dix meilleurs performeurs par groupe régional

GTCI	DEVELOPPEMENT	ATTRACTION	CROISSANCE	FIDELISATION	COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES	COMPETENCES GENERALES
<b>Amérique du Nord (2 pays)</b>						
États-Unis (3)	États-Unis (3)	Canada (15)	États-Unis (3)	États-Unis (3)	États-Unis (3)	États-Unis (3)
Canada (15)	Canada (15)	États-Unis (3)	Canada (15)	Canada (15)	Canada (15)	Canada (15)
<b>Afrique subsaharienne (18 pays)</b>						
Maurice (46)	Maurice (46)	Namibie (80)	Afrique du Sud (63)	Maurice (46)	Maurice (46)	Afrique du Sud (63)
Botswana (62)	Rwanda (76)	Maurice (46)	Botswana (62)	Botswana (62)	Afrique du Sud (63)	Botswana (62)
Afrique du Sud (63)	Botswana (62)	Gambie (96)	Maurice (46)	Rwanda (76)	Kenya (88)	Namibie (80)
Rwanda (76)	Namibie (80)	Botswana (62)	Ghana (90)	Namibie (80)	Botswana (62)	Maurice (46)
Namibie (80)	Afrique du Sud (63)	Rwanda (76)	Rwanda (76)	Afrique du Sud (63)	Gambie (96)	Kenya (88)
Kenya (88)	Ghana (90)	Afrique du Sud (63)	Kenya (88)	Éthiopie (112)	Ghana (90)	Malawi (110)
Ghana (90)	Kenya (88)	Ghana (90)	Namibie (80)	Sénégal (97)	Rwanda (76)	Ghana (90)
Gambie (96)	Gambie (96)	Sénégal (97)	Sénégal (97)	Gambie (96)	Sénégal (97)	Rwanda (76)
Sénégal (97)	Ouganda (103)	Kenya (88)	Lesotho (106)	Ghana (90)	Lesotho (106)	Éthiopie (112)
Ouganda (103)	Sénégal (97)	Tanzanie (107)	Tanzanie (107)	Kenya (88)	Zimbabwe (115)	Zimbabwe (115)

## REMARQUES FINALES

1. Les pays sont regroupés selon les classifications des revenus de la Banque mondiale. Les économies sont divisées en fonction de leur produit national brut 2015. Les groupes sont : faibles revenus, revenus intermédiaires inférieurs, revenus intermédiaires supérieurs et revenus élevés. Les groupes régionaux sont basés sur les classifications régionales des Nations Unies : Asie centrale et méridionale ; Est, Sud-Est asiatique et Océanie ; Europe ; Amérique latine, Amérique centrale et Caraïbes ; Afrique du Nord et Asie de l'Ouest ; Amérique du Nord et Afrique subsaharienne.
2. Les résultats et les classements du pilier Compétences VT doivent être interprétés avec prudence. Suite à une restructuration de la base de données sources d'un des indicateurs (main d'œuvre disposant d'une formation d'enseignement secondaire), les résultats VT pour quelques pays, notamment le sous-pilier des compétences moyennes, ont sensiblement changé par rapport au GTCI 2017 et peuvent ne pas être fiables. Les sources de données seront harmonisées dans la prochaine édition du GTCI.
3. Cf. remarque finale 2.

## CHAPITRE 2

# COMMENT LA DIVERSITÉ LIBÈRE LE POUVOIR DU TRAVAIL

Alain Dehaze  
The Adecco Group

Le groupe de vêtements Diesel a gagné sa notoriété grâce à sa publicité originale, souvent provocatrice, créée pour développer une façon de penser non conventionnelle auprès de son public. Une publicité récente était intitulée « Go with the Flaws », jouant sur des traits atypiques de l'apparence et la personnalité des gens, suggérant de manière radicale que ce qui pourrait être perçu superficiellement comme des imperfections peut en fait être considéré comme la beauté de la diversité.

En misant sur la célébration des différences et non pas sur la critique, la vidéo de l'entreprise, appuyée par un célèbre titre d'Edith Piaf, fait la promotion de la valeur de la diversité — pas seulement dans la vente de jeans et de chemises, mais aussi dans la société dans son ensemble où la différence doit être considérée comme une qualité- et non comme un obstacle.

À l'heure où l'économie mondiale se caractérise par l'incertitude et des changements rapides et imprévisibles, la flexibilité et l'apprentissage tout au long de la vie sont devenus indispensables pour survivre et rester dans la course. Pour s'adapter et prospérer dans un environnement aussi dynamique, les organisations doivent penser et travailler de manière très diversifiée. Une culture d'entreprise très diversifiée et inclusive devient un avantage compétitif pour attirer les talents et créer un collectif de travail durable, créatif, performant et attrayant. Les stratégies de diversité et d'insertion sont, en d'autres termes, essentielles pour améliorer la compétitivité des talents.

Cette image ne reflète pas encore tout à fait la réalité : au Royaume-Uni, par exemple, plus d'un salarié sur cinq parmi 2 000 salariés du secteur public et privé interrogés a reconnu avoir caché son âge, son handicap, son milieu social ou sa sexualité – soit sur son lieu de travail soit dans le cadre d'une candidature à un poste ; l'âge était l'élément le plus souvent masqué (6,4 %), suivi du handicap (5,6 %)¹

The Adecco Group considère la diversité et l'insertion comme des piliers qui lui permettent d'être un des lieux de travail les plus motivants, inspirants

et sains. Cette priorisation sur la diversité va au-delà de la simple recherche de l'équité dans l'emploi de groupes sous-représentés ou juridiquement protégés : la pleine diversité implique une véritable « diversité de pensée, d'expériences et de perspectives ».<sup>2</sup>

Une telle approche globale de la diversité peut améliorer le processus décisionnel, car la diversité incite à traiter des informations plus précises et plus créatives que dans des groupes homogènes. Cela booste la création de nouvelles idées, car la génération rapide d'une idée peut nécessiter de connecter plusieurs tâches et données. Elle peut en outre améliorer la capacité d'une organisation à attirer les talents grâce à une culture de l'apprentissage où les gens se sentent acceptés, aiment participer et cherchent à apprendre les uns des autres : l'approche « Une seule bonne façon de faire » est remplacée par des leaders qui stimulent une culture inclusive.

La diversité est d'autant plus importante dans le contexte d'écart de compétences sans précédent auxquels sont confrontés de nombreux pays. Il devient essentiel de développer des modes de pensée et de gestion du personnel créatifs. Cela implique de supprimer les obstacles à la diversité sur le lieu de travail, d'exhorter les managers, d'encourager la formation et d'unir les efforts des décideurs politiques et des organisations afin de créer les conditions nécessaires à la diversité.

Quel est alors le rôle des employeurs face au fossé de la diversité ? Changer de politique et de pratiques au sein d'une même entreprise peut être un bon début. Mais les entreprises doivent travailler ensemble et collaborer avec le gouvernement ainsi qu'avec la société civile pour faire réellement changer les choses. Les prestataires de solutions d'emploi jouent un rôle essentiel dans cette équation. Avec plus d'1 million de personnes dans le monde jouissant d'opportunités de carrière, de conseils et de connaissances, The Adecco Group a la portée et l'influence nécessaires pour favoriser un changement durable. Son approche aborde le problème sous plusieurs angles, impliquant des

changements de mentalités et de comportements, au-delà des changements de politiques.

### LA DIVERSITE DE HAUT EN BAS

Il est essentiel, mais pas suffisant, de définir la ligne directrice en haut d'une organisation. Les organisations doivent également rendre la diversité et l'insertion opérationnelles en les intégrant dans leurs pratiques commerciales quotidiennes. Cela implique, par exemple, de redéfinir la manière dont les managers embauchent, gèrent les équipes, assignent des objectifs, font la promotion et rémunèrent les individus.

Dans le processus de recrutement, au-delà de la lutte contre les préjugés, les recruteurs doivent réfléchir de façon proactive aux différences de culture, d'état d'esprit et de style de leadership au sein de leurs équipes. Ils doivent remettre en question les préjugés jusqu'en haut de leur organisation. Le but est de disposer de la bonne stratégie pour encourager la créativité, favoriser les débats et éviter de tomber dans une pensée de groupe auto-affirmée.

D'après la recherche, il existe un lien entre diversité cognitive et hautes performances, c'est-à-dire, les différents types de cerveaux et de personnalités<sup>3,4</sup>. Des études indiquent également que la diversité et l'insertion stimulent l'innovation et l'entrepreneuriat.<sup>5</sup> Tout cela suggère que les processus d'entretien existants et établis par compétences doivent être renforcés par des questions favorisant la distinction des candidats notamment d'un point de vue cognitif, qui pourront ajouter de la valeur au recrutement, au-delà des exigences officielles de l'emploi.<sup>6</sup>

Dans le cadre des plans de succession professionnelle, en marge des facteurs traditionnels pris en compte dans les décisions concernant les promotions internes (performances, potentiel, capacités d'apprentissage, compétences de leadership, etc.), la pensée, l'expérience et les perspectives liées à la diversité doivent également jouer un rôle important. Cela garantit une culture d'insertion qui responsabilise le personnel, stimule la collaboration, l'engagement et l'innovation.

### ALLER AU-DELÀ DES PRINCIPES FONDAMENTAUX

Si la diversité de la pensée, de l'expérience et de la perspective est un véritable catalyseur qui améliore les performances, il est également important de considérer la diversité en termes de groupes spécifiquement définis. Les femmes, par exemple, représentent aujourd'hui en moyenne 16 % des comités exécutifs aux États-Unis, 12 % au Royaume-Uni et seulement 6 % au Brésil. Elles sont très sous-représentées dans le monde entier.

Une étude menée en 2015 par Adecco RU et Irlande, intitulée *The Gender Agenda : STEMing the gap*,<sup>7</sup> a révélé que près de la moitié de la main-d'œuvre britannique était de sexe féminin, mais que seulement 13 % avaient des emplois dans des domaines liés à la science, à la technologie, à l'ingénierie ou aux mathématiques. Pour faire évoluer ces niveaux, il est essentiel de miser sur la

coopération entre le gouvernement, les parents et les enseignants. Les modèles familiaux et scolaires ont un rôle vital à jouer. Et il est essentiel que les employeurs dans le secteur des sciences, technologie, ingénierie et mathématiques investissent dans le développement d'une culture plus inclusive au sein de laquelle les femmes se sentent soutenues.

L'origine ethnique est une autre faiblesse. Au Royaume-Uni, 78 % des équipes de direction ne

---

***La diversité est d'autant plus importante dans un contexte d'écart de compétences sans précédent auxquels de nombreux pays sont confrontés. Il devient essentiel de nourrir des modes de pensée et de gestion du personnel créatifs.***

---

reflètent pas l'équilibre existant dans le pays ; au Brésil, ce chiffre atteint même 91 % et 97 % aux États-Unis - ce qui est très surprenant.<sup>8</sup> Pourtant, les sociétés ethniques variées ont 35 % plus de chances de surperformer et les sociétés diversifiées en termes de sexe ont 15 % de chances en plus d'afficher de meilleures performances.<sup>9</sup>

Mais le souhait de diversité et d'insertion ne permet pas à lui seul de faire changer ces chiffres. Ces derniers doivent être gérés correctement pour obtenir des résultats optimaux. Les tests de formation et d'embauche obligatoires peuvent s'avérer être inadaptés et renforcer les préjugés existants. Les entreprises devraient plutôt se tourner vers des modèles basés sur l'apprentissage et l'efficacité, axés autour de l'intégration et impliquant l'apprentissage ainsi que l'adaptation au fur et à mesure des progrès effectués. Ces techniques offrent à tous une chance d'égalité de traitement, mais reconnaissent et valorisent les différences des individus.<sup>10</sup>

### PASSER DE LA PAROLE AUX ACTES

The Adecco Group s'efforce de créer un lieu de travail où chaque employé se sente compris, indépendamment de son âge, son sexe, son origine ethnique, son contexte social ou ses attributs physiques. Dans le cadre de ses réalisations, The Adecco Group est arrivé, en 2017, en deuxième position dans le monde dans le cadre de l'enquête annuelle Great Place To Work® et est également arrivée en deuxième position dans le classement européen.

Une telle reconnaissance est fondée sur sa culture d'insertion — l'une des raisons les plus fréquemment citées pour lesquelles les employés ont jugé The Adecco Group comme leur employeur de choix. Un grand nombre d'entre eux ont indiqué que leurs opinions étaient respectées et valorisées, indépendamment de leur ancienneté, de leur origine ou de leur sexe. Les membres du personnel ont également attiré l'attention sur ce qu'ils considéraient comme une culture solide de la confiance et de l'autonomisation, provenant directement de la direction générale de l'entreprise.



## Schéma 1

## Le pouvoir du sport : il favorise l'insertion



Les programmes d'accompagnement de carrière des sportifs de haut niveau, en collaboration avec The Adecco group, ont permis le retour à l'emploi, formé et soutenu plus de 35 000 athlètes et para-sportifs depuis 2005.

En offrant des opportunités d'emploi aux anciens athlètes, les employeurs acquièrent des profils et des compétences uniques tout en augmentant la diversité au travail.

Comment cette forte opinion positive s'est-elle créée et a-t-elle été encouragée ? Les opportunités de formation et de développement de carrière ouvertes à tous jouent un rôle majeur. Pour ce faire, il est indispensable d'avoir une culture de la méritocratie et la capacité à prendre des candidats motivés et à fort potentiel, des postes de premier niveau aux postes de direction. En 2017, l'Association nationale des femmes cadres a désigné Adecco Amérique du Nord comme l'une des principales entreprises pour les femmes cadres. L'histoire personnelle de Joyce Russell, présidente d'Adecco Staffing USA, est très instructive. Elle a commencé dans l'entreprise il y a 26 ans en tant que responsable d'agence. Aujourd'hui, elle gère un effectif composé à 70 % de femmes, dont les quatre postes de vice-présidents.

Ce même chemin d'évolution vers le haut a été emprunté par beaucoup d'autres. Andrea Malacrida, Responsable de zone pour l'Italie, en est un bel exemple. Enrique Sanchez, responsable régional Ibérique et Amérique latine, a reçu en 2017 le prix Best Workplace Executive Award.<sup>11</sup> The Adecco Group Espagne s'est classé dans les trois meilleurs employeurs de ces trois dernières années et The Adecco Group en Italie se trouve dans le top 10. En démontrant que l'engagement et la diversité soutiennent la performance, les résultats de l'entreprise en Espagne et en Italie n'ont cessé d'afficher une progression à deux chiffres au cours de l'année 2017.

Le développement d'une structure d'entreprise transparente et méritocratique nécessite la mise en place d'une réflexion innovante. Prenons l'exemple de C-Connect, un programme lancé en 2017 dans le groupe. Le projet a été conçu pour renforcer les liens et l'engagement entre les membres du comité exécutif du groupe et des collaborateurs moins expérimentés. Des groupes de six à huit employés peuvent engager avec un membre du comité exécutif un dialogue ouvert et franc pour identifier les opportunités, répondre aux défis quotidiens et créer des liens personnels.

L'INDICE DE COMPETITIVITE GLOBAL DES TALENTS POUR 2018

## ANALYSE DE LA SITUATION POUR LES JEUNES

Au sein de The Adecco Group, nous nous efforçons également d'accorder une attention particulière à l'intégration des jeunes, une préoccupation renforcée par les niveaux élevés du taux de chômage pour cette population après la crise financière. Parmi nos initiatives axées sur les jeunes, figure le programme Way to Work™, qui crée un pont entre le monde de l'éducation et le monde du travail. Depuis 2015, le programme a proposé près de 20 000 stages et apprentissages à travers le monde.

Le programme « CEO for One Month » offre aux jeunes l'opportunité d'endosser le rôle de CEO de The Adecco Group dans leur pays d'origine pendant un mois. Un candidat retenu est alors sélectionné pour devenir le « CEO Monde du Groupe pour un mois », avec l'opportunité unique de travailler avec le CEO au siège de notre Groupe.

Par le mentoring et le reverse mentoring, nous profitons du profond changement de perspectives que nous apportent ces esprits dynamiques et brillants. En effet, lors de leurs stages, les jeunes CEO doivent concevoir des projets d'innovation qui vont révolutionner le monde du travail. C'est une excellente manière d'innover et de s'exposer à différentes façons de penser. Un certain nombre de ces jeunes rejoignent notre groupe et mettent leurs idées en pratique. Ernesto Lamaina, qui dirige la start-up ADIA au sein de The Adecco Group,<sup>12</sup> est arrivé après son stage « CEO for One Month » en Italie. La promotion de jeunes talents comme celui-ci permet de penser différemment et d'aborder les problèmes d'une autre manière.

En tant que membre de premier plan du GAN, Réseau mondial pour l'apprentissage, The Adecco group est également à la pointe d'une alliance internationale de grandes entreprises dont le but est de développer le modèle d'apprentissage à travers le monde en tant que voie alternative au travail.

## Des talents sans étiquettes



Le chemin vers l'insertion commence par une focalisation unique sur les compétences : il est préférable de se concentrer sur ce que chaque candidat ou employé peut faire, plutôt que sur ce qu'il ne peut ou sait pas faire. The Adecco Group développe ce principe avec des programmes internationaux, des fondations nationales et des initiatives locales, en aidant les gens à mieux accéder aux emplois et aux perspectives qu'ils souhaitent. Une telle approche permet non seulement d'aider les candidats, mais aussi d'améliorer la recherche de talents pour les entreprises, la capacité d'innovation et la compétitivité.

The Adecco group a adopté le slogan des « Talents sans étiquette » pour définir son approche. En Espagne, Talent sans étiquette est appliqué à la fois en interne et avec les clients pour éradiquer les préjugés et les stéréotypes. Il comprend un manifeste et de nouveaux processus de recrutement et de sélection, tels qu'un CV qui privilégie les informations liées aux compétences, aux savoir-faire et aux réalisations, tout en modifiant les données personnelles dans les données de contact et en les plaçant à la fin du CV. En 2016, en Espagne, cela a permis de recruter plus de 21 000 personnes de moins de 25 ans, plus de 12 000 de plus de 50 ans et plus de 6 000 présentant un risque d'exclusion.

***Une intégration plus rapide des réfugiés dans le travail permet non seulement de réduire la charge économique mais aussi de soutenir la croissance des pays.***

La même approche s'applique à l'intégration des personnes handicapées sur le marché du travail. Plus d'1 milliard de personnes dans le monde souffrent d'un handicap. Cela représente 15 à 20 % de la population mondiale, le plus grand groupe minoritaire. Ces individus appartiennent à toutes les tranches d'âge, les ethnies, les niveaux socio-économiques et les orientations sexuelles.

Chaque jour rassemble des preuves de préjugés, de discriminations et d'accessibilité limitée face aux efforts de ces individus pour s'intégrer à la main-d'œuvre. Dans l'enquête 2017 de Badenoch & Clark, près de la moitié des personnes handicapées ont déclaré qu'elles avaient soit quitté un emploi, soit qu'elles n'avaient pas postulé à un emploi ou à une promotion en raison de préjugés sur le lieu de travail, contre seulement 20 % de ceux qui n'ont pas de handicap.

The Adecco Group aspire à refléter la composition des sociétés dans lesquelles elle opère. Il place environ 10 500 personnes handicapées chaque année. La plupart se trouvent en Europe, par l'intermédiaire de ses Fondations en Espagne et en Italie et par le biais de ses activités classiques en France et en Belgique. Entre 2004 et 2015, plus de 72 000 personnes en situation de handicap ont ainsi pu être placées dans des emplois allant du réceptionniste au graphiste.

Sur plus de la moitié de ses marchés, The Adecco group mène des programmes d'insertion de personnes handicapées dans l'emploi et l'formation. Adecco North America, par exemple, a

développé son programme « Vétérans ». Au Japon, Adecco Soleil promeut l'emploi sans entraves. Pour ce faire, l'entité a placé 47 personnes en télétravail dans 18 localités à travers le pays, avec un contact quotidien assuré par des messages et des échanges vidéo. Grâce aux avancées en matière d'hyper connectivité, la technologie et le travail flexible, les handicaps physiques ne doivent plus constituer de barrières.

### **Le pouvoir du sport**

Le sport peut être une source de potentiels immense, mais elle est souvent inexploitée. Les compétitions sportives peuvent être des catalyseurs du changement, et donc d'insertion grâce à l'inspiration et à l'enthousiasme qu'elles suscitent auprès des athlètes et des spectateurs. Par le biais du Comité international olympique (CIO), du Comité international paralympique (IPC) et de programmes de carrière d'athlètes, et en collaboration avec The Adecco Group, les entreprises ont accès à un pôle de talents de classe internationale. Les anciens champions olympiques et paralympiques peuvent transférer sur le marché du travail des compétences et traits uniques qu'ils ont acquis pendant leur carrière sportive, tels que la discipline, la détermination et l'endurance. Et les entreprises ont accès à des collaborateurs de classe mondiale qui ont accumulé des compétences et des capacités extraordinaires, ainsi que la détermination à exceller dans ce qu'ils font.

Le fait de voir des athlètes paralympiques en action vient confirmer le message des 'Champions for life' - des personnes qui ont surmonté des défis extraordinaires grâce à leur passion, leur détermination et leurs compétences : des attributs très valorisés et appréciés des employeurs. Les athlètes paralympiques personnalisent le concept de « Talents sans étiquette » : s'ils peuvent atteindre des sommets sur le terrain, personne ne peut contester leur capacité sur le lieu de travail, sans parler de leur rôle pour l'encourager et inspirer les autres.

Au travers de ces programmes, plus de 35 000 athlètes ont été accompagnés (figure 1).

### **Le potentiel des réfugiés**

L'emploi des réfugiés pourrait participer à résoudre les problèmes de déséquilibre de main d'œuvre, qui pourraient engendrer une perte évaluée à 10 billion de dollars ou 10 % du PIB mondial d'ici 2030. • En d'autres termes, l'insertion des réfugiés dans l'emploi pourrait permettre de combler certaines pénuries de main d'œuvre dans les états membres de l'UE, alors que quatre employeurs sur dix se plaignent actuellement du fait qu'ils ne parviennent pas à trouver de candidats adaptés à leurs postes vacants. Les plus grands obstacles sont la complexité réglementaire, les longues périodes d'attente, le manque de preuve des qualifications individuelles et les compétences linguistiques inadéquates.

The Adecco Group sensibilise les entreprises sur le potentiel des personnes, partage les bonnes pratiques et formule des recommandations politiques. En 2017, The Adecco Group a rejoint l'initiative « Employeurs pour l'intégration » de la Commission européenne et est devenu le 150ème

membre de la coalition UNEICR #WithRefugees Coalition.

Les recommandations de The Adecco Group ont été reprises dans un livre blanc publié à l'occasion de la Journée mondiale des réfugiés 2017 intitulé « L'intégration des réfugiés dans le marché du travail » avec des chercheurs du Real Labor Asyl, une initiative de l'université Heidelberg et du Centre de recherche économique européenne. Le rapport met en lumière les contributions des réfugiés. Il révèle une intégration plus rapide des réfugiés dans le travail permet non seulement de réduire la charge économique mais aussi de soutenir la croissance des pays. Le document présente les meilleures pratiques de 18 employeurs européens et propose des recommandations pour les entreprises ainsi que les décideurs politiques.

The Adecco Group associe également les employeurs aux réseaux de réfugiés et de demandeurs d'asile, et contribue à rendre leurs compétences lisibles. En Italie, la Fondation Adecco travaille avec des organisations non gouvernementales locales pour offrir des cours de langue, une formation professionnelle, des stages et des informations sur le système éducatif. En Allemagne, The Adecco Group a mis en place un système de recrutement électronique facile d'accès et une ligne d'assistance pour les réfugiés cherchant un emploi. En France, le projet Horizon est une initiative multi-acteurs favorisant l'insertion sociale et sur le marché du travail des réfugiés. En 2018, 5 000 réfugiés dans ces seuls pays seront soutenus et placés en emploi (figure 2).

Figure 2  
**Les réfugiés peuvent combler les lacunes du marché du travail et introduire la diversité culturelle sur le lieu de travail**



## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les entreprises font beaucoup plus d'efforts pour intégrer la diversité, mais il reste encore beaucoup à faire. Il s'agit maintenant de renforcer et de réussir l'intégration. Le talent et la diversité étant de plus en plus précieux pour les performances commerciales, il existe là un réel avantage concurrentiel pour les entreprises qui cherchent à progresser. La diversité et l'insertion sont des moyens incontestables d'améliorer la compétitivité des talents.

Cela implique de mettre en œuvre des politiques d'intégration et d'insertion efficaces qui améliorent les chiffres, et obtiennent des résultats notables pour toutes les parties concernées. Pour ce faire, nous recommandons de mettre en place des mécanismes pour garantir des pratiques de lutte contre la discrimination et des stratégies globales en matière de talents, en veillant à ce que les entreprises reflètent mieux l'empreinte démographique de leur pays, ville ou région respectif. Cela nécessite un travail particulier avant de prendre des décisions de recrutement, qui permette de comprendre comment les candidats peuvent non seulement répondre à des exigences professionnelles spécifiques, mais aussi contribuer à la diversité. Les organisations gagneraient également à élargir la définition de la diversité au-delà des identités démographiques et sociales, car nous avons vu que l'une des plus grandes sources de préjugés au sein des entreprises concerne le manque de diversité en termes de pensée.

Nous pouvons affirmer de manière plus générale que la flexibilité, l'engagement, l'apprentissage et l'ouverture facilitent l'accès des entreprises à toute la diversité des talents, tout en remodelant leurs organisations pour mieux refléter les sociétés dans lesquelles elles opèrent.

Les prestataires de solutions d'emploi comme The Adecco Group jouent ici un rôle essentiel, compte tenu de leur importance dans le recrutement et l'évolution de carrière. Nous pouvons former les dirigeants pour qu'ils puissent comprendre et exploiter la valeur de la diversité pour améliorer la compétitivité. Nous pouvons aider les candidats à surmonter les obstacles liés à l'intégration dans les effectifs et à atteindre leurs objectifs de carrière. Et nous pouvons enfin aider les employeurs à promouvoir la diversité et à développer l'insertion afin qu'elle puisse profiter à tous.

## NOTES FINALES

1. Badenoch & Clark (2017).
2. Diaz-Uda et al. (2013).
3. *La diversité cognitive* a été définie comme représentant différences de perspective ou de traitement de l'information : comment les individus réfléchissent et s'engagent avec de nouvelles situations incertaines, incertaines et complexes. Bien que la diversité cognitive ne soit pas prédite par des facteurs tels que le sexe, l'origine ethnique ou l'âge, il est cependant possible de penser qu'un environnement diversifié pourra favoriser davantage la diversité cognitive.
4. Voir Reynolds & Lewis (2017) ; Stiles (2017).
5. Voir Ali (2017).
6. Stiles (2017).
7. Groupe Adecco RU et Irlande (2015).
8. Hunt et al. (2015) ; Mercer (2016).
9. Hunt et al. (2015).
10. Thomas & Ely (1996).
11. En espagnol, c'est « Premio especial al Mejor Directivo Best Workplace 2017 ». Cf. <http://www.equiposytalento.com/noticias/2017/03/31/great-place-to-work-entrega-los-premios-a-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-espana-en-2017> pour plus de détails.
12. Adia est une plateforme bout en bout mobile, basée sur le cloud, qui permet aux employeurs d'avoir facilement recours à des intérimaires pour des missions horaires ou quotidiennes. Il cible l'hospitalité et les événements, et les profils candidats pour le segment des PME. L'algorithme d'Adia correspond à des emplois basés sur des compétences, le niveau d'expérience et la proximité du lieu de travail ainsi que de la disponibilité en temps réel du demandeur d'emploi. Cf. <https://adia.com/ch-en/> pour plus de détails.
13. The Adecco Group (2017).

## BIBLIOGRAPHIE

- The Adecco Group. (2017). L'intégration du marché du travail dans le livre blanc des réfugiés : un focus sur l'Europe. 20 juin 2017. Commandée au Real labor Asyl, Université d'éducation de Heidelberg, disponible sur le site <https://www.adecgroup.com/power-of-work/labour-market-integration-of-refugees-focus-europe/>
- Groupe Adecco RU et Irlande (2015). *The gender agenda: STEMing the gap*. The Adecco Group. Disponible sur <http://www.adecgroupuk.co.uk/unlocking-britains-potential/the-gender-agenda.aspx>
- Ali, M. (2017). L'immigration est au cœur de la compétitivité américaine. *Harvard Business Review*, 15 mai 2017, disponible sur <https://hbr.org/2017/05/immigration-is-at-the-heart-of-s-competitiveness>
- Badenoch & Clark. (2017). Une intégration stimulante sur le lieu de travail. Badenoch et Clark UK, disponible sur <http://www.badenochandclark.com/news-and-insights/source-inclusion>

SECTION SPECIFIQUE

# Diversité, inclusion et stratégies urbaines : Comment les villes rivalisent et innovent sur la scène mondiale des talents

Bruno Lanvin,  
INSEAD

L'année dernière, la 4<sup>ème</sup> édition du Rapport mondial sur la compétitivité des talents (GTCL 2017) a inclus une version bêta d'un index de compétitivité global des talents pour les villes (GCTCI). Le rapport soulignait alors que les stratégies innovantes en matière de gestion des talents venaient du monde entier et que les grandes villes jouaient un rôle toujours plus important dans ces stratégies. Ces stratégies jouent sur tous les aspects de la concurrence pour les talents, comme l'éducation, la formation continue et professionnelle, l'attrait de talents externes et la co-création de talents locaux, ainsi que l'encouragement des talents à venir, rester ou revenir pour contribuer aux objectifs à long terme locaux. Lorsqu'elles sont en concurrence dans le secteur des talents, les villes profitent de trois avantages clés par rapport aux pays, à savoir (1) des taux de croissance largement supérieurs à la croissance nationale moyenne de leurs pays respectifs ; (2) des avantages spécifiques liés à la géographie, la culture ou la qualité de vie (environnement, culture, coût de la vie, sécurité) et (3) une capacité de flexibilité supérieure et des stratégies de marque plus adaptées.

En proposant sa première tentative de création d'un index de compétitivité des talents pour les villes, le rapport 2017 a souligné la nécessité d'une approche prudente, c'est-à-dire une approche à la fois "*cohérente mais différenciée*" et "*ambitieuse mais réaliste*". Ces deux axes ont été maintenus au cœur de la version améliorée du GCTCI présenté cette année.

Grâce aux nombreux commentaires et retours d'expérience reçus depuis le lancement de la première tentative de classement des villes en termes de capacités à rivaliser sur la scène mondiale des talents, plusieurs améliorations significatives ont pu être apportées à la proposition initiale de GCTCI. Ces améliorations (décrites plus en détail ci-après) peuvent être résumées comme (1) une version rationalisée du modèle ; (2) l'introduction d'un ensemble actualisé de variables ; et (3) une couverture plus large, se traduisant par une augmentation significative (+ 90 %) du nombre de villes incluses.

Enfin, cette section spéciale comprend une série d'études de cas brèves qui examinent la manière avec laquelle le thème du rapport de cette année ("Diversité pour la compétitivité") s'applique aux stratégies et aux situations de trois villes particulières.

FIGURE 1  
L'architecture de l'index mondial sur la compétitivité et les talents des villes



### COMPARAISON DES GRANDES VILLES EN MATIÈRE DE COMPÉTITIVITÉ DES TALENTS : APPROCHE ET MÉTHODE

Comme indiqué plus haut, la version de cette année du modèle GCTCI a profité de trois améliorations majeures liées à l'architecture du modèle, aux données utilisées et à la couverture de la ville.

#### Architecture du modèle GCTCI

Comme dans la version bêta de l'année dernière du GCTCI, les quatre premiers piliers du modèle utilisés cette année reflètent ceux du GTCI, en utilisant toutes les données qui pourraient être collectées au niveau des villes, ou pour lesquelles l'utilisation de données nationales (c'est-à-dire celles utilisées dans le modèle GTCI) avait un intérêt au niveau de la ville. La principale différence introduite dans la version de cette année du modèle GCTCI concerne le côté droit du modèle. Les anciens piliers 5 et 6 ont désormais été remplacés par un seul pilier (appelé "Be Global (être mondial)"), qui vise à mesurer le degré d'internationalisation des villes. Ce nouveau pilier intègre la capacité d'une ville à développer des compétences mondiales en matière de connaissance (mesurées par ses effectifs et sa population diplômés dans le tertiaire), ainsi que par sa connectivité globale en matière de transport (mesurée par la présence d'aéroports internationaux) et son rôle dans les relations internationales (mesuré par la présence d'organisations intergouvernementales).

Les résultats finaux du GCTCI ont été calculés sous la forme d'une moyenne des cinq résultats du pilier correspondant à chaque ville.

Le modèle GCTCI qui en résulte peut donc être représenté comme suit (voir figure 1) :

#### Données et variables utilisées

Utilisant la même définition holistique du *talent* que le modèle GTCI, le GCTCI utilise un nombre bien plus restreint de variables (17) pour évaluer la compétitivité des talents des villes. Ce nombre inférieur est le résultat de l'approche de double seuil, également utilisée pour le GTCI, par laquelle (1) une variable est incluse si elle est disponible pour un nombre suffisant de villes (75) et (2) une ville est ajoutée si elle peut être décrite par un nombre suffisant (50 %) de variables dans le modèle.

Comme dans la version du GCTCI de l'année dernière, les considérations suivantes ont été prises en compte pour aboutir à des décisions cohérentes sur les données à utiliser :

1. **Disponibilité des données** Certaines des variables du GTCI ne sont disponibles qu'à un niveau national, et non régional. Dans certains cas, cette pénurie d'informations est compensée par l'intervention et l'utilisation d'intermédiaires.
2. **Applicabilité des données** Certaines variables du GTCI reflètent directement les tendances et les politiques définies par les gouvernements (ex. cadres légaux et droit du travail). Elles ont donc une utilisation et une portée limitées dans le cadre des comparaisons directes de grandes villes et régions à l'échelle mondiale.

Par rapport à l'année dernière, les principaux changements au niveau des variables comprennent la suppression de l'ancienne variable 3.2 (formation professionnelle) et l'introduction de la variable 5.4 (présence d'organisations intergouvernementales), qui offre une approximation intéressante du degré de perception des villes en tant que "plateforme mondiale".

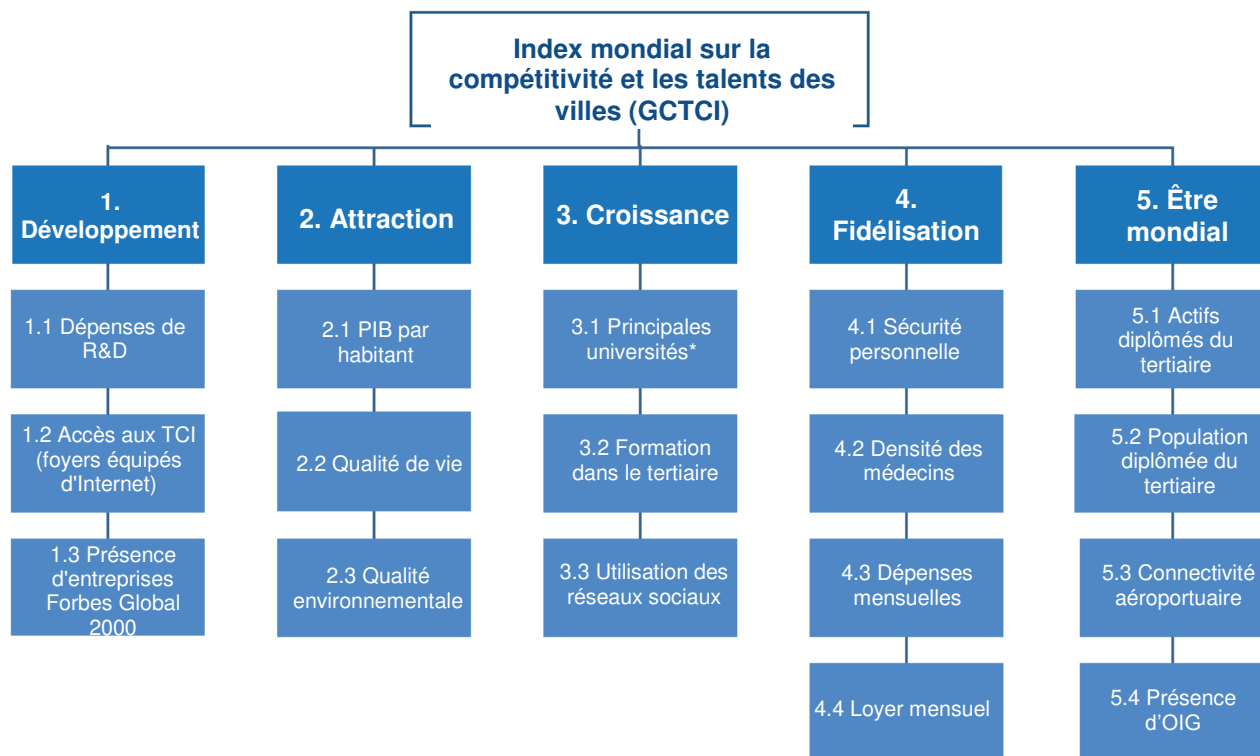
Des améliorations supplémentaires ont été apportées au modèle GCTCI via l'identification de nouvelles sources, comme décrit dans l'annexe 1 de cette section.

La structure obtenue du modèle GCTCI au niveau variable est illustrée dans la figure 2.

De manière générale, les sources de données suivantes étaient utilisées pour renseigner le GCTCI :<sup>2</sup>

3. Les moteurs statistiques de l'Union européenne (UE) comme Eurostat
4. Les bureaux de statistiques nationaux
5. Les sources locales, comme les sites Internet, les rapports et les communiqués de presse des agences gouvernementales
6. Des classements mondiaux publiés officiellement comme le classement EIU des villes les plus agréables à vivre

FIGURE 2  
Variables du GCTCI



Remarque : IGO (OIG) = organisation intergouvernementale.

7. Si applicable, des ensembles de données internationaux reconnus comme Forbes Global 2000 ou le classement universitaire des universités mondiales (ARWU)

8. Des regroupements de données en ligne basés sur des rapports et sondages comme Numbeo

De plus, plusieurs types d'intermédiaires ont été utilisés :

9. **Points de données régionaux pour représenter les grandes villes.**

Ils sont utilisés notamment lorsque des informations actuelles et détaillées sur les régions de l'UE étaient disponibles et lorsque la 'région X' et la 'ville de X' sont utilisées de manière interchangeable dans différents contextes.

10. **Données de l'index GTCI au niveau national adaptées pour représenter les grandes villes.**

Elles s'appliquent aux villes de taille moyenne situées dans des petits pays, affichant une population (sans les banlieues et autres zones urbaines voisines) représentant au moins 25 % de la population totale du pays.

11. **Intégration des données d'outils en ligne** Alors que certains indices existants et connus comme les classements EIU ne comprenaient pas de ville listée dans l'index GCTCI, les classements correspondants des différentes grandes villes sur Numbeo.com ont pu être complétés et précisés, en faisant des corrélations entre les résultats et le

classement d'une ville dans deux sources différentes (ex. EIU et Numbeo).

Après avoir validé ces intermédiaires, les données ont été testées afin de déceler la présence éventuelle de lacunes. Comme mentionné plus haut, lors de la discussion sur l'approche à double seuil adoptée dans le GTCI et le GCTCI, les villes ainsi que les variables où 50 % ou plus des points de données n'étaient pas disponibles ont été éliminées, garantissant ainsi le caractère représentatif de l'échantillon. Les résultats ont ensuite été normalisés.

#### Couverture de la ville

Le nombre de villes couvertes par le GCTCI est passé de 46 l'an dernier à 90 dans cette édition du rapport (figure 3). Cette augmentation significative est le résultat d'une combinaison de plusieurs facteurs, tels que le travail proactif de l'équipe de recherche du GCTCI pour identifier de nouvelles sources et indicateurs, ainsi que les contributions et retours d'expérience reçus de plusieurs municipalités dans le monde qui se sont portées volontaires pour partager des données locales vérifiables.

Au total, la couverture du GCTCI reste surtout européenne (47 villes sur 90 ; figure 4), pour les mêmes raisons que celles indiquées l'année dernière, comme par exemple le travail considérable réalisé par Eurostat pour collecter des données au niveau de la ville. À l'heure actuelle, cet effort n'a aucun équivalent comparable dans d'autres régions du monde. Mais il est encourageant de noter que des données suffisantes ont pu être recueillies



cette année pour permettre l'inclusion dans l'indice de 43 villes non européennes, dont 7 en Amérique du Nord (6 aux États-Unis), 10 en Amérique latine, 10 en Afrique et au Moyen-Orient, et 16 en Asie-Pacifique (dont 6 villes chinoises).

Figure 3  
Villes comprises dans l'édition de cette année de l'index GCTCI



Remarque : les villes surlignées font partie du top 10 de l'édition de cette année de l'index GCTCI.  
\* Les villes européennes sont présentées séparément (voir figure 4 ci-dessous).

Figure 4  
Une forte présence en Europe



Remarque : les villes surlignées font partie du top 10 de l'édition de cette année de l'index GCTCI.

Comme l'an dernier, ces grandes villes représentent un ensemble de centres urbains de tailles diverses : certaines sont des capitales nationales ou des centres urbains majeurs, alors que d'autres peuvent être considérées comme des 'plateformes secondaires' voire même des 'endroits isolés'. Ces villes ont été identifiées à partir de leur réputation et de leur capacité croissante à attirer les talents mondiaux plutôt qu'en fonction de leur taille ou statut de capitale nationale. La disponibilité et la comparabilité des données ont aussi joué un rôle clé dans cette sélection.<sup>3</sup>

niveaux de PIB élevés impliqueront obligatoirement au fil des années des taux de pénétration technologique supérieurs et un meilleur niveau de santé et d'éducation.

## RESULTATS DU GCTCI

Cette section présente les conclusions du GCTCI, examinant d'abord le classement global des 90 villes couvertes par l'indice de cette année, puis des classements spécifiques sur chacun des cinq piliers du modèle GCTCI.

### Classements globaux du GCTCI

Les résultats totaux combinant les différentes données et les scores correspondants pour les cinq piliers de compétitivité des talents ont permis d'obtenir les résultats et les classements présentés dans le tableau 1. Des résultats détaillés (par ville et par variable) figurent en Annexe 2 à la fin de cette section.

Le leader de cette année dans le classement GCTCI est la ville suisse de Zurich (qui a terminé à la deuxième place l'année dernière). Elle est suivie par un groupe serré de quatre villes nordiques : Stockholm (Suède), Oslo (Norvège), Copenhague (Danemark), et Helsinki (Finlande). Le top 10 comprend également deux villes américaines (Washington DC à la sixième place et San Francisco à la huitième place), ainsi que trois villes européennes supplémentaires : Dublin (Irlande), Paris (France), Bruxelles (Belgique).

Le prochain ensemble (de la 11<sup>ème</sup> à la 27<sup>ème</sup> place) est constitué d'un groupe de villes présentant des performances pour les talents similaires (les différences de scores entre elles sont assez faibles). Ce groupe comprend des villes néerlandaises telles qu'Amsterdam (11<sup>ème</sup>) et La Haye (27<sup>ème</sup>), mais aussi de grandes métropoles telles que Tokyo (12<sup>ème</sup>), Los Angeles (13<sup>ème</sup>), Londres (14<sup>ème</sup>), Séoul (18<sup>ème</sup>), et Madrid (22<sup>ème</sup>), ainsi que trois grandes villes américaines : Boston (17<sup>ème</sup>), Chicago (21<sup>ème</sup>) et New York (26<sup>ème</sup>).

Dans les troisième et quatrième groupes de villes (respectivement de la 28<sup>ème</sup> à la 60<sup>ème</sup> place et de la 61<sup>ème</sup> à la 90<sup>ème</sup> place), les performances sont plus largement dispersées. Sur les 33 villes incluses dans l'ancien groupe, 26 sont des villes européennes, alors que celles-ci n'étaient que 3 (sur un total de 30) : Sofia (63<sup>ème</sup>), Belgrade (64<sup>ème</sup>) et Bucarest (68<sup>ème</sup>). Ce groupe présente aussi la plupart des villes issues de pays émergents.

### Résultats des piliers GCTCI

Comme l'année dernière, l'analyse des performances des villes au niveau des piliers donne une image assez inégale (cf. tableau 2 page 95). Les trois observations formulées en 2017<sup>4</sup> sont toutefois confirmées par les résultats de cette année, à savoir :

#### *Chaque grande ville a ses points forts et ses points faibles*

Comme le souligne le GCTCI 2017, les piliers de la compétitivité des talents n'existent pas de manière isolée. Pour les villes affichant de très bons résultats, les complémentarités jouent un rôle essentiel : par exemple, les

Tableau 1  
**Classements et scores de l'index mondial sur la compétitivité et les talents**

Classement	Ville	SCORE GENERAL
1	<b>Zurich (Suisse)</b>	71,0
2	<b>Stockholm (Suède)</b>	68,2
3	<b>Oslo (Norvège)</b>	68,1
4	<b>Copenhague (Danemark)</b>	67,1
5	<b>Helsinki (Finlande)</b>	66,8
6	<b>Washington DC (États-Unis)</b>	66,5
7	<b>Dublin (Irlande)</b>	66,1
8	<b>San Francisco (USA)</b>	63,4
9	<b>Paris (France)</b>	63,2
10	<b>Bruxelles (Belgique)</b>	62,7
11	Amsterdam (Pays-Bas)	61,6
12	Tokyo (Japon)	60,2
13	Los Angeles (États-Unis)	59,8
14	Londres (Royaume-Uni)	59,6
15	Vienne (Autriche)	59,5
16	Luxembourg (Luxembourg)	59,4
17	Boston (États-Unis)	58,6
18	Séoul (Corée, Rép.)	57,8
19	Lisbonne (Portugal)	57,0
20	Sydney (Australie)	56,9
21	Chicago (États-Unis)	56,8
22	Madrid (Espagne)	56,8
23	Göteborg (Suède)	56,3
24	Ottawa (Canada)	55,4
25	Prague (Rép. Tchèque)	55,2
26	New York (USA)	55,0
27	La Haye (Pays-Bas)	54,9
28	Athènes (Grèce)	53,9
29	Berlin, Allemagne	53,6
30	Barcelone (Espagne)	53,5
31	Eindhoven (Pays-Bas)	53,5
32	Bilbao (Espagne)	53,0
33	Singapour (Singapour)	52,7
34	Rotterdam (Pays-Bas)	51,4
35	Buenos Aires (Argentine)	50,9
36	Cardiff (Royaume-Uni)	50,0
37	Kiel (Allemagne)	49,4
38	Birmingham (Royaume-Uni)	49,3
39	Varsovie (Pologne)	48,1
40	Hanovre (Allemagne)	48,0
41	Budapest (Hongrie)	47,9
42	Saragosse (Espagne)	47,6
43	Tallinn (Estonie)	46,9
44	Vilnius (Lituanie)	46,7
45	Nantes (France)	46,1

Classement	Ville	SCORE GENERAL
46	<i>Auckland (Nouvelle-Zélande)</i>	46,0
47	<i>Bologne (Italie)</i>	45,8
48	<i>Bratislava (Slovaquie)</i>	45,8
49	<i>Ljubljana (Slovénie)</i>	45,7
50	<i>Rome (Italie)</i>	44,3
51	<i>Brno (Rép. Tchèque)</i>	44,2
52	<i>Turin (Italie)</i>	44,0
53	<i>Milan (Italie)</i>	43,0
54	<i>Abu Dhabi (Émirats arabes unis)</i>	42,9
55	<i>Beijing (Chine)</i>	42,3
56	<i>Riga (Lettonie)</i>	41,3
57	<i>Doha (Qatar)</i>	40,9
58	<i>Zagreb (Croatie)</i>	40,5
59	<i>Cracovie (Pologne)</i>	40,4
60	<i>Mexico (Mexique)</i>	40,0
61	<i>Sao Paulo (Brésil)</i>	39,9
62	<i>Istanbul (Turquie)</i>	39,7
63	<i>Sofia (Bulgarie)</i>	39,4
64	<i>Belgrade (Serbie)</i>	39,4
65	<i>Dubaï (Émirats Arabes Unis)</i>	39,3
66	<i>Hangzhou (Chine)</i>	38,1
67	<i>Kuala Lumpur (Malaisie)</i>	37,9
68	<i>Bucarest (Roumanie)</i>	37,2
69	<i>Santiago (Chili)</i>	36,5
70	<i>Shanghai (Chine)</i>	35,6
71	<i>Tunis (Tunisie)</i>	35,1
72	<i>Montevideo (Uruguay)</i>	35,0
73	<i>Shenzhen (Chine)</i>	34,7
74	<i>Rio de Janeiro (Brésil)</i>	34,7
75	<i>Bogota (Colombie)</i>	34,3
76	<i>Lima (Pérou)</i>	34,1
77	<i>Guangzhou (Chine)</i>	33,9
78	<i>Bangkok (Thaïlande)</i>	33,8
79	<i>Johannesburg (Afrique du Sud)</i>	33,0
80	<i>Quito (Équateur)</i>	32,0
81	<i>La Valette (Malte)</i>	30,8
82	<i>Brasilia (Brésil)</i>	29,5
83	<i>Tianjin (Chine)</i>	27,3
84	<i>Le Caire (Égypte)</i>	26,3
85	<i>Hanoï (Vietnam)</i>	25,7
86	<i>Casablanca (Maroc)</i>	23,8
87	<i>Nairobi (Kenya)</i>	23,6
88	<i>Kuwait City (Koweït)</i>	21,7
89	<i>Mumbai (Inde)</i>	15,5
90	<i>Delhi (Inde)</i>	14,9

Remarque : les villes non européennes sont en italique.

Un grand nombre de ces développements complémentaires feront même office de cercles vertueux, comme les meilleures universités qui attirent des professeurs et des chercheurs de renom et 'produisent' des diplômés haut de gamme, très qualifiés qui seront ensuite très demandés et reconnus sur le marché. Cette observation est confirmée cette année, même si certaines villes se classent au niveau d'un pilier particulier (p. ex., Singapour est le champion mondial de la « croissance des talents ») mais ne transforment pas cet avantage en un classement global similaire sur le GCTCI.

*Les villes affichant de moins bonnes performances ne sont pas démunies sur le marché des talents*

Une comparaison entre les cinq piliers du modèle GCTCI montre que seules sept villes sont classées dans le top 10 des trois piliers sur cinq : à savoir Zurich (pour les piliers 1, 2 et 5), Oslo (pour les piliers 2, 3 et 5), Copenhague (pour les piliers 1, 2 et 5), Washington DC (pour les piliers 2, 4 et 5), Dublin (pour les piliers 1,2 et 5), San Francisco (pour les piliers 1, 3 et 5) et Luxembourg (pour les piliers 1, 2 et 5). Les villes moins bien classées peuvent également profiter d'avantages spécifiques axées autour de leur niveau de vie relativement bas – comme le montre le pilier 4 (rétention), pour lequel des villes comme Athènes et Lisbonne sont meilleures que la plupart de leurs concurrentes européennes, par exemple. De même, les villes présentant des densités élevées de réseaux d'information (Singapour, Dubaï, Abu Dhabi et Doha) ont de solides arguments pour attirer les talents. Il est probable qu'un regard différent (et plus rapproché) sur la performance des villes intelligentes permettrait de disposer d'une image significative (et complémentaire) du GCTCI à cet égard. Un tel exercice serait certainement intéressant.

*Les analyses par piliers laissent suffisamment d'espace à la stratégie et la planification*

Dans la course aux talents, chacune des villes du GCTCI a des cartes précieuses à jouer. Les politiques et stratégies locales, associées à l'énergie mise par les dirigeants locaux et les communautés à faire connaître leurs villes sur la scène mondiale, conserveront un rôle essentiel à cet égard. Comme souligné l'année dernière, les métropoles (définies comme des villes de plus d'1 million d'habitants) continueront à bénéficier d'avantages liés à la présence historique des principaux acteurs commerciaux (par exemple, la City à Londres, les studios de Los Angeles, la Silicon Valley), aux grandes universités (dans les villes américaines et britanniques notamment), aux repères culturels et touristiques (Paris), mais la forte présence des villes de taille moyenne (comptant plusieurs centaines de milliers de d'habitants) au sein du GCTCI montre aussi que la capacité, l'innovation et le mélange adapté d'originalité et d'authenticité est une bonne recette pour rester compétitifs sur la scène mondiale. En outre, le dynamisme affiché par les villes émergentes pour rivaliser avec les avantages des grandes plateformes fondées grâce à la création de scènes culturelles actives (exemple de l'ouverture du musée Guggenheim à Bilbao, ou plus récemment du Louvre d'Abu Dhabi) sera clairement combiné à d'autres efforts pour changer les paysages urbains, développer des villes intelligentes et offrir à la fois une qualité de vie et des opportunités de développement importantes aux travailleurs et à leurs familles.

Tableau 2  
**Classements et score des 10 meilleures villes, par pilier GCTCI**

**Pilier 1 : Développement**

Classement	Ville	Score
1	Dublin	90,2
2	Stockholm	77,1
3	Zurich	72,8
4	Luxembourg	72,5
5	Séoul	70,1
6	Paris	68,6
7	Copenhague	63,6
8	Helsinki	61,7
9	San Francisco	60,9
10	Boston	60,3

**Pilier 2 : Attraction**

Classement	Ville	Score
1	Washington DC	89,1
2	Oslo	87,5
3	Zurich	84,5
4	Dublin	80,3
5	Amsterdam	78,5
6	Luxembourg	77,9
7	Londres	77,3
8	Tokyo	76,9
9	Stockholm	76,8
10	Copenhague	75,8

**Pilier 3 : Croissance**

Classement	Ville	SCORE 1
1	Singapour	77,1
2	Oslo	75,7
3	Copenhague	74,6
4	Boston	73,9
4	Chicago	73,9
4	Los Angeles	73,9
4	New York	73,9
4	San Francisco	73,9
9	Bruxelles	73,3
10	Séoul	73,0

**Pilier 4 : Fidélisation**

Classement	Ville	Score
1	Athènes	87,4
2	Vienne	82,0
3	Prague	81,3
4	Tunis	81,2
5	Le Caire	80,7
6	Saragosse	80,5
7	Montevideo	79,1
8	Lisbonne	77,7
9	Washington DC	76,2
10	Bucarest	76,1

**Pilier 5 : Être mondial**

Classement	Ville	Score
1	Washington DC	69,5
2	Zurich	61,1
3	San Francisco	60,7
4	Luxembourg	59,9
5	Oslo	59,0
6	Helsinki	53,6
7	Bruxelles	53,0
8	Amsterdam	52,8
9	Paris	52,8
10	Dublin	50,7

**TROIS ÉTUDES DE CAS SUR LES VILLES ET LA DIVERSITÉ : AJOUTER DU CONTEXTE AUX DONNÉES DU GCTCI**

Pour illustrer comment la diversité est considérée, stimulée et gérée au niveau de la ville, trois études de cas (Eindhoven, Copenhague et Bilbao) analysent de plus près l'histoire et les orientations récentes de leurs stratégies et approches spécifiques à cet égard<sup>5</sup>.

**La diversité encourage l'innovation : L'expérience du brainport Eindhoven**

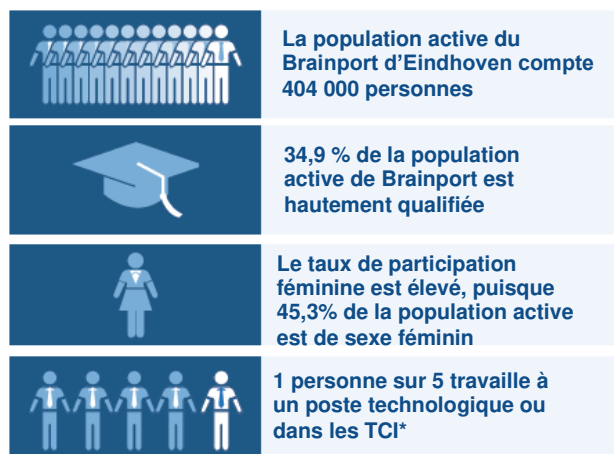
Le brainport d'Eindhoven se définit comme un "point central high-tech de niveau mondial dans le Sud des Pays-Bas... [avec] une force exceptionnelle, la densité de brevets par habitant la plus élevée au monde et des dépenses de R&D privées supérieures à la moyenne"<sup>6</sup> En raison de la pénurie de talents dans le secteur des hautes technologies et des technologies de l'information (TI) disponibles sur le marché du travail néerlandais, le nombre de travailleurs intellectuels internationaux a enregistré une forte augmentation dans la ville et la région d'Eindhoven au cours de ces dernières années. Dans ce contexte, la diversité s'est montrée être à la fois une nécessité et une force, ainsi qu'un moteur en plus d'être un pouvoir d'innovation pour les entreprises.

*La diversité à Eindhoven : contexte économique et historique*

Le Brainport d'Eindhoven est depuis longtemps considéré comme un leader de l'innovation,<sup>7</sup> car c'est la région affichant le taux de dépôt de brevets le plus élevé et le plus grand nombre de brevets en Europe : 42 % de tous les brevets aux Pays-Bas sont déposés à Brainport.<sup>8</sup> Par conséquent, le Brainport d'Eindhoven a contribué à la définition et la représentation de la compétitivité internationale néerlandaise et la force d'innovation du pays pendant des années. La région a reçu de nombreuses récompenses internationales prestigieuses pour son inventivité et sa forme unique de collaboration. A Eindhoven et dans les alentours, des technologies innovantes ont été développées ; la région excelle en termes d'invention, de développement et d'intégration des machines, systèmes et composants haute technologie de grande précision, et est connue pour son mode de fonctionnement intégral et pluridisciplinaire. L'emploi dans les technologies de l'information et la technologie au sein du Brainport est très varié. Pour pourvoir aux nombreux postes vacants, la région attire depuis plus de 10 ans des talents étrangers. La région dispose donc d'une main d'œuvre internationale florissante et en forte croissance.



Figure 5  
Vivier de talents de travailleurs hautement qualifiés :  
Brainport Eindhoven



\* Au total, 67 000 personnes travaillent dans le secteur de la technologie et 17 000 dans les TIC. Une proportion relativement élevée de personnes du Brainport d'Eindhoven occupe un poste dans le secteur technologique ou des IT.

Source : Compilée à partir des données fournies par le Bureau central des statistiques néerlandais (<https://www.cbs.nl/en-gb>).

Le Brainport d'Eindhoven dispose d'une main d'œuvre hautement instruite et multilingue qui compte 404 000 personnes, tant d'origine néerlandaise qu'étrangère (sur une population de 761 763 habitants). Près de 35 % de la population active est hautement éduquée, la part des femmes sur le marché du travail (par rapport à celle des autres pays européens) est élevée (45,3 %) et une personne sur cinq a un emploi dans les technologies de l'information ou de l'information et de la communication (TIC). En 2016, la région comptait 44 847 personnes de nationalité étrangère, dont près de 65 % provenaient d'Europe (28 512) et de près de 20 % d'Asie (8 432) (cf. figure 5).

#### *Approche pluridisciplinaire d'Eindhoven qui mise sur la "diversité pour l'innovation"*

Pour le Brainport d'Eindhoven, l'impératif en matière de diversité n'est pas seulement d'attirer les talents : il s'agit aussi de mobiliser des acteurs locaux dans les écosystèmes locaux.

Comme souligné précédemment, l'attraction de talents internationaux est, pour le Brainport d'Eindhoven, à la fois une nécessité et un facteur important pour la réussite et la force d'innovation de la région. Au cours des dernières années, la région a connu une croissance économique rapide, avec une progression de 3,6 % en 2017.<sup>9</sup> Les pénuries locales en termes de professionnels qualifiés dans les secteurs de l'informatique et de la technologie ont été considérables pendant de nombreuses années et continuent de se renforcer. C'est pourquoi l'attraction des talents à l'échelle internationale est l'un des priorités de la région, de ses PME et grandes entreprises multinationales. Toutefois, la pénurie n'est pas le seul motif d'attraction des talents étrangers : la diversité en tout genre est considérée comme le moteur qui se cache derrière l'innovation.

Outre que le fait d'attirer des talents étrangers est nécessaire pour pourvoir les postes vacants, la stimulation de la diversité est cruciale pour l'inventivité de

la région. Les scientifiques, ingénieurs et professionnels hautement qualifiés qui se sont installés ont directement contribué à l'innovation des processus et des produits. La diversité en matière de nationalité, de sexe et de discipline a favorisé l'innovation et la créativité à tous les niveaux et dans tous les types d'entreprise, des petites start-ups aux multinationales.

Prenons l'exemple de l'approche multi-disciplinaire du Centre Holst, un centre indépendant de recherche et développement (R&D) situé à Eindhoven qui développe des technologies pour les capteurs autonomes sans fil et l'électronique flexible. Ses employés ont 30 nationalités différentes. Outre leur diversité culturelle, ils travaillent dans un grand nombre de domaines technologiques. Cela permet aux personnes issues de milieux différents d'interagir sur différents sujets sous différents angles. Ce caractère pluridisciplinaire incite les membres de l'équipe à regarder plus loin que leur propre domaine et leur propre perception.

#### *Gérer la diversité sur le terrain*

Au niveau opérationnel, l'expérience du Brainport d'Eindhoven a été fortement liée à la dynamique industrielle et l'innovation de la région. Elle se résume à quatre ingrédients principaux, à savoir (1) une bonne compréhension des différentes cultures, (2) une capacité à assurer un niveau de qualité de vie élevé, (3) une volonté d'adapter le système éducatif local et (4) une capacité à développer des connaissances sur les sociétés et organisations multiculturelles. Plusieurs exemples locaux illustrent la manière avec laquelle ces priorités sont traitées concrètement.

**Nécessité de comprendre différentes cultures.** Le leader mondial sur le marché des puces ASML a besoin d'équipes mixtes. L'entreprise, dont le siège est situé à Veldhoven, emploie près de 10 000 personnes de 90 nationalités différentes. ASML travaille sur des problèmes techniques très complexes et ses chefs d'équipe souhaitent travailler avec des équipes aussi diversifiées .. Par ailleurs, ASML est une société qui opère à l'échelle mondiale et a donc besoin de collaborateurs qui comprennent les cultures de ses marchés ainsi que des fournisseurs et des clients avec lesquels elle travaille.

**Assurer une qualité de vie élevée.** Au-delà de l'attractivité des talents, la région se concentre sur la rétention des talents en leur permettant de se sentir chez eux à Brainport Eindhoven. La qualité de vie est bonne en général aux Pays-Bas,<sup>10</sup> l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le système de santé sont excellents,<sup>11</sup> et Eindhoven offre un coût de la vie très compétitif.<sup>12</sup> Pour s'assurer que les travailleurs internationaux trouvent leur équilibre, une attention supplémentaire est accordée pour qu'ils intègrent facilement des clubs sportifs et des réseaux internationaux, et permettre à leurs conjoints d'étudier ou de trouver un emploi. Le système éducatif offre non seulement une école internationale d'un niveau excellent à la communauté internationale, mais aussi une éducation classique très facile d'accès.

#### **12. Les compétences internationales font partie intégrante de l'éducation.**

La diversité culturelle est un sujet d'actualité dans

le monde de l'éducation. Alors que le monde – et la région d'Eindhoven en particulier – devient de plus en plus international, la diversité est à l'ordre du jour des écoles primaires et secondaires, des établissements d'enseignement professionnel et des universités de la région d'Eindhoven. Ils ont récemment adopté une vision de l'éducation intitulée "Nous sommes l'avenir". Selon cette vision, les compétences internationales devront faire partie intégrante des cursus scolaires au cours des cinq prochaines années. L'agence de développement économique, Brainport Development, coordonne la mise en œuvre de la vision.

- 13. Apprendre à vivre et à coopérer dans une société multiculturelle.** Ces compétences internationales concernent non seulement l'apprentissage (et l'enseignement) de l'anglais dès l'âge de quatre ans mais elles visent aussi à inclure les richesses de la diversité culturelle. Pour pouvoir vivre ensemble et coopérer dans une société et un environnement de travail multiculturels, une compréhension mutuelle des cultures est requise. De plus, la future génération est confrontée à des défis transfrontaliers tels que le changement climatique et les réfugiés arrivant en Europe. Les personnes qui apprennent à considérer ces problèmes de différentes façons sont plus aptes à comprendre et relever ces défis.

La région Brainport Eindhoven estime que la stimulation de la diversité culturelle et la diversité en général jouent un rôle essentiel pour alimenter la force innovatrice de la région dans les années à venir. Il est donc important non seulement de continuer à attirer les talents internationaux, mais aussi de veiller à ce que la diversité soit utilisée de manière optimale en préparant la prochaine génération d'habitants de Brainport à la vie dans une société multiculturelle et en constante évolution. Comme on le dit à Eindhoven, "*demain commence aujourd'hui*".

#### **Mangfoldighed : Comment Copenhague vit et favorise la diversité**

"Mangfoldighed" est le terme danois pour "diversité" : Les Danois utilisent souvent le mot pour exprimer l'égalité, l'ouverture et la ressemblance entre les cultures et les races, et pour promouvoir un état d'esprit dans lequel tout le monde trouve sa place. Bien sûr, le degré de diversité exprimé diffère entre les villes danoises. Copenhague a établi des normes très élevées à cet égard, et la ville est souvent considérée comme un exemple de premier plan en termes d'internationalisation, d'ouverture et de diversité. C'est le résultat de l'histoire et de la stratégie.

#### **La diversité culturelle dans l'histoire de Copenhague**

Sur le plan historique, la diversité au Danemark provient essentiellement de Copenhague en tant que port maritime international et principale connexion du pays avec le monde entier depuis le 18<sup>ème</sup> siècle. En 2011, s'appuyant sur ce patrimoine, une charte de la diversité de Copenhague a été lancée. Elle a vivement encouragé la mise en place d'efforts similaires dans la deuxième et la troisième villes internationales du Danemark (Aarhus et Odense), qui ont aussi adopté des chartes sur la diversité. En 2014, une charte nationale sur la diversité a été

adoptée qui reprenait plusieurs chartes régionales et locales, axées sur les marchés du travail, l'inclusion, la lutte contre la discrimination, le changement démographique etc.<sup>13</sup>.

La population de Copenhague augmente de manière continue depuis les années 1800 (de 100 000 à sa taille actuelle d'1 300 000 habitants) et évolue fortement en matière de diversité.<sup>14</sup> Copenhague devait attirer des professionnels, à la fois des autres régions du Royaume-Uni et de l'étranger. Des études montrent qu'aux alentours du 19<sup>e</sup> siècle, les immigrants venaient majoritairement d'Allemagne et de Pologne.<sup>15</sup> Ultérieurement, la période de guerre a amené de nombreux Juifs et personnes d'Europe de l'Est. Bien que le peuple danois émigre également à l'étranger, la même tendance à l'augmentation des immigrants a prévalu jusqu'au 20<sup>ème</sup> siècle jusqu'à ce que la crise pétrolière frappe au milieu des années 1970, lorsque des politiques plus restrictives ont vu le jour à l'égard des immigrants. Néanmoins, de très nombreux immigrants sont venus au Danemark dans les années 1980 et 1990 en raison des conflits et des guerres. Membre de l'Union européenne et de l'espace Schengen, le Danemark a connu une augmentation progressive de son nombre de citoyens de l'UE. Aujourd'hui, les principaux groupes de migrants du pays sont d'origine européenne et asiatique, soit au total 12 % de la population de la région de la capitale (Copenhague).<sup>16</sup>

#### **Comment Copenhague gère la diversité : quelques exemples**

Il est important de noter que la diversité ne réside pas seulement dans le sexe, l'âge ou l'origine ethnique d'une population. L'approche de Copenhague en matière de diversité est sans précédent, car la diversité y est perçue comme une source de croissance et d'innovation. Cette vision s'explique par la progression continue de la mondialisation, l'avancée des technologies et l'innovation. Les entreprises, ainsi que les villes, doivent rivaliser sur différents marchés internationaux et mondiaux où la diversité est également considérée comme un avantage concurrentiel. L'un des meilleurs exemples de la méthode choisie par Copenhague pour traiter avec différentes entreprises et à les aider à se diversifier n'est autre que le Centre d'affaires de Copenhague,<sup>17</sup> qui se concentre sur la croissance générée par la diversité. Il encourage les entreprises de Copenhague à mettre l'accent sur les politiques et stratégies du personnel qui soutiennent la diversité, en misant sur le bien-être et le développement des talents. Une autre organisation - Copenhague Capacity<sup>18</sup>—se concentre sur la promotion des investissements, mais une partie de l'organisation travaille également sur l'attraction et la gestion des talents car le Danemark a besoin de talents étrangers hautement qualifiés, notamment dans les secteurs de l'informatique et l'ingénierie.<sup>19</sup>

Avec l'accélération de la concurrence mondiale pour la croissance et l'innovation, la gestion des talents revêt une importance majeure. Cependant pour attirer les bons talents, il est nécessaire qu'un grand nombre d'organisations participent. Prenons l'exemple de Wonderful Copenhagen<sup>20</sup> - qui se concentre sur l'attractivité et la stratégie de marque des villes et a eu une grande influence sur la définition de la ville comme destination privilégiée. Les projets de grande envergure qui contribuent à promouvoir le Danemark et Copenhague comme terrain de jeu prometteur s'appuient aussi sur

l'attrait de la communauté internationale des talents ou des investissements. L'un de ces projets, une collaboration entre Copenhague et trois autres villes nordiques (Göteborg en Suède, Kristiansand en Norvège, et Reykjavik en Islande), s'appelle l'ambassadeur des talents nordiques<sup>21</sup>. L'objectif du programme est d'identifier les professionnels internationaux vivant dans les pays nordiques et de les aider à devenir des "ambassadeurs collectifs" des pays nordiques à l'étranger. Le programme vient compléter le programme danois « Jeunes ambassadeurs de bonne volonté » qui vise à retenir les talents étrangers qui étudient déjà au Danemark.<sup>22</sup>

Pour devenir un lieu attractif pour les travailleurs internationaux, une coopération en matière de gestion des talents est nécessaire entre les différentes parties prenantes, y compris les entreprises, la société civile et les organisations non gouvernementales, les organismes publics et les universités. L'orchestration de ces différentes parties prenantes permet d'une part d'aider les entreprises à se développer, et d'autre part de stimuler la croissance à un niveau local, régional, national voire même international en augmentant la diversité des compétences, des expériences et des nationalités.<sup>23</sup> Pour assurer le fonctionnement efficace de ce processus, les politiques et les réglementations doivent soutenir le développement de cette croissance potentielle. Il est également important de tenir compte de l'environnement politique, étant donné que dans de nombreuses villes du monde entier, les politiques sont influencées par le débat politique national. En outre, la montée du nationalisme aux quatre coins du monde donne souvent des idées négatives sur la diversité. Ce sentiment croissant n'a pas laissé le Danemark indifférent : des politiques plus restrictives en matière d'immigration ont récemment été introduites. Toutefois, jusqu'à présent, Copenhague semble avoir procédé différemment que les autres villes et continue de considérer la diversité comme un élément fondamental de la croissance et de l'innovation. Une grande collaboration entre les parties prenantes permet de conforter le caractère compétitif, diversifié et florissant de la ville.

### L'expérience de Bilbao : meilleures pratiques en matière de diversité et de talents

La ville de Bilbao devient l'un des centres de talents émergents en Europe. Dans le GCTCI, la ville est très bien placée au niveau du pilier Rétention, grâce à ses indicateurs élevés en termes de niveau de vie et de système de santé, pour n'en citer que quelques-uns. Autre point fort de la ville : sa capacité à développer des connaissances globales, en tirant parti de son niveau élevé de population et de main d'œuvre diplômée dans le tertiaire. Des reconnaissances formelles, comme le titre de meilleure ville européenne de l'année 2018<sup>24</sup>, viennent confirmer les efforts considérables déployés pour faire de la ville une destination privilégiée.

Cependant, la situation démographique actuelle<sup>25</sup>, combinée à un taux d'immigration relativement faible<sup>26</sup>, rend urgents le défi et la nécessité de travailler sur des stratégies innovantes d'attraction de talents dans le pays Basque.<sup>27</sup>

Au sein de cette société bilingue, 33,9 % de la population parle la langue basque.<sup>28</sup> La religion n'est plus un sujet critique (85 % des mariages sont des mariages civils), et aujourd'hui Bilbao pourrait aussi être décrite

comme l'un des endroits les plus ouverts au monde grâce à son acceptation de la pluralité (sexuelle, politique, sociale, etc.). Il convient de mentionner l'importance que la société basque accorde à la préservation de ses traditions et de sa culture, notamment sa langue (qui est la plus ancienne d'Europe).

Une ville ou une région peut-elle trouver un équilibre entre son identité la plus précieuse et une diversité nécessaire, inévitable ? Les flux pourraient-ils favoriser la définition de ce point d'équilibre vers l'amélioration de la compétitivité des talents régionaux ?

### La stratégie "Être Basque"

L'initiative Être Basque est une réponse possible à cette question. La marque "Bilbao Bizkaia, Be Basque" a été lancée en 2013 par le Conseil municipal de Bilbao, le Conseil national de Gascogne, et le gouvernement du pays basque. Son objectif principal est de promouvoir une image positive, cohérente et stable du territoire, dans le cadre d'une stratégie globale essentielle à l'attraction des visiteurs, des investissements, des événements et des talents. Il s'agit d'une invitation à rejoindre l'un des nœuds les plus anciens mais les plus innovants d'Europe du Sud, c'est-à-dire ressentir ce sentiment d'appartenance et être fier d'un endroit authentique. Le concept affirme également la capacité à innover même dans des situations complexes.

Le leitmotiv du concept Être basque est utilisé par certains programmes axés sur l'attraction, la rétention ou même la connexion des talents internationaux à la région. Prenons l'exemple de Be Basque Talent Network, une plateforme en ligne qui compte plus de 9 000 professionnels hautement qualifiés opérant dans plus de 90 pays. Grâce à la combinaison du message Être Basque et la diffusion active des opportunités de carrière, près de la moitié de ces personnes ne sont pas nées dans le pays Basque.<sup>29</sup> Il s'agit généralement de professionnels qui souhaiteraient être en relation professionnelle avec d'autres spécialistes dans le monde entier et avec les organisations basques.<sup>30</sup>

En matière de diversité, les chiffres ne sont pas le seul élément qui mérite d'être analysé. Les actions qualitatives sont au moins aussi importantes que les données quantitatives. C'est notamment vrai dans des situations telles que celle dont il est question ici, où la nécessité d'attirer des talents internationaux a placé la région dans une situation relativement nouvelle. Le "Be Basque Dual Career Center" a ainsi été fondé en 2015 pour participer activement aux négociations des organisations basques en concurrence pour recruter les meilleurs talents (offrir des opportunités professionnelles à un conjoint peut souvent faire la différence) ; et pour aider les employés à s'intégrer dans leur nouvel environnement ainsi que dans leur nouveau mode de vie.

Le "Be Basque Dual Career Center" est le premier centre de ce genre en Espagne. Contrairement à d'autres initiatives européennes similaires, il fonctionne selon trois axes précis : la recherche d'emploi, l'esprit d'entreprise et le volontariat. En plus de ces trois principes, promu par Bizkaia Talent<sup>31</sup>, le centre est soutenu par plusieurs parties prenantes régionales dans les secteurs du droit du travail et du social, et ces dernières contribuent aux axes indiqués ci-dessus dans le cadre de leurs missions et secteurs d'activités.<sup>32</sup>

De plus, des réunions et des activités de loisirs sont organisées pour la communauté internationale, à la fois

des professionnels nés à l'étranger et des rapatriés, par Bizkaia Talent ou avec d'autres organisations locales. Ces activités visent à promouvoir un environnement multiculturel et intersectoriel basé sur une expérience interpersonnelle et professionnelle qui aide les participants à s'intégrer socialement et encourage aussi les résidents à considérer la diversité comme une valeur ajoutée pour la ville.

### **Mobiliser une main-d'œuvre locale diversifiée : deux exemples éloquentes**

Néanmoins, l'attraction des talents n'est pas le seul domaine où il existe une marge de manœuvre importante en matière de diversité. Les villes et les régions doivent accorder une attention particulière à la manière avec laquelle elles déploient leurs vastes effectifs locaux.

Des initiatives telles que Talentia Challenge et des propositions de modèles économiques, comme le groupe Urbegi, indiquent où les ressources doivent être dirigées.

14. Ce dernier exemple est un projet d'engagement social important. Le Groupe Urbegi propose des solutions concurrentielles, notamment dans les domaines de l'environnement et de l'industrie ; dans ce cadre, il génère des opportunités d'emploi équitables pour les personnes handicapées ou les personnes en situation de vulnérabilité (intégration sur les marchés du travail classiques) et il soutient les collaborations dans les sphères publiques, privées et universitaires.

15. De son côté, Talentia Challenge, un programme de cinq mois au sein duquel les diplômés universitaires font face à un réel défi auquel sont confrontées les organisations basques au sein d'équipes interdisciplinaires, démontre à quel point il est gratifiant de collaborer avec des personnes présentant d'autres profils professionnels, et comment les jeunes peuvent proposer des solutions ingénieuses aux professionnels expérimentés travaillant dans des entreprises de référence.

Au final, la région de Bilbao crée sa propre manière de rivaliser avec les meilleurs talents des différentes villes et régions du monde entier, en recherchant les meilleures approches pour valoriser son identité. Elle tire profit de la dualité "Sud du Nord, Nord du Sud", qui non seulement fait référence à sa situation géographique en Europe, mais aussi à l'équilibre qu'elle recherche et dont elle fait la promotion : entre le mode de vie du Sud et l'état d'esprit industriel, le niveau élevé de protection sociale et les faibles inégalités affectées généralement au Nord.<sup>33</sup> Elle invite tous les professionnels hautement qualifiés à rejoindre ce mouvement et à venir dans sa région en leur promettant sincèrement de devenir 'basques' peu importe leur région d'origine.

### **CONCLUSIONS ET MESSAGES CLÉS**

Certains des principaux résultats de la première tentative de l'année dernière de construire un index de compétitivité

mondial | des talents ont été renforcés (ou au moins confirmés) par l'approche améliorée et élargie de cette année. Des messages supplémentaires viennent également de l'analyse des données, ainsi que des actions spécifiques menées au niveau local en matière de diversité.

### **Les villes européennes (surtout scandinaves) continuent à dominer les classements**

Même s'il faut reconnaître la forte proportion des villes européennes dans l'échantillon de cette année de l'édition du GCTCI (47 sur 90), on peut remarquer qu'un grand nombre des bonnes pratiques enregistrées en termes d'attraction des talents ainsi que dans d'autres aspects connexes de la compétitivité des talents sont encore être trouvées parmi ces villes, et notamment dans les villes nordiques. Le niveau de qualité de vie élevé, les services locaux et la connectivité fiables, alliés à des efforts délibérés pour faire de la publicité et la définition d'une stratégie de marque des villes axées sur l'authenticité (culture, histoire), ont généré des avantages comparatifs solides pour ces villes.

### **Le leadership municipal et l'engagement local font la différence**

L'énergie déployée par les maires et les équipes municipales, ainsi que par les organisations avec lesquelles ils ont choisi de travailler, ont permis à certains acteurs d'afficher les meilleures performances du GCTCI. Un tel leadership a souvent été assez visible pour inciter des communautés entières à unir leurs forces pour projeter une image positive et attrayante de leurs villes respectives.

### **Les villes sont des " laboratoires parfaits " pour promouvoir la diversité**

L'expérience des villes de tailles et de contextes historiques différents montre à quel point la diversité peut contribuer à l'innovation. Dans un environnement urbain, cependant, l'innovation peut être envisagée au-delà du seul contexte de l'innovation technologique : les villes ont une capacité à exploiter la flexibilité et la proximité pour tester, affiner et mettre en œuvre des innovations dans les relations sociales, la vie politique et la gouvernance. Dans de nombreux cas, la promotion de la diversité a conduit à des avancées significatives dans diverses villes du monde, notamment au niveau de l'inclusion. Des concepts tels que "*la prospérité inclusive*", "*l'innovation via la diversité*" prennent une connotation différente, et un niveau d'action plus élevé lorsqu'ils sont ramenés au niveau de la ville.

### **Le contexte de l'avenir du travail" requiert des stratégies différentes au niveau de la ville**

Comme déjà indiqué dans l'édition 2017 du GTCI, les marchés du travail vont vers une réduction continue de la part des salariés, contrairement aux "travailleurs indépendants". Les générations futures travailleront et vivront dans des environnements où il sera tout à fait normal d'avoir plusieurs employeurs au cours de sa vie (et plusieurs employeurs en même temps). Dans un tel contexte, il ne suffira pas que les villes attirent une grande entreprise ou un employeur pour être compétitives en matière de talents ; elles devront également fournir un environnement dans lequel les talents pourront trouver



plusieurs opportunités d'emploi à tout moment. Elles doivent développer une masse critique et un niveau élevé de diversité en attirant le plus grand nombre possible d'employeurs. Elles doivent s'efforcer enfin de fournir des opportunités spécifiques aux talents en recherche de perfectionnement et de reconversion.

### Les villes intelligentes utiliseront de nouvelles manières de concurrencer les talents

Un certain nombre de nouveaux services sont déployés dans des endroits où la connectivité et l'infrastructure d'information le permettent. Cette tendance se reflète dans le modèle GCTCI actuel (par ex., via la variable 1.2, accès TCI). Toutefois, ce modèle n'est pas juste avec les autres dimensions des villes intelligentes, ce qui comprend par exemple, l'amélioration de l'architecture urbaine, des services de transport et d'assainissement ainsi que la gestion des déchets, et de meilleurs réseaux énergétiques. Il est probable que l'émergence de villes intelligentes contribue à changer la géographie des plateformes de talents. Des efforts spécifiques doivent donc être déployés pour mieux suivre le développement des villes intelligentes, et pour évaluer leur rôle (actuel et futur) dans l'évolution des approches et des dynamiques de la concurrence mondiale en matière de talents.

### REMARQUES FINALES

1. Lanvin & Evans (2016), p. 99.
2. Une liste complète des sources est fournie en annexe à la présente section spéciale.
3. Comme le souligne le GTCI 2017, la définition de ce qui constitue une ville joue bien sûr un rôle important ici. Par exemple, Vienne est plutôt défini ici comme une région que comme une ville *stricto sensu*. De même, San Francisco peut être décrite de différentes manières. En 2017, le Bureau du recensement américain a qualifié "la Ville et le Comté de San Francisco" comme une entité de 871 000 habitants, alors que la Silicon Valley seule (la partie sud de la baie de San Francisco) compte près de 3 millions d'habitants. Certains analystes devraient donc considérer l'entité de 5 comtés couvrant la région métropolitaine de San Francisco-Oakland-Flayward pour inclure des zones clés plus directement influencées économiquement par San Francisco que d'autres villes voisines comme San Jose, possédant sa propre région métropolitaine, (la vallée de San Jose-Sunny avec une population 4,7 millions).  
  
Parmi les autres définitions, citons la zone de la baie San Francisco (7,6 millions d'habitants), ou encore la zone des 12 comtés de San Jose-San Francisco-Oakland (8,7 millions d'habitants). Pour cette version du GTCI, la définition du bureau américain du recensement (871 000 habitants) a été utilisée.
4. Cf. GTCI 2017, p. 108 (Lanvin & Evans, 2016).
5. Cette section s'articule autour des précieuses données fournies par Richard Kerste (chef de projet chez Brainport Development) et Yvonne van Fhest (directeur des programmes chez Brainport Development) ; Nikolaj Lubanski (directeur de l'attraction des talents, Copenhagen Capacity) et Silvestra Valciukaite (assistante projets, Copenhagen Capacity) et Carmen Mendez de Castro (Be Basque Dual Career Centre chez Bizkaia Talent, Bilbao), Leire Lagunilla Ramos, (Be Basque Talent Conférences chez Bizkaia Talent, Bilbao), et Ivan Jimenez Aira (Directeur général chez Bizkaia Talent, Bilbao).
6. Rendez-vous sur <https://www.brainport.nl/en/brainport-traineeship-program> pour plus d'informations sur

- Brainport.
7. Il est important de noter que cette étude de cas fait référence à "Brainport Eindhoven", à ne pas confondre avec la "ville d'Eindhoven" considérée dans le classement GCTCI de cette année (voir ci-dessus).
  8. Eurostat (2011), disponible sur <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, accès novembre 2017.
  9. FMI (2017)
  10. IMD compétitivité mondiale en ligne (2016).
  11. Cf. EHCI (2016) et OCDE (2017), accès Novembre 2017.
  12. Numbeo (2016), coût de l'indice de vie, [https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings\\_current.jsp](https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings_current.jsp), accès novembre 2017.
  13. Pour en savoir plus sur la Charte de la diversité danoise, rendez-vous sur [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/denmark\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/denmark_en.htm)
  14. Données de la Banque danoise de statistique, Danmarks Statistik, disponibles sur le site internet [statistikbanken.dk](http://statistikbanken.dk), accès 10 octobre 2017.
  15. Penninx (2008).
  16. Ces données proviennent de la banque danoise de statistiques, Danmarks Statistik, disponible sur <http://statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1366>, accès 26 novembre 2017.
  17. Voir <https://international.kk.dk/business> pour plus de détails sur le Centre d'affaires de Copenhague (Copenhagen Business Centre).
  18. Pour plus d'informations sur Copenhagen Capacity, rendez-vous sur <http://www.copcap.com/>
  19. Dansk Industri (2016).
  20. Des détails sur Wonderful Copenhagen sont disponibles sur <http://www.visitcopenhagen.com/wonderful-copenhagen/copenhagen/who-we-are>
  21. Des informations sur le programme ambassadeur de talent nordique sont disponibles sur <http://www.risingnorth.org/funded-projects/2017/9/8/nordic-talent-ambassador>
  22. Des informations sur le programme jeunes ambassadeurs de bonne volonté sont disponibles sur <http://ygadenmark.org/>
  23. Andersson et al. (2016, pp. 30-33).
  24. Bilbao a été nommé Ville Européenne de l'Année aux Prix Urbanisme 2018 décerné par l'Académie de l'Urbanisme. L'Académie juge un certain nombre de facteurs sociaux, économiques et environnementaux, dont la bonne gouvernance et le succès commercial.  
  
Les juges ont fait l'éloge de la ville basque qui n'est plus considérée comme un bassin économique post-industriel des années 1990 grâce à ses investissements dans la culture, son leadership audacieux et l'utilisation intelligente des politiques économiques.
  25. Dans les années à venir, le pays basque devrait faire face à une perte de 200 000 personnes en âge de travailler en raison des changements démographiques, retraites y comprises, ce qui représentera 10 à 15 % de ses effectifs. Cf. Lagunilla & Jimenez (2016).
  26. Le taux d'immigration dans le pays basque n'est que de 8,6 % (voir Ikuspegi - Observatoire de l'immigration du pays basque, 2016, disponible sur [http://test.ikuspegi-inmigracion.net/es/index\\_english.php](http://test.ikuspegi-inmigracion.net/es/index_english.php)).
  27. Bilbao est la plus grande ville du pays basque ; sa métropole compte environ 1 million d'habitants. Il est important de noter que cette définition n'est pas celle utilisée ci-dessus dans le classement du GCTCI, qui considère la ville de Bilbao comme ayant une population de 345 000 habitants.

28. Données de VI Encuesta Sociolingüística : Comunidad Autónoma de Euskadi *étude VI Sociolingüística : Communauté basque autonome, 2016.*
29. Be Basque Talent Conferences & Meetings fait partie de ces activités de réseautage et de diffusion. Ces événements sont soutenus par les organisations basques dans les sphères publiques, privées et universitaires. Ils génèrent des réseaux commerciaux, scientifiques et technologiques, qui non seulement favorisent la mobilité et les flux de talents, mais soutiennent également la croissance économique dans la région basque.
30. Outre des professionnels très qualifiés, plus de 250 organisations basques font également partie du réseau Be Basque Talent.
31. Bizkaia Talent est une organisation privée à but non lucratif qui, dès 2005, a effectué un travail très important avec le soutien du Conseil provincial de Bizkaia, des universités basques et des centres technologiques, ainsi que de certaines grandes entreprises de la région. Son objectif principal est de faire de Bilbao/Bizkaia/du pays basque un centre de talents au niveau international. Il offre donc aux entreprises et aux professionnels un service complet sur les sujets de mobilité des talents.
32. Dix-huit organisations dans le secteur public, privé et universitaire font partie de ce réseau promu par Bizkaia Talent. Ils contribuent avec leur savoir-faire, leurs ressources et/ou leurs services à un ou plusieurs des axes autour desquels s'articulent les stratégies du Dual Basque Dual Career Center (recherche d'emploi, entrepreneuriat et volontarisme).
33. Le pays basque est bien positionné en termes de coefficient Gini (Eurostat, 2016).



## REFERENCES ET LECTURE

- Alesina, A., Baqir, R., & Easterly, W. (1999). Les biens publics et les divisions ethniques. *The Quarterly Journal of Economics*, 114(4), 1243-1284.
- Alesina, A., Devleeschauwer, A., Easterly, W., Kurlat, S., & Wacziarg, R. (2003). Fractionalization. *Uoi/rna/ of Economic Growth*, 8(2), 155-194.
- Alesina, A. & La Ferrara, E. (2005). Diversité ethnique et performance économique. *Journal of Economic Literature*, 43(3), 762-800..
- Andersson, M., King-Grubert, M., & Lubanski, N. (2016). *Innovating talent (innover en termes de talents)*
- Attraction : Un guide de bonnes pratiques pour les villes, régions et pays. *U Press*.
- Batty, M. (2013). *La nouvelle science des villes*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Cheng, S. & Li, H. (2012). Création d'une nouvelle entreprise qui fait face à la diversité culturelle et raciale. *Papers in Regional Science*, 91(4), 759-774.
- Collier, P. (2000). Ethnicité, politique et performance économique. *Economics and Politics*, 12(3), 225-245.
- D'Amuri, F., Ottaviano, G. I. P., & Peri, G. (2010). L'impact du marché du travail sur l'immigration dans l'Ouest de l'Allemagne dans les années 1990. *European Economic Review*, 54(4), 550-570.
- Dansk Industri. (2016). *DI Talent mondial - Pénurie de talents au Danemark* : Les principaux défis et recommandations sur la manière de combler les lacunes actuelles et futures en matière de compétences. Union européenne Disponible sur [https://di.dk/SiteCollectionDocuments/Arbejdskraft/analyser/Udenlandske%20arbejdskraft/Global%20Talent%20Report%20\(05.10.16\).pdf](https://di.dk/SiteCollectionDocuments/Arbejdskraft/analyser/Udenlandske%20arbejdskraft/Global%20Talent%20Report%20(05.10.16).pdf)
- Dobbs, R., Smit, S., Remes, J., Manyika, J., Roxburgh, C., & Restrepo, A. (2011). *Monde urbain : Cartographie de la puissance économique des villes*, McKinsey Global Institute, disponible sur <http://www.mckinsey.com/global-themes/urbanization/urban-world-mapping-the-economic-power-of-cities>
- EHCI (Indice européen des consommateurs de soins de santé). (2016). *Rapport 2016 sur l'indice des consommateurs de soins de santé*. Disponible sur [https://healthpowerhouse.com/files/EHCI\\_2016/EHCI\\_2016\\_report.pdf](https://healthpowerhouse.com/files/EHCI_2016/EHCI_2016_report.pdf), tel que mentionné dans l'OCDE (2017).
- Florida, R. (2002). Bohême et géographie économique. *Journal of Economic Geography*, 2(1), 55-71. . (2005). *Les villes et la classe créative*. New York et Londres : Routledge.
- Forbes (2011). Diversité et inclusion mondiales : Favoriser l'innovation par une main d'œuvre diversifiée. *Forbes Insights*, disponible sur [https://www.forbes.com/forbesinsights/innovation\\_diversity/](https://www.forbes.com/forbesinsights/innovation_diversity/)
- Fu, S. (2007). Villes de café intelligentes : Tester les externalités du capital humain dans l'agglomération de Boston. *Journal of Urban Economics*, 61(1), 86-111.
- Glaeser, E. L., Kallal, H. D., Scheinkman, J. A., & Shleifer, A. (1992). Croissance dans les villes. *Journal of Political Economy*, 100(6), 1126-1152.
- Grafton, R. Q., Kompas, T., & Owen, P. D. (2007). Pontage des barrières : Connexion des connaissances, productivité et accumulation de capital. *Journal of Productivity Analysis*, 28(3), 219-231.
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). Comment la diversité peut stimuler l'innovation. *Harvard Business Review*, Décembre 2013.
- IMD. (2016). *World Competitiveness Online*, disponible sur <https://worldcompetitiveness.imd.org/>
- FMI (Fonds Monétaire International). (2017). *Base de données des perspectives économiques mondiales*, disponible sur <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/index.aspx>
- Jacobs, J. (1970). *L'économie des villes*. New York : Random House. . (1984). *Les villes et la richesse des nations*. New York : Random House.
- Khanna, P. (2016). *Connectographie : Cartographier l'avenir de la civilisation mondiale*. New York : Random House.
- Lanvin, B. & Evans, P. (eds.) (2016). *L'indice de compétitivité global des talents pour 2017*. Fontainebleau France : INSEAD, Adecco et HCLI.
- Lagunilla, L. & Jimenez, I. (2015). *Mobilité des talents pour la compétitivité régionale : Le cas du Pays basque*. Dans Lanvin, B. & Evans, P. (eds.) (2015). *L'indice de compétitivité global des talents pour 2015-16* Fontainebleau, France : INSEAD, Adecco et HCLI.
- Lee, N. (2013). Diversité culturelle, villes et innovation : Effets fermes ou effets urbains ? SERC document de discussion 144, Centre de recherche sur l'économie spatiale, Département de géographie et d'environnement, École d'économie et de sciences politiques de Londres, octobre 2013.
- Lee, N. & Rodriguez-Pose, A. (2014). Innovation dans les villes créatives : preuve de petits virages britanniques. *Journal of Industry and Innovation*, 21(6), 494-512.
- Manacorda, M., Manning, A., & Wadsworth, J. (2006). L'impact de l'immigration sur la structure des salaires masculins : Théorie et preuve de la Grande-Bretagne. IZA document de discussion n° 2352, octobre, disponible sur <http://ftp.iza.org/dp2352.pdf>.
- Niebuhr, A. (2010). Migration et innovation : La diversité culturelle est-elle importante pour l'activité régionale de R&D ? *Papers in Regional Science*, 89(3), 563-583.
- Numbeo. (2016). *Coût de l'indice de vie*, [https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings\\_current.jsp](https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings_current.jsp), accès novembre 2017.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). (2017). *Better Life Index*, disponible sur <http://www.oecdbetterlifeindex.org/> accès novembre 2017.
- Ottaviano, G. & Peri, G. (2005). Villes et cultures. *Journal of Urban Economics*, 58(2), 304-337. (2006). *La valeur économique de la diversité culturelle : La preuve des grandes villes américaines*. *Journal of Economic Geography*, 6(1), 9-44.
- Penninx, R. (2008). *Étude de cas sur la politique diversité en matière d'emploi et de service provision : Copenhague, Danemark* Dublin, Irlande Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Prarolo, G., Bellini, E., Ottaviano, G. I. P., & Pinelli, D. (2009). Diversité culturelle et performance économique : preuve des régions européennes. Document de travail FEEM n° 63.2009. Milan : Fondazione Eni Enrico Mattei.
- Ratna, N. N., Grafton, R. Q., & MacDonald, I. A. (2012). Le multiculturalisme est-il payant ? *Les preuves empiriques des États-Unis et du Canada. Documents économiques : A Journal of Applied Economics and Policy*, 31(4), 401-417.
- Ratna, N. N., Grafton, R. Q., & Kompas, T. (2009). La diversité est-elle mauvaise pour la croissance économique ? Preuve des données nationales aux États-Unis. *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 859-870.
- Schneider, J. & Eckl, V. (2016). *La différence fait la différence : Diversité d'équipe et capacité innovante*, disponible sur [https://www.oecd.org/sti/015%20-%20SKY\\_Schneider\\_Eckl\\_201607025.pdf](https://www.oecd.org/sti/015%20-%20SKY_Schneider_Eckl_201607025.pdf)
- Wood, P., Landry, C., & Bloomfield, J. (2006). *Comment libérer le potentiel de la diversité culturelle dans les villes ?* Fondation Joseph Rowntree.



## Annexe 1

## Définition et sources des variables GTCI

PILIER	VARIABLE	SOURCE
Développement	1.1 Dépenses brutes dans la R&D (% du PIB)	Eurostat, OCDE, statistiques nationales
	1.2 Accès aux TCI (% des foyers disposant d'Internet chez eux)	Eurostat, OCDE, statistiques nationales
	1.3 Présence d'entreprises Forbes Global 2000	Forbes
Attraction	2.1 PIB par habitant	Eurostat, OCDE, Global Metro Monitor
	2.2 Qualité de vie	ONU Habitat, Numbeo
	2.3 Qualité environnementale	Base de données Pollution de l'air OMS mai 2016
Croissance	3.1 Principales universités (%)	Classement académique des universités mondiales (ARWU)
	3.2 Engagement dans le tertiaire (%)	Eurostat, statistiques nationales avec les valeurs du GTCI utilisées comme intermédiaire
	3.3 Individus dans les réseaux sociaux	Eurostat avec "Nous sommes des données sociales <sup>1</sup> utilisées comme intermédiaire
Fidélisation	4.1 Sécurité personnelle - résultat	Indice EIU et NEC Safe Cities (Sécurité personnelle), Numbeo
	4.2 Densité des médecins (médecins pour 1000 habitants)	Eurostat, OCDE, statistiques nationales
	4.3 Dépenses mensuelles pour une famille de 4 personnes (normalisées en dollars)	Numbeo
	4.4 Loyer par mois pour un T3 en centre-ville (normalisé en dollars)	Numbeo
Être mondial	5.1 Actifs diplômés du tertiaire (%)	Eurostat avec le GTCI et l'OCDE utilisés comme intermédiaire
	5.2 Population diplômée du tertiaire (%)	Eurostat, OCDE et UNESCO UIS avec les valeurs du GTCI utilisées comme intermédiaire
	5.3 Connectivité aéroportuaire (plus grand aéroport desservant la ville, ajustée selon la population)	Conseils aéroportuaires internationaux
	5.4 Organisations intergouvernementales (nombre d'OIG ajusté par la population)	Annuaire des organisations internationales*

Remarque : EIU = Unité d'intelligence économique ; OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques ; UNESCO UIS = Institut des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture des statistiques ; OMS = Organisation mondiale de la santé.

\* Les organisations intergouvernementales sélectionnées étaient celles de type 1 (dans les catégories A, B, C, D, E, F et G) telles que définies par l'Annuaire des organisations internationales.



Class ement	Ville	Pays	GCTCI GLOBAL	1. DEVELOPPEMENT			2. ATTRACTION		
				1.1 Dépenses de R&D	1.2 Accès aux TCI (foyers équipés	1.3 Présence d'entreprises Forbes Global	2.1 PIB par habitant	2.2 Qualité de vie	2.3 Qualité environnement ale
1	Zurich	Suisse	71,0	49,8	90,4	78,0	57,5	100,0	95,9
2	Stockholm	Suède	68,2	64,4	96,6	70,2	38,6	98,8	93,1
3	Oslo	Norvège	68,1	47,6	95,1	21,4	73,0	94,6	95,0
4	Copenhague	Danemark	67,1	79,8	93,5	17,6	37,0	97,7	92,7
5	Helsinki	Finlande	66,8	64,6	93,5	27,0	30,0	93,8	96,3
6	Washington	États-Unis	66,5	52,5	70,4	8,4	100,0	69,6	97,7
7	Dublin	Irlande	66,1	n/a	87,4	93,0	49,6	93,7	97,7
8	San Francisco	États-Unis	63,4	74,9	78,2	29,5	34,2	87,3	97,7
9	Paris	France	63,2	48,6	85,8	71,4	32,6	95,4	92,2
10	Bruxelles	Belgique	62,7	24,7	82,7	16,8	37,6	90,7	93,1
11	Amsterdam	Pays-Bas	61,6	27,7	92,0	25,0	51,4	89,7	94,5
12	Tokyo	Japon	60,2	n/a	69,2	41,6	38,9	99,7	92,2
13	Los Angeles	États-Unis	59,8	74,9	67,8	2,2	34,2	72,5	95,9
14	Londres	Royaume-Uni	59,6	17,1	95,1	19,3	40,6	96,4	95,0
15	Vienne	Autriche	59,5	58,9	82,7	9,2	28,4	94,2	94,0
16	Luxembourg	Luxembourg	59,4	20,8	96,6	100,0	54,4	84,4	95,0
17	Boston	États-Unis	58,6	89,2	70,5	21,2	38,7	78,9	99,5
18	Séoul	Rép. de Corée	57,8	96,3	100,0	14,1	16,2	67,4	83,9
19	Lisbonne	Portugal	57,0	25,5	73,5	15,5	13,3	93,1	98,2
20	Sydney	Australie	56,9	36,5	78,1	12,6	28,5	92,7	100,0
21	Chicago	États-Unis	56,8	38,8	62,8	14,8	32,6	86,7	95,0
22	Madrid	Espagne	56,8	27,7	82,7	13,5	18,5	95,3	96,3
23	Göteborg	Suède	56,3	60,2	92,0	15,4	31,7	81,2	96,3
24	Ottawa	Canada	55,4	33,3	76,7	0,0	23,0	86,4	100,0
25	Prague	Rép. Tchèque	55,2	47,4	87,4	2,2	18,9	96,6	92,7
26	New York	États-Unis	55,0	24,5	70,7	19,4	39,3	62,3	97,7
27	La Haye	Pays-Bas	54,9	35,6	93,5	19,0	29,5	79,8	94,5
28	Athènes	Grèce	53,9	15,2	67,3	6,3	22,3	89,6	86,7
29	Berlin	Allemagne	53,6	59,1	90,4	1,6	21,0	90,1	94,0
30	Barcelone	Espagne	53,5	24,3	75,0	8,9	18,6	87,7	94,0
31	Eindhoven	Pays-Bas	53,5	45,2	96,6	10,0	24,3	94,9	94,5
32	Bilbao	Espagne	53,0	33,9	75,0	8,3	19,7	83,8	96,3
33	Singapour	Singapour	52,7	38,6	82,7	8,7	36,2	61,4	91,3
34	Rotterdam	Pays-Bas	51,4	35,6	96,6	3,6	29,3	76,8	94,0
35	Buenos Aires	Argentine	50,9	9,9	55,6	2,8	12,1	78,4	93,1
36	Cardiff	Royaume-Uni	50,0	18,6	87,4	0,0	20,6	72,0	96,3
37	Kiel	Allemagne	49,4	23,8	90,4	0,0	31,7	99,5	94,5
38	Birmingham	Royaume-Uni	49,3	29,2	84,3	0,0	20,3	82,1	96,3
39	Varsovie	Pologne	48,1	27,9	63,1	6,5	22,1	93,1	89,9
40	Hanovre	Allemagne	48,0	46,9	92,0	16,1	29,0	n/a	95,9
41	Budapest	Hongrie	47,9	29,2	82,7	3,3	13,1	89,2	91,7
42	Saragosse	Espagne	47,6	14,7	73,5	0,0	17,1	95,8	97,2
43	Tallinn	Estonie	46,9	36,0	90,4	0,0	12,8	74,7	98,6
44	Vilnius	Lituanie	46,7	11,7	68,4	0,0	12,3	66,1	92,7
45	Nantes	France	46,1	19,8	78,1	0,0	22,9	n/a	96,3

Classements et villes GCTCI : résultat général et par variable





3. CROISSANCE			4. FIDELISATION				5. ÊTRE MONDIAL			
3.1 Universités majeures	3.2 Formation tertiaire	3.3 Utilisation des réseaux sociaux	4.1 Sécurité personnelle	4.2 Densité en médecins	4.3 Dépenses mensuelles	4.4 Locations mensuelles	5.1 Actifs diplômés du tertiaire	5.2 Population diplômée du tertiaire	5.3 Connectivité aéroportuaire	5.4 Présence ofIGOs
100,0	70,3	34,1	83,7	54,7	63,1	73,0	61,6	82,8	100,0	0,0
90,	48,2	56,5	87,9	50,7	79,5	78,9	63,4	82,0	36,0	9,4
80,0	72,9	74,1	59,9	56,1	61,3	76,7	71,8	88,0	56,3	19,8
90,0	70,3	63,5	85,6	45,7	85,3	76,9	56,9	80,8	32,6	21,7
80,0	69,1	62,4	82,6	45,8	87,8	82,4	65,6	84,4	39,4	24,9
40,0	60,6	61,2	84,3	97,7	68,2	54,6	59,7	96,4	26,4	95,5
60,0	54,6	52,9	53,1	19,9	77,2	63,8	56,6	66,7	73,1	6,4
100,0	60,6	61,2	83,7	22,8	68,7	17,4	100,0	100,0	43,0	0,0
90,0	51,4	31,8	77,2	39,9	70,3	67,2	66,3	75,7	42,8	26,3
60,0	95,3	64,7	82,1	38,0	83,1	84,3	64,9	69,3	8,5	69,4
70,0	48,8	60,0	87,4	49,0	74,3	64,9	52,6	66,9	90,1	1,7
100,0	44,0	43,5	91,6	29,2	68,8	77,2	62,5	82,2	12,5	1,1
100,0	60,6	61,2	83,4	22,8	83,3	61,6	100,0	56,9	29,6	0,0
100,0	38,2	69,4	85,5	30,4	75,2	47,1	80,6	95,4	12,4	3,6
60,0	57,5	45,9	84,9	76,7	85,7	80,8	54,2	60,9	18,2	20,7
0,0	11,0	63,5	81,0	26,7	74,1	64,8	51,4	49,7	38,5	100,0
100,0	60,6	61,2	72,2	44,4	77,9	47,4	59,7	6,6	38,4	0,0
70,0	67,7	81,2	85,3	20,3	51,5	62,8	55,7	74,9	8,5	0,8
60,0	70,5	50,6	73,2	66,4	91,6	79,4	40,0	45,7	59,1	17,5
80,0	64,0	60,0	86,5	36,8	87,6	60,5	47,4	68,5	14,4	0,2
100,0	60,6	61,2	82,8	24,1	85,2	64,3	59,7	63,3	20,2	0,0
50,0	79,2	45,9	85,6	49,9	78,2	76,5	64,3	74,3	23,2	5,3
60,0	43,1	57,6	63,2	41,4	87,1	91,1	47,6	61,1	16,7	1,6
50,0	n/a	57,6	82,6	14,0	90,5	86,3	90,5	93,8	5,1	3,9
50,0	46,0	37,6	77,9	91,3	76,9	78,9	55,7	67,7	14,9	1,4
100,0	60,6	61,2	81,0	34,2	64,1	23,5	100,0	64,9	10,1	8,2
80,0	45,9	54,1	75,0	32,6	78,2	83,1	43,5	54,3	3,2	19,9
40,0	87,3	41,2	69,0	99,6	80,8	100,0	53,0	57,1	9,1	1,1
40,0	48,9	52,9	64,8	56,4	85,1	82,9	50,0	59,3	8,8	0,5
60,0	63,4	49,4	85,3	35,4	76,7	79,3	52,1	58,3	40,0	1,6
50,0	43,8	51,8	81,2	21,0	87,0	86,1	39,4	49,9	24,2	0,0
30,0	64,0	31,8	87,7	53,9	72,8	83,6	71,1	78,3	19,4	2,5
80,0	n/a	74,1	94,9	19,2	39,5	17,4	66,5	66,9	15,5	0,9
60,0	45,9	54,1	67,9	32,6	83,3	82,7	43,5	54,3	3,1	0,0
60,0	58,5	65,9	68,4	31,3	78,4	92,4	19,4	22,0	4,7	2,9
70,0	32,4	58,8	67,9	22,8	97,9	91,1	48,8	57,9	5,6	0,0
60,0	27,9	49,4	89,4	41,0	n/a	90,0	24,3	29,2	0,0	3,6
70,0	30,7	58,8	52,4	14,0	99,2	88,7	41,4	46,1	14,9	0,0
30,0	82,9	29,4	76,2	24,4	66,7	76,3	53,4	57,9	10,7	2,5
30,0	28,4	56,5	67,3	36,2	89,3	93,5	23,0	27,0	14,8	0,0
0,0	72,6	62,4	67,4	40,2	64,2	83,2	45,8	52,1	9,5	3,0
0,0	55,4	41,2	99,8	39,8	83,1	99,4	47,8	53,7	0,9	0,0
0,0	48,6	42,4	85,4	27,9	71,0	91,1	48,7	58,7	7,5	10,3
0,0	100,0	45,9	71,1	70,0	63,0	83,7	86,4	17,6	10,4	3,3
50,0	37,1	24,7	74,8	25,8	100,0	94,7	42,0	45,5	20,9	0,0

Annexe 2 (suite)

**Classements et villes GCTCI : résultat général et par variable**

Classement	Ville	Pays	GCTCI GLOBAL	1. DEVELOPPEMENT			2. ATTRACTION		
				1.1 Dépenses de R&D	1.2 Accès aux TCI (foyers équipés)	1.3 Présence d'entreprises Forbes Global	2.1 PIB par habitant	2.2 Qualité de vie	2.3 Qualité environnementale
46	Auckland	Nouvelle-Zélande	46,0	20,6	78,1	0,0	25,7	73,2	98,6
47	Bologne	Italie	45,8	28,7	73,5	7,4	27,2	61,9	93,6
48	Bratislava	Slovaquie	45,8	24,2	78,1	0,0	20,8	67,2	92,7
49	Ljubljana	Slovénie	45,7	49,3	70,4	0,0	15,3	75,6	93,6
50	Rome	Italie	44,3	26,5	70,4	7,0	24,5	39,0	92,2
51	Brno	Rép. Tchèque	44,2	48,3	71,9	0,0	9,8	72,0	93,6
52	Turin	Italie	44,0	37,5	70,4	6,4	20,9	96,9	87,2
53	Milan	Italie	43,0	21,6	73,5	16,9	35,8	54,2	88,1
54	Abu Dhabi	Émirats Arabes Unis	42,9	13,9	92,4	16,6	38,3	80,3	44,5
55	Beijing	Chine	42,3	100,0	29,8	9,7	7,6	82,1	55,5
56	Riga	Lettonie	41,3	10,3	69,8	0,0	13,7	60,2	89,4
57	Doha	Qatar	40,9	7,7	94,8	38,9	68,6	65,2	28,0
58	Zagreb	Croatie	40,5	15,9	65,8	0,0	12,2	68,8	88,5
59	Cracovie	Pologne	40,4	22,5	57,6	0,0	11,9	55,6	81,7
60	Mexico	Mexique	40,0	n/a	44,0	4,0	10,4	75,2	85,8
61	Sao Paulo	Brésil	39,9	22,5	45,7	2,6	10,5	75,3	89,0
62	Istanbul	Turquie	39,7	n/a	87,0	1,7	12,8	46,6	80,7
63	Sofia	Bulgarie	39,4	22,7	47,2	0,0	7,4	52,5	85,3
64	Belgrade	Serbie	39,4	12,4	66,5	0,0	10,9	45,6	88,1
65	Dubaï	Émirats Arabes Unis	39,3	13,9	92,4	8,2	12,8	69,5	105,0
66	Hangzhou	Chine	38,1	49,4	67,2	3,1	5,2	56,9	56,4
67	Kuala Lumpur	Malaisie	37,9	n/a	n/a	20,8	5,8	38,7	82,6
68	Bucarest	Roumanie	37,2	17,6	53,9	0,0	10,9	50,3	90,8
69	Santiago	Chili	36,5	4,1	42,0	3,0	8,2	44,5	75,7
70	Shanghai	Chine	35,6	59,2	23,3	3,5	7,2	81,6	66,5
71	Tunis	Tunisie	35,1	n/a	n/a	0,0	n/a	51,7	63,8
72	Montevideo	Uruguay	35,0	n/a	n/a	0,0	13,4	40,5	93,1
73	Shenzhen	Chine	34,7	66,6	41,5	4,8	4,3	31,5	77,1
74	Rio de Janeiro	Brésil	34,7	n/a	45,7	1,8	4,9	21,8	82,6
75	Bogota	Colombie	34,3	n/a	n/a	1,4	8,7	72,3	81,2
76	Lima	Pérou	34,1	0,0	41,1	0,6	4,8	78,5	64,7
77	Guangzhou	Chine	33,9	38,2	41,5	1,8	4,3	40,8	72,0
78	Bangkok	Thaïlande	33,8	n/a	67,3	7,2	4,1	74,9	85,8
79	Johannesburg	Afrique du Sud	33,0	23,7	58,3	1,8	4,4	47,2	66,1
80	Quito	Équateur	32,0	n/a	21,1	0,0	2,2	78,0	88,5
81	La Valette	Malte	30,8	13,4	72,2	0,0	12,2	n/a	n/a
82	Brasilia	Brésil	29,5	n/a	33,4	1,0	13,7	52,1	n/a
83	Tianjin	Chine	27,3	49,1	0,0	0,8	8,2	n/a	36,2
84	Le Caire	Égypte	26,3	n/a	n/a	0,0	0,3	25,3	22,9
85	Hanoï	Vietnam	25,7	n/a	n/a	1,7	0,9	88,2	41,1
86	Casablanca	Maroc	23,8	n/a	n/a	2,6	1,2	60,8	77,1
87	Nairobi	Kenya	23,6	n/a	n/a	0,0	0,0	53,9	89,9
88	Koweït	Koweït	21,7	0,7	62,7	3,1	16,6	n/a	28,4
89	Mumbai	Inde	15,5	n/a	n/a	3,4	3,2	30,0	51,4
90	Delhi	Inde	14,9	n/a	n/a	1,7	1,0	31,7	0,0

3. CROISSANCE				4. FIDELISATION				5. ÊTRE MONDIAL			
3.1 Universités majeures	3.2 Formation tertiaire	3.3 des sociaux	Utilisation réseaux	4.1 Sécurité personnelle	4.2 Densité en médecins	4.3 Locations mensuelles	4.4 Locations mensuelles	5.1 Actifs diplômés du tertiaire	5.2 Population diplômée du tertiaire	5.3 Connectivité aéroportuaire	5.4 Présence ofIGOs
0,0	57,0	65,9		57,2	27,9	88,1	78,6	37,1	53,7	18,7	0,7
50,0	56,7	30,6		60,9	41,3	79,5	88,9	21,4	22,4	28,8	0,0
0,0	36,2	47,1		75,1	75,9	71,4	80,8	50,2	59,1	6,0	8,3
0,0	58,5	37,6		81,8	29,2	75,2	88,2	40,4	42,5	7,3	15,7
30,0	71,4	34,1		74,4	46,2	78,5	70,4	27,3	27,2	21,1	13,5
0,0	62,1	34,1		78,3	50,7	82,1	88,9	27,8	32,2	1,6	0,0
50,0	37,6	27,1		50,2	34,1	85,6	91,3	15,2	15,0	6,5	4,0
50,0	42,8	28,2		76,8	34,8	70,6	69,8	19,8	19,6	20,9	0,0
80,0	18,4	100,0		79,0	24,0	33,6	11,0	12,3	16,9	31,4	4,4
80,0	29,2	50,6		80,8	36,8	77,7	48,9	n/a	0,4	6,7	0,5
0,0	46,7	31,8		62,1	68,5	67,3	91,3	42,3	47,9	12,3	5,5
0,0	9,8	100,0		86,0	21,6	26,6	0,0	15,0	22,8	92,6	3,0
30,0	41,4	35,3		79,2	31,3	65,5	91,1	28,3	27,2	5,9	3,8
30,0	63,4	28,2		73,1	19,1	71,9	82,8	41,0	42,5	9,5	0,0
60,0	19,2	52,9		64,6	39,3	80,2	80,3	12,2	14,6	7,1	0,8
60,0	33,5	51,8		70,1	21,6	71,9	82,2	15,3	10,6	4,4	0,1
0,0	61,0	54,1		65,8	11,4	67,5	82,8	22,0	19,8	5,9	0,4
0,0	56,9	44,7		59,8	44,2	55,6	86,0	53,2	59,9	5,9	2,1
50,0	40,2	29,4		67,7	n/a	57,6	84,7	25,0	20,9	4,3	0,5
0,0	18,4	100,0		87,4	31,7	23,4	3,3	12,3	16,9	49,8	0,4
70,0	29,2	50,6		73,9	21,6	n/a	80,4	n/a	0,4	7,2	0,0
30,0	16,3	67,1		81,0	n/a	45,7	68,4	23,3	n/a	42,9	4,4
0,0	36,5	41,2		77,4	70,0	69,9	87,2	17,8	9,9	8,5	0,9
40,0	62,7	67,1		71,0	0,0	69,0	91,0	11,7	17,7	4,3	2,1
70,0	29,2	50,6		80,1	20,3	57,2	27,4	n/a	0,4	4,0	0,1
0,0	22,7	49,4		68,1	n/a	77,6	97,8	17,0	7,5	11,2	13,8
0,0	43,8	68,2		47,7	100,0	78,0	90,9	21,6	5,8	2,0	8,3
60,0	29,2	50,6		50,1	15,2	67,6	65,8	n/a	0,4	5,7	0,0
40,0	33,5	51,8		69,9	34,5	72,0	80,2	15,3	10,6	3,6	0,3
0,0	38,2	50,6		55,7	n/a	76,0	88,5	21,0	25,4	5,6	0,5
0,0	27,0	57,6		60,9	38,3	72,7	82,2	34,8	22,8	2,8	0,9
50,0	29,2	50,6		53,7	15,2	83,1	77,6	n/a	0,4	7,0	0,0
0,0	33,2	62,4		60,8	n/a	13,1	30,9	6,1	14,8	14,6	5,5
50,0	11,4	15,3		57,7	n/a	59,2	73,8	25,8	5,0	3,8	0,2
0,0	27,0	55,3		55,4	18,3	75,2	89,9	11,7	4,1	5,4	2,7
0,0	31,8	76,5		73,5	37,9	n/a	75,6	25,8	13,9	18,1	2,2
0,0	33,5	51,8		38,6	35,6	78,1	86,9	15,3	10,6	8,9	1,2
40,0	29,2	50,6		70,2	19,0	n/a	81,5	n/a	0,4	2,2	0,0
30,0	23,9	27,1		69,8	n/a	77,0	95,5	16,4	n/a	3,1	3,3
0,0	18,4	40,0		52,8	n/a	49,7	72,7	10,1	n/a	5,8	0,2
0,0	17,9	30,6		62,6	5,4	70,6	71,4	0,0	n/a	3,7	0,8
0,0	0,0	0,0		38,9	n/a	74,4	85,0	n/a	n/a	2,4	5,2
0,0	17,0	70,6		74,8	15,2	0,0	26,2	16,4	0,0	6,2	0,0
0,0	15,9	0,0		77,9	9,1	48,1	19,8	1,4	2,2	3,1	0,0
0,0	15,9	0,0		76,6	15,9	48,9	76,7	1,4	0,7	5,0	0,5