

« **TALENT CRUNCH** »

Comment ne pas subir le départ des cerveaux à l'étranger

La mobilité des cadres à haut potentiel s'accroît. Effet de la mondialisation ou fuite ?

La crise de la zone euro et la fiscalité semblent de fait avoir un impact sur les flux migratoires depuis la France.

Julie Le Bolzer

« J'aspire à construire plutôt qu'à démanteler », souffle ce DRH français qui, depuis dix ans, a géré d'avantage de plans sociaux que de recrutements. C'est du côté du Brésil qu'il se cherche un nouvel horizon professionnel. Et il n'est pas le seul... « Cadres sup, experts, entrepreneurs, étudiants de très haut niveau... Les candidats au départ sont souvent les meilleurs », estime Jean-Marc Le Gall (*), ancien DRH, conseil en stratégies sociales et professeur associé au Celsa. « Avant toute chose, il ne faut pas confondre fuite et mobilité. La mondialisation a entraîné de nouvelles interactions, tempère Benjamin Pelletier, formateur en management interculturel. Une partie de ces flux migratoires est la juste conséquence de l'ouverture des marchés. L'autre partie peut être assimilée à une fuite proprement dite, quantitativement moins importante. »

Différentes raisons conduisent les profils rares à aller chercher

ailleurs. Du fait de la crise économique et financière, l'Europe a perdu de son attrait (il y a moins de vingt ans, elle était l'une des destinations les plus prisées au monde). « Aujourd'hui, c'est au Brésil, en Asie et au Moyen-Orient que se trouvent les marchés les plus dynamiques et, donc, les opportunités », note Benjamin Pelletier. « En France, dans 95 % des cas, on procède à des remplacements, à des ajustements de poste. Dans les pays émergents, on crée », constate Michel Font, cofondateur avec Stéphane Romano de Cala Partners, cabinet spécialisé dans le recrutement de cadres à haut potentiel. D'autant que la crainte d'une dégradation de l'environnement fiscal a stigmatisé la France.

Se moderniser socialement

Les vannes sont ouvertes et, si l'hémorragie se poursuit, elle pourrait fragiliser les entreprises françaises. « Le talent crunch – seul risque RH identifié dans le classement du Lloyd's – est un vrai problème. Sur des marchés de plus en plus concurrentiels, les organisations doivent tout miser sur l'innovation : elles ne peuvent pas se permettre de laisser filer les élites », dit Jean-Marc Le Gall. « Ce sont les réacteurs nucléaires de la compétitivité qui partent, ceux-là mêmes qui ont les capacités et les compétences pour redresser leur société », surenchérit Benjamin Pelletier.

Comment retenir ceux qui sont censés apporter du sang neuf à l'économie, mais aussi les hauts poten-

tiels qui nous viennent d'ailleurs, car la France reste une destination privilégiée des étudiants étrangers (selon l'OCDE, ils étaient 288.540 en 2011-2012, contre 161.148 en 1990) ? « Pour convaincre les talents qui doutent de la capacité des entreprises françaises à satisfaire leurs attentes, celles-ci doivent se moderniser socialement, repenser leur carrière et diversifier leur carrière. Mais il revient aussi à l'Etat d'engager des réformes de fond pour rendre la marque « France » plus attractive ! » juge Jean-Marc Le Gall. Et Benjamin Pelletier de conclure : « Le vrai problème, c'est l'archaïsme du management à la française, qui est source de démotivation pour la jeune génération. »

(*) « L'entreprise irréprochable – réciprocité, responsabilité, démocratie », éditions Desclée de Brouwer.