

Gilles Fumey
27 avril 2009

Brain drain, cerveaux en fuite. Vers une géographie de la matière grise

On entend souvent regretter que tant de talents français s'expatrient définitivement, après avoir coûté beaucoup d'argent à l'Etat et aux familles. Si les grandes écoles et les universités publiaient des statistiques sur le nombre de leurs expatriés et le coût de la formation de ces ingénieurs, chercheurs et managers, on serait sans doute très surpris. Et encore... La facture française du *brain drain* est encore bien plus douloureuse pour les pays émergents qui sont saignés de leurs élites.



Pourtant, ce **marché des talents existe depuis les débuts de l'humanité**, même s'il a été longtemps exceptionnel. Léonard de Vinci vient en France grâce au roi François Ier et cet exemple célèbre n'est sans doute pas le premier. Combien d'étudiants européens sont venus au Quartier latin à partir du XIIIe siècle et ne sont jamais repartis ? Le marché des talents a pris une forme mondiale depuis un demi-siècle, avec les migrations choisies pratiquées par les Etats-Unis des années 1920, puis avec les migrations allemandes au temps du nazisme. Pendant la guerre froide, les grandes puissances Etats-Unis et URSS s'arrachaient les meilleurs scientifiques et managers. Aujourd'hui le système s'est davantage mondialisé.

La forme la plus spontanée a correspondu à des migrations d'un point à un autre, avec une simple reconnaissance de la valeur du migrant. Aujourd'hui, un diplôme peut faire l'affaire, mais rares sont les établissements de formation dans les pays en développement qui peuvent assurer des équivalences. Des appâts et des filtres sont mis en place pour gérer ces flux en progression depuis quelques décennies.

L'autre forme plus nouvelle concerne, pour les grandes firmes multinationales, le recrutement de personnel très bien formé destiné à l'expatriation. Une tendance nouvelle se met en place : le recrutement par ces mêmes firmes de diplômés locaux sur des sites de recherches ou de production délocalisés. Ainsi, dans le secteur de l'énergie et du matériel de transport, Alstom qui réalise la quasi-totalité de son chiffre d'affaires à l'étranger, engage en 2009 dix mille nouveaux salariés dans soixante-dix pays. La tendance est au recrutement local pour plus de la moitié des entreprises du CAC 40 selon une enquête de Bearing Point et de TNS Sofres [1].

Pourquoi le recrutement local ? En dehors des coûts liés à l'expatriation, les entreprises mettent en avant une facilité de compréhension des environnements locaux et une plus grande aisance dans la communication. Il n'est pas étonnant qu'Alstom ne compte qu'un expatrié sur cent salariés et trois pour cent de personnes en mission temporaire !

Les grandes firmes européennes ont bien compris que les managers de demain ne seront pas forcément des Européens. Bearing Point montre que près des trois quarts des grandes entreprises françaises connaissent une pénurie de dirigeants, sans compter le personnel de haute compétence technique. Pourquoi ? Parce que les technologies changent vite, parce que les besoins sont nouveaux : dans le secteur de l'énergie, la prospection, l'exploitation, le raffinage et la pétrochimie exigent beaucoup de compétences qu'on ne trouve pas dans les pays riches privilégiant la gestion et la finance jugées plus nobles.

Mais trouver des managers locaux relève de la quadrature du cercle. L'Inde forme pourtant 300 000 ingénieurs par an mais n'offre pas assez de profils managériaux avec un esprit d'initiative suffisant pour la gestion des filiales. Et si elle forme assez de financiers, ceux-ci préfèrent travailler dans la banque plutôt que dans l'industrie.

Une autre inégalité est à mettre en avant entre les pays : **les entreprises françaises attirent bien moins les talents locaux que certaines firmes anglo-saxonnes.** Comment accroître la notoriété de Total ou de L'Oréal en Chine pour attirer les jeunes talents ? Des associations entre universités locales et antennes locales des grandes écoles permettent de préparer les recrutements. Des chaires d'entreprise dans des établissements de renom, des fondations d'entreprises, des stages pour étudiants étrangers en France, tout est bon pour sensibiliser les étudiants qui peuvent s'entraîner aux futurs métiers sur des entreprises virtuelles [2].

Laurence N'Kaoua [3] met en avant la politique des grandes firmes pour redorer leur blason et améliorer leur image. Après le séisme en Chine, les Français ont été très présents au Sichuan, distribuant ici 300 000 euros pour les victimes, offrant là le ravitaillement à Changdu au Sichuan, l'hébergement des sans abris dans des usines Lafarge à Mianyang et Duijanyan.

Autrement ardue est la question des salaires et leurs différences entre pays, régions et entreprises. Dans un pays émergent, les cadres partent vite à la concurrence si les salaires stagnent. En Chine, l'inflation est souvent une source de méprise avec les sièges français où l'on ne comprend pas qu'une augmentation de 10% est nécessaire lorsque l'inflation peut atteindre deux chiffres. Sans compter que les différentiels de salaire sont considérables : *« Comment expliquer à sa maison mère qu'un PDG de PME industrielle dans le secteur de la mécanique à Moscou peut se recruter 3 millions d'euros fixes ? Et comment justifier à un directeur de filiale ailleurs qu'il gagnera moins ? »* [4] Si les entreprises veulent monter des plans d'actionnariat, il faut bien connaître les législations nationales : très avantageuses dans le Golfe persique puisqu'à Dubaï, les salariés ne paient pas d'impôt sur le revenu, intéressantes

en Russie, les conditions sont moins satisfaisantes dans les anciens pays d'Etat-providence. Les salariés sont d'ailleurs de plus en plus sensibles à l'offre de « parcours » dans les carrières, comprenant des formations, de la mobilité, des responsabilités.

Ainsi va le monde. Les frontières s'estompent pour les talents qui essaient non plus entre des Etats, mais au sein de grandes entités industrielles de caractère multinational. Un Léonard de Vinci viendrait-il en France aujourd'hui ? Rien n'est moins sûr...

Gilles Fumey

Pour en savoir plus :

- [Du ghetto au réseau : les territoires des migrants](#)

[1] Publiée par *Les Echos* du 18 novembre 2008

[2] Voir *L'Oréal e-strat*.

[3] *Les Echos*, *ibid.*

[4] *Ibid.*

© Les Cafés Géographiques - cafe-geo.net