

NOTE SUR LES QUESTIONS À EXAMINER - SÉANCE PLÉNIÈRE I :

LE DÉFI DE LA DIVERSITÉ

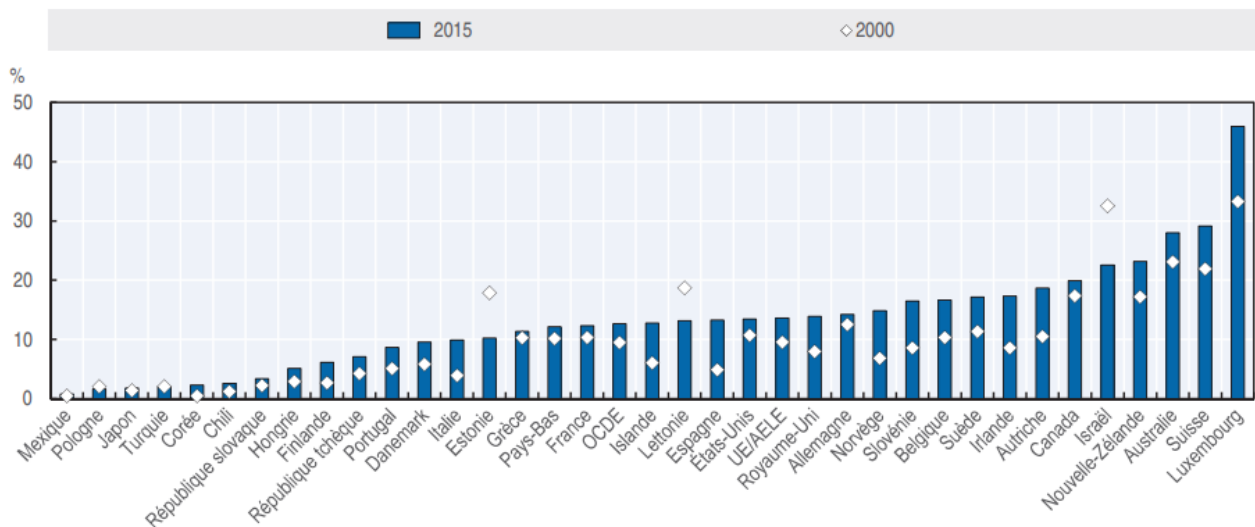
Les pays de l'OCDE assistent à une montée de la diversité : l'éventail des populations ou groupes définis par des caractéristiques personnelles telles que le sexe, l'âge, l'existence d'un handicap, le statut LGBT, la nationalité, l'appartenance ethnique ou la race s'est beaucoup élargi sur le marché du travail et dans la société en général. Les femmes sont entrées en grand nombre dans la vie active. Les taux d'emploi des travailleurs âgés progressent : 59 % des personnes du groupe d'âge 55-64 ans occupaient un emploi en 2016, contre 48 % en 2000. Près de 15 % de la population d'âge actif déclarent avoir un handicap ou une affection chronique qui les limite dans les activités de la vie quotidienne. Cette proportion augmente avec l'âge et les chiffres atteignent le double chez les 50-64 ans. Les personnes LGBT affichent de plus en plus ouvertement leur orientation sexuelle et leur identité de genre. Par exemple, il ressort de sondages Gallup successifs réalisés aux États-Unis que la proportion d'adultes qui se définissent comme LGBT croît rapidement : 3.5 % en 2012, 3.7 % en 2015 et 4.1 % en 2016. Par ailleurs, l'immigration a atteint un niveau historique : environ 5 millions de personnes ont immigré de façon durable dans les pays de l'OCDE en 2016, ce qui est très supérieur au niveau maximal relevé en 2007, avant la crise économique. Parmi les personnes vivant dans la zone de l'OCDE, près d'une sur dix est née à l'étranger et, chez les cohortes jeunes, plus d'un quart des 15-34 ans sont nés dans un pays étranger ou sont des descendants nés dans le pays de parents immigrés, dans les pays de l'OCDE pour lesquels des données sont disponibles.

La pleine intégration économique et sociale de ces différentes populations demeure pourtant difficile à réaliser. Si les taux d'activité des femmes ont augmenté au cours des dernières décennies, celles-ci sont toujours moins nombreuses que les hommes à exercer une activité rémunérée dans l'ensemble des pays de l'OCDE, avec encore un écart de 12 points de pourcentage. Et lorsqu'elles travaillent, elles le font plus souvent à temps partiel, ont moins de chances d'accéder à des postes d'encadrement, sont généralement présentes dans des secteurs moins lucratifs et continuent de subir une discrimination. La conjonction de ces facteurs est à l'origine d'un écart de salaire non négligeable : la salariée médiane à temps plein gagne près de 15 % de moins que son homologue masculin. Ce taux n'a quasiment pas évolué au cours de la dernière décennie et il contribue (avec d'autres facteurs) à l'existence d'une différence appréciable de revenu entre les sexes au moment de la vieillesse.

L'insertion d'autres populations se heurte aussi à des obstacles importants. Pour les travailleurs âgés, changer d'emploi ou en trouver un lorsqu'ils sont au chômage est une tâche particulièrement ardue. Les personnes handicapées ont des difficultés à avoir une activité rémunérée, alors que bon nombre d'entre elles peuvent et souhaitent travailler : selon une étude portant sur 16 pays de l'OCDE, leur taux d'emploi est inférieur de 27 points de pourcentage à celui des personnes valides. La discrimination contre les immigrés et les personnes LGBT demeure fréquente. Des expériences menées sur le terrain montrent que les candidats homosexuels à un emploi ont deux fois moins de chances d'être invités à passer un entretien d'embauche que leurs homologues hétérosexuels, et des salaires moins élevés leur sont proposés, la différence pouvant atteindre jusqu'à 10 %. Les personnes LGBT enregistrent aussi des résultats médiocres pour beaucoup d'autres indicateurs du bien-être : si l'homosexualité a été plus largement acceptée au fil du temps dans la plupart des pays de l'OCDE, l'homophobie y demeure fréquente et la grande majorité des personnes LGBT se sentent rejetées. La stigmatisation omniprésente des minorités sexuelles et des minorités de genre influe sur le niveau d'études et la santé mentale de leurs membres, et les obstacles institutionnels à la reconnaissance juridique des couples de même sexe ont des effets négatifs sur la stabilité de leur relation et le bien-être de leurs enfants. Les immigrés sont eux aussi exposés à l'exclusion sociale et leurs compétences sont sous-utilisées. Dans la plupart des pays de l'OCDE, leurs taux d'emploi sont

inférieurs à ceux de la population autochtone. Ce constat vaut même pour les immigrés très qualifiés, surtout ceux qui ont des diplômes étrangers, souvent mal reconnus dans les pays d'accueil. Les femmes immigrées sont particulièrement défavorisées sur le marché du travail, leurs taux d'emploi étant, dans la plupart des pays, très inférieurs à ceux des hommes nés à l'étranger et des femmes et hommes nés dans le pays. Les descendants nés dans le pays de personnes nées à l'étranger sont également confrontés à des obstacles persistants. Dans l'Union européenne, le taux de chômage des jeunes appartenant à cette catégorie est supérieur de près de 50 % à celui des jeunes dont les parents sont nés dans le pays.

Graphique 1.12. Personnes nées à l'étranger en pourcentage de la population totale dans les pays de l'OCDE, 2000 et 2015



Note : Les données font référence à l'année 2000 ou l'année la plus proche et à 2015 ou l'année la plus proche. Les moyennes OCDE et UE/AELE sont des moyennes simples des taux présentés. Japon et Corée : les données font référence à la population étrangère au lieu de la population née à l'étranger.

Source : Base de données de l'OCDE sur les migrations internationales ; Eurostat

Questions à examiner

Quelles mesures les entreprises, les administrations publiques ou les organisations internationales ont-elles prises pour promouvoir la diversité au sein de leur personnel et, d'une manière générale, l'avènement d'une société inclusive ?

Quelles sont les problèmes les plus urgents à résoudre pour améliorer l'intégration des populations de plus en plus diverses qui composent nos sociétés ?

Le défi de la diversité est-il plus difficile à relever aujourd'hui que dans le passé ?

Existe-t-il un rejet de la diversité et de l'inclusion ?

Intervenant·e·s

Jennifer Brown

Directrice générale de *Jennifer Brown Consulting* (spécialiste de la diversité et de l'inclusion) et autrice du livre à succès *Inclusion: Diversity, the New Workplace and the Will to Change*

Hakim El Karoui

Essayiste, Président d'honneur du Club XXIème Siècle

Christl Kvam

Secrétaire d'État au Travail et aux Affaires sociales, Norvège.

Michael O'Flaherty

Directeur de l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne

Anne Thévenet-Abitbol

Vice-présidente Prospective et Nouveaux Concepts au sein du Groupe Danone, Directrice éditoriale et artistique des Programmes EVE, Octave et Noé

Note sur les questions à examiner- Séance plénière II :

Quel est l'impact économique de la diversité et comment mieux défendre les arguments économiques en faveur de celle-ci ?

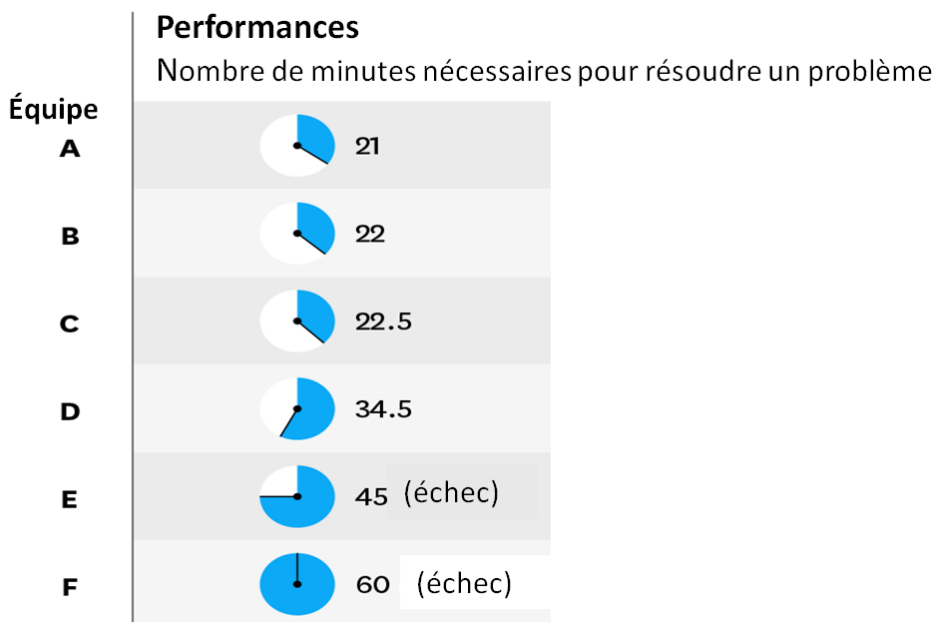
La diversité est absolument indispensable à une économie forte et à une croissance inclusive. Une économie diverse et inclusive est une économie exempte de discriminations, où un traitement égal est assuré à toutes les populations qui la composent. L'égalité des chances en matière d'éducation et d'emploi peut d'ailleurs avoir de multiples effets bénéfiques sur l'économie. Premièrement, elle permet à toutes les catégories de réaliser pleinement leur potentiel. Par exemple, les [autorités françaises ont calculé, en 2015ⁱ](#) que la France gagnerait quelque 150 milliards d'euros, soit 6.9 % du PIB de 2015, sur 20 ans (ce qui représente une augmentation du PIB de 0.35 % par an) en améliorant l'accès des femmes et des membres des minorités aux emplois qualifiés et en accroissant leur taux d'emploi global. Mais si l'inclusion est profitable à l'économie, c'est aussi parce qu'elle change les motivations : les populations auparavant défavorisées jugent important de s'investir davantage, tandis que celles qui ont toujours été privilégiées ne peuvent plus continuer à considérer leur situation comme définitivement acquise et doivent aussi intensifier leurs efforts. De plus, l'égalité des chances tend à renforcer le bien-être des travailleurs, déterminant essentiel de leur efficacité. [Une étude récemment effectuée au Royaume-Uniⁱⁱ](#) démontre concrètement l'impact que le bonheur peut avoir sur la productivité. Il en ressort que les personnes heureuses ont une productivité supérieure d'environ 12 %.

Toutefois, les effets positifs d'une diversité plus grande ne se limitent pas à ceux qui résultent d'une réduction de la discrimination. Un renforcement de la diversité accroît la possibilité d'exploiter la complémentarité entre des compétences, des expériences et des idées différentes, surtout au sein des équipes qui pratiquent la résolution collective des problèmes. [Des étudesⁱⁱⁱ](#) montrent que les équipes où la diversité cognitive est forte, c'est-à-dire dont les membres ont des points de vue différents ou des façons différentes de traiter l'information, parviennent à résoudre les problèmes plus vite que les équipes dont tous les membres ont la même manière de réfléchir. De plus, les entreprises où la diversité est grande suscitent l'intérêt d'un large éventail de partenaires importants pour leur rentabilité. Elles ont la possibilité de rester reliées à un socle de consommateurs toujours plus varié, en particulier lorsqu'elles se mettent à exercer des activités au niveau international, ainsi que d'attirer des consommateurs et des investisseurs qui tiennent à ce qu'elles s'acquittent de leur responsabilité sociale. Selon [une enquête réalisée par Nielsen en 2015^{iv}](#) auprès de 30 000 consommateurs dans 60 pays, 66 % des personnes interrogées étaient prêtes à payer davantage pour des marques socialement responsables, soit une augmentation de 11 points de pourcentage par rapport à l'année précédente. Cette évolution ascendante est particulièrement forte chez les membres de la génération Y (nés entre 1980 et 2000), parmi lesquels la proportion de consommateurs très attachés à la création de valeur sociale par les entreprises atteint 73 %, contre 50 % en 2014. Enfin, la promotion de la diversité à travers l'emploi d'immigrés peut aussi produire des effets économiquement bénéfiques en entraînant une augmentation des ventes de l'entreprise à l'exportation. Ainsi, [une étude réalisée au Danemark^v](#) montre que le recrutement d'étrangers offre aux entreprises la possibilité de profiter de réseaux personnels et de réseaux d'affaires à l'étranger, qui peuvent contribuer à réduire leurs coûts commerciaux.

La diversité peut évidemment être aussi source de problèmes car elle est susceptible d'accroître le coût de la coordination et le risque de voir survenir des différends. L'inclusion est une des principales conditions à réaliser pour pouvoir tirer pleinement profit de la diversité. Certains faits montrent que les équipes de travail dont la composition est variée du point de vue de l'origine ethnique peuvent être plus efficaces que des équipes homogènes [dans un milieu propice à la diversité^{vi}](#), mais l'inverse est vrai [dans un contexte marqué par la présence de clivages ethniques](#)

profonds^{vii}. Il découle de ces observations que toutes les parties prenantes - pouvoirs publics, partenaires sociaux et société civile - doivent intensifier leurs efforts pour créer un environnement dans lequel toutes les catégories de personnes se sentent valorisées et respectées et où elles puissent bénéficier des mêmes chances.

La diversité cognitive au sein d'une équipe est en corrélation positive avec l'efficacité de cette équipe



Note : La diversité cognitive est déterminée d'après les différences entre les modes de réflexion existant au sein d'une équipe.

Source : Alison Reynolds et David Lewis, 2017, "Teams solve problems faster when they are more cognitively diverse", *Harvard Business Review*.

Questions à examiner

Quelle est votre expérience personnelle de l'impact économique de la diversité ?

Quels sont les arguments économiques en faveur de l'investissement dans la diversité et de la promotion de celle-ci sur le lieu de travail ?

Comment les politiques publiques peuvent-elles contribuer à faire de la diversité un facteur d'intégration au niveau de l'entreprise ?

Dans quels contextes professionnels et pour quels groupes la promotion de la diversité est-elle particulièrement difficile à gérer ?

Intervenant·e·s

Olivier Hérout

Directeur des ressources humaines, chargé de la stratégie de gestion des ressources humaines et des affaires sociales à Engie

Denise Hottmann

Représentante de la Charte allemande de la diversité et Directrice pour la Diversité et l'Inclusion à Boehringer Ingelheim Deutschland

Seija Ilmakunnas

Directrice du Labour Institute for Economic Research, Finlande

Stefano Scarpetta

Directeur de la Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales, OCDE

William Spriggs

Économiste principal auprès de l'AFL-CIO (fédération de syndicats des États-Unis)

Note sur les questions à examiner - Séance plénière III :

Quelles sont les stratégies et les politiques efficaces pour promouvoir la diversité ?

Les entreprises et les pouvoirs publics de l'ensemble des pays de l'OCDE ont adopté tout un éventail de stratégies et de politiques pour assurer l'égalité des chances et tirer le meilleur parti possible de la diversité, mais dans bien des cas, on ne cerne pas bien l'efficacité de ces approches.

De nombreux outils ont été élaborés dans le but de renforcer la diversité dans le monde du travail, lesquels vont des engagements volontaires, comme les Chartes de la diversité, à la mise en place de quotas obligatoires pour certains emplois ou secteurs. Des Chartes de la diversité ont été signées dans 20 pays de l'UE, couvrant environ 10 000 entreprises dans l'ensemble de l'Union européenne et à peu près 15 millions de salariés. De plus, neuf pays de l'OCDE ont instauré des quotas en faveur de la mixité de genre dans les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse et/ou des entreprises publiques. En moyenne dans l'ensemble de la zone de l'OCDE, seulement 20 % des membres des conseils d'administration des sociétés cotées en bourse sont des femmes. Des mesures peuvent être prises pour une population particulière, par exemple afin d'attirer des candidats appartenant à des minorités ethniques lors d'un recrutement, ou à l'intention des salariés en général, comme les cours sur les compétences interculturelles ou sur les préjugés inconscients destinés à tous les membres du personnel. La diversité doit demeurer une préoccupation importante tout au long du processus de gestion des ressources humaines, ce qui donne notamment lieu à l'adoption de mesures de sensibilisation dans un premier temps, à l'application d'approches tenant compte de la problématique de la diversité lors de la phase du recrutement, ou à la mise en place, sur le lieu de travail, d'initiatives concernant l'avancement. Il existe cependant relativement peu d'éléments probants sur les mesures qui donnent de bons résultats. C'est un problème qu'il est essentiel de résoudre pour assurer l'efficacité de l'élaboration des politiques, mais aussi parce que, faute de preuves, il n'est pas facile de convaincre les entreprises qu'une plus grande diversité au sein de leur personnel leur sera profitable. Cette absence d'informations factuelles tient en partie à un manque de données, l'impact des mesures en faveur de la diversité n'étant pas souvent évalué. Elle témoigne aussi du fait qu'il est difficile de définir ce qu'est une politique « fructueuse » de la diversité et de déterminer comment les résultats de cette politique doivent être mesurés.

Cependant, les stratégies et les politiques visant à promouvoir la diversité ne doivent pas être réservées au lieu de travail. Cet effort doit s'inscrire dans une approche multidimensionnelle qui fasse appel à toutes les composantes de l'administration, afin de garantir que les populations défavorisées pourront pleinement bénéficier de la prospérité sociale et économique. Il s'agit notamment de : (i) assurer l'égalité des chances au moyen d'une éducation préscolaire de qualité. (ii) recueillir des données de bonne qualité sur la taille des populations minoritaires et sur leur situation au regard des indicateurs sociaux et économiques et des indicateurs relatifs à l'éducation ; (iii) dispenser à tous, durant toute la vie, un soutien suffisant pour favoriser leur insertion dans l'économie et la société en général ; (iv) adopter et faire respecter une législation interdisant la discrimination ou visant à favoriser l'intégration des minorités ; (v) lutter contre les préjugés et les stéréotypes dans la famille, à l'école, au travail et dans l'ensemble de la société, afin de garantir à chacun la possibilité de réussir indépendamment de ses origines et de son profil. Malgré l'insuffisance de connaissances, les faits observés concernant l'impact de ces approches confirme qu'elles sont efficaces. Citons, par exemple le projet *Perry Preschool*, dispositif d'éducation préscolaire mis en place aux États-Unis à l'intention d'enfants noirs âgés de trois ans appartenant à des familles à faible revenu. Une [évaluation de l'impact](#)^{viii} de ce dispositif a montré que les enfants qui en avaient bénéficié avaient atteint un niveau d'études nettement plus élevé et que leur situation

sur le marché du travail à l'âge adulte était meilleure. Les éléments concrets sur l'impact des interventions visant à faire reculer les préjugés sont moins nombreux, mais tout aussi intéressants. [Une étude récente parue dans Science^{ix}](#) montre qu'une simple conversation de dix minutes entre des démarcheurs et des électeurs au sujet des droits des personnes transgenres entraîne une réduction sensible et durable de la transphobie, cet effet étant encore visible trois mois après l'intervention.

Différents types de politiques et de stratégies en faveur de la diversité sur le lieu de travail

Au cours de la phase de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> . Campagnes de sensibilisation / de recrutement . CV anonymes ou utilisation d'algorithmes pour l'examen des candidatures (analyse RH) . Fixation d'objectifs concernant les entretiens pour les candidats appartenant à des populations sous-représentées . Normalisation de la structure des entretiens d'embauche . Entretiens et décisions de recrutement confiés à une équipe à composition variée . Mise en place d'objectifs volontaires ou de quotas obligatoires pour le recrutement de membres de populations sous-représentées 	Au cours de la période d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> . Dispositifs d'accompagnement . Programmes de gestion du parcours professionnel ou de formation aux fonctions dirigeantes . Réseaux internes destinés aux membres des populations sous-représentées . Conseils consultatifs sur la diversité . Collecte de données et suivi de la progression professionnelle 	Mesures de portée générale	<ul style="list-style-type: none"> . Formation sur la diversité ou les compétences interculturelles . Formation sur les préjugés inconscients et la lutte contre la discrimination . Plan d'action exposant les engagements des entreprises . Labels ou certification concernant la diversité . Législation interdisant la discrimination et médiateurs pour les discriminations / organismes de promotion de l'égalité . Subventions pour l'embauche de personnes appartenant à des populations sous-représentées
-------------------------------------	--	---------------------------------	--	----------------------------	--

Questions à examiner

Quels sont les instruments d'action qui facilitent la promotion de la diversité dans la société en général ?

Dans quels cas est-il conseillé d'institutionnaliser les politiques en faveur de la diversité ? Dans quels domaines est-il peut-être préférable d'adopter des approches ciblées ?

Comment définir et mesurer la réussite des stratégies et politiques en faveur de la diversité ?

Comment prévenir les préjugés inconscients et la discrimination au moment du recrutement et au-delà ?

Intervenant•e•s

Alexandra Kalev

Professeuse associée de sociologie et d'anthropologie,
Université de Tel Aviv

Edwin Lau

Chef de la Division de la réforme du secteur public, OCDE

Isabelle Michel-Magyar

Responsable du programme HeForShe

Michael Wardlow

Chef de la Commission pour l'égalité en Irlande du Nord

Mansour Zoberi

Président de l'Association française des managers de la diversité

Note sur les questions à examiner - Séance plénière IV :

L'avenir de la diversité

Les nouvelles technologies ont un impact profond sur les marchés du travail et les relations sociales. La transformation numérique qu'elles induisent représente une chance pour la diversité, mais elle est aussi porteuse de défis.

L'évolution technologique crée des possibilités considérables de renforcement de la cohésion entre les composantes de plus en plus variées de nos sociétés. Des modalités de travail plus souples permettent aux femmes de concilier plus facilement activité rémunérée et responsabilités familiales et domestiques : les pays de l'OCDE où la proportion de femmes travaillant depuis leur domicile est forte tendent aussi à enregistrer des taux élevés d'emploi des mères, aucune corrélation de cette nature n'étant observée chez les hommes. De plus, les nouvelles technologies d'enquête, comme l'auto-entretien assisté par ordinateur, peuvent renforcer l'impression d'anonymat et d'intimité des répondants et accroître ainsi les chances de voir les membres des minorités sexuelles et des minorités de genre participer aux enquêtes, d'où la possibilité de déterminer dans quelle mesure ils peuvent être pénalisés à cause de leur statut LGBTI. Des données recueillies aux États-Unis entre 2005 et 2010 montrent que la proportion de personnes qui se définissent comme gays, lesbiennes ou bisexuelles est deux fois plus importante lorsque les informations sur l'orientation sexuelle sont fournies lors d'un auto-entretien assisté par ordinateur que lorsqu'elles sont consignées dans un questionnaire par l'enquêteur dans le cadre d'un entretien direct ou téléphonique.

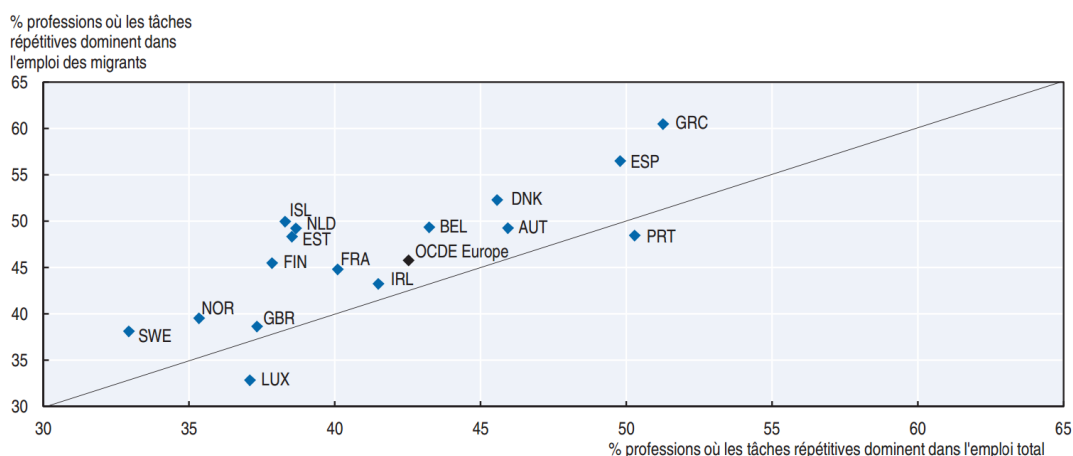
L'accès au monde numérique est aussi susceptible de faciliter la vie et de favoriser l'insertion des personnes handicapées sur le marché du travail et dans la société. Il existe ainsi un large éventail de technologies nouvelles qui peuvent rendre ces derniers plus aisément accessibles aux personnes aveugles ou malvoyantes : claviers en braille, haut-parleurs (qui transforment le texte en voix produite par ordinateur) et microphones (qui convertissent la parole en texte ou accomplissent d'autres actions à l'aide de logiciels spécialisés), smartphone Project-Ray (un smartphone sans vision activé par des commandes tactiles, vocales et sonores), OrCam (un appareil qui reconnaît le texte et les objets et les décrit à leur utilisateur par l'intermédiaire d'un écouteur à conduction osseuse et qui crée une vision artificielle) ou Nano Retina (rétines artificielles qui peuvent rendre la vue aux aveugles). Par ailleurs, les nouvelles technologies peuvent aider les immigrés qui viennent d'arriver dans le pays d'accueil à en apprendre la langue, et elles offrent les moyens de mieux évaluer leurs compétences. Qui plus est, la progression du travail indépendant fondé sur le numérique avec le développement des plateformes en ligne crée des possibilités d'emploi pour les jeunes sans activité rémunérée, ni scolarisés, ni en formation, parmi lesquels les jeunes immigrés et les jeunes nés dans le pays d'accueil de parents immigrés sont fortement surreprésentés.

L'analyse RH, qui consiste à utiliser les mégadonnées pour la gestion des ressources humaines, constitue peut-être le prochain territoire à exploiter pour lutter contre les préjugés inconscients et la discrimination, encore que, pour être vraiment efficace, cette approche doit être complétée par des interventions visant à faire reculer les idées reçues et stéréotypées chez les responsables et le personnel en général. [Une étude récente](#)^x a permis d'obtenir les premières données concrètes expérimentales concernant l'impact des algorithmes sur la probabilité de recrutement de candidats atypiques. Elle montre que l'examen des candidatures par une machine et celui qui est effectué par une personne aboutissent à des conclusions divergentes pour environ 30 % des candidats, la machine étant plus efficace pour reconnaître les « bons » candidats : le candidat marginal sélectionné par une machine (et non par une personne) a 17 % de chances de plus de passer avec succès un entretien direct en double aveugle avec des travailleurs en place et de recevoir une offre

d'emploi, ces chances étant moindres pour le candidat marginal sélectionné par une personne (et non par une machine). Autrement dit, l'algorithme est favorable aux candidats qui auraient normalement subi une discrimination, comme ceux qui n'ont pas de références professionnelles, sont sans expérience ou ont un parcours d'études atypique. [Une autre étude récente^{xi}](#), qui porte sur l'utilisation de techniques de recrutement fondées sur l'évaluation professionnelle, confirme que les entreprises qui s'en remettent moins au jugement humain lors des décisions d'embauche parviennent à recruter de meilleurs candidats.

La transformation numérique est toutefois aussi porteuse de risques. L'accès aux technologies de l'information et de la communication s'est accru de manière spectaculaire. Dans les pays de l'OCDE, la proportion d'utilisateurs de l'internet a augmenté en moyenne de 30 points de pourcentage au cours des dix dernières années. Si ceux qui y ont trouvé des avantages sont nombreux, le risque d'exclusion s'est accru pour certaines catégories de personnes, comme les travailleurs âgés qui ne possèdent pas toutes les compétences requises pour pouvoir s'épanouir dans un milieu de travail numérique. Des données concernant les pays de l'OCDE confirment que les jeunes sont mieux préparés à cet environnement que leurs aînés : quelque 42 % des adultes âgés de 25 à 34 ans peuvent accomplir des tâches comportant plusieurs étapes et exigeant l'utilisation d'applications technologiques particulières, comme un formulaire en ligne, mais dans le groupe d'âge 55-65 ans, seule une personne sur dix en est capable. Les ordinateurs et les robots sont de plus en plus souvent employés pour remplacer des travailleurs peu et moyennement qualifiés dans l'exécution de tâches répétitives, contribuant ainsi à une polarisation des emplois. La diminution des perspectives d'ascension sociale d'une part importante de la population active a favorisé la montée du mécontentement manifesté face aux effets de la mondialisation, à l'évolution technologique et aux flux migratoires. L'anxiété ainsi exprimée peut elle-même susciter une tendance au repli sur soi et une remise en question des bienfaits de la diversité. L'automatisation a aussi un impact plus direct sur la diversité, les travailleurs immigrés étant surreprésentés dans les emplois comportant des tâches répétitives. Il est donc indispensable de faire en sorte que les progrès apportés par la transformation numérique soient accessibles à tous, afin de garantir que la diversité deviendra dans l'avenir un atout.

Dans les pays européens de l'OCDE, 47 % des travailleurs nés à l'étranger occupent des emplois répétitifs et sont donc davantage exposés au risque d'être remplacés par une machine



Source : OCDE, [Perspectives des migrations internationales \(2017\)](#)

Questions à examiner

Comment exploiter les technologies numériques pour accroître la diversité parmi les travailleurs ?

L'analyse RH constitue-t-elle le prochain territoire à exploiter pour faire reculer les préjugés inconscients et la discrimination ?

Comment les pouvoirs publics peuvent-ils répondre à l'anxiété suscitée par l'automatisation du travail et les pertes d'emploi ?

De quelles compétences les travailleurs ont-ils besoin pour pouvoir s'épanouir dans l'économie numérique ?

Intervenant•e•s

<i>Sergei Guriev</i>	Chef économiste à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et professeur à Sciences Po Paris
<i>Barbara Leveel</i>	Directrice générale de la Diversité et de la RSE RH à BNP Paribas
<i>Irena Moozova</i>	Directrice en charge de l'Égalité à la Direction générale de la justice et des consommateurs, Commission européenne
<i>Annabelle Pinel</i>	Responsable Mégadonnées et Analyse RH pour les entreprises à Capgemini
<i>Ivan Scalfarotto</i>	Secrétaire d'État au développement économique

ⁱ Venturi, R. (2016) The economic cost of workplace discrimination in France. Billions of euros in lost potential, France Stratégie, <http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dp-anglaisdiscrimination.pdf>.

ⁱⁱ Oswald, A.J., Proto, E. and D. Sgroi, (2015), "Happiness and Productivity", *Journal of Labor Economics*, Vol. 33(4), pp. 789-822.

ⁱⁱⁱ Reynolds, A. and D. Lewis (2017), "Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse", *Harvard Business Review* (March 2017), <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitivelydiverse>.

^{iv} Nielsen (2015), *The Sustainability Imperative. New Insights on Consumer Expectations*. Global Sustainability Report, <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/dk/docs/global-sustainability-reportoct-2015.pdf>.

^v Hiller, S. (2013), "Does immigrant employment matter for export sales? Evidence from Denmark", *Review of World Economics*, Vol. 149(2), pp.369-394.

^{vi} Hoogendoorn, S. and M. van Praag (2012), "Ethnic Diversity and Team Performance: A Field Experiment", *IZA Discussion Paper*, No. 6731.

^{vii} Hjort, J. (2014), "Ethnic Divisions and Production in Firms", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 129(4), pp. 1899–1946.

^{viii} Heckman, J., Pinto, R. and P. Savelyev, "Understanding the Mechanisms through Which an Influential Early Childhood Program Boosted Adult Outcomes", *American Economic Review*, Vol. 103 (6), pp. 2052-2086.

^{ix} David Broockman, D. and J. Kalla (2016), "Durably reducing transphobia: A field experiment on door-to-door canvassing", *Science*. Vol. 352(6282), pp. 220-224.

^x Cowgill, B. (2017), "Automating Judgement and Decisionmaking: Theory and Evidence from Résumé Screening", Columbia University, 2015 Empirical Management Conference.

^{xi} Hoffman, M., Kahn, L.B., and D. Li, (2017), "Discretion in hiring", *The Quarterly Journal of Economics*, Oct.2017.