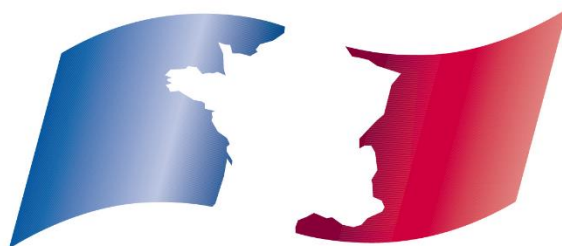


L E S E T A T S D E



L A F R A N C E

LE RENDEZ-VOUS ANNUEL
DES RESPONSABLES DE SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
« BIEN EN FRANCE » SUR L'ATTRACTIVITÉ

Venir, Rentrer, Rester en France

Recommandations pour gagner
la guerre des talents

Table des matières

Avant-propos.....	3
Inverser la tendance.....	5
Profiter du momentum.....	6
1. Mieux valoriser les avantages et les atouts du choix de la France.....	8
2. Mieux utiliser l'arme fiscale pour attirer les talents.....	10
3. Accueillir plus de centres de décision internationaux.....	11
4. Adapter notre droit du travail et notre système de formation aux nouvelles formes d'emploi et à l'attraction des talents de la nouvelle économie.....	14
5. Faire évoluer le système éducatif français pour en faire un levier en matière d'attraction des talents.....	16
6. Outiller les territoires pour les mettre en meilleure situation pour accueillir et retenir les talents.....	18
7. Aller plus loin dans la simplification des démarches administratives pour l'accueil des talents et améliorer l'accueil de leurs familles.....	20
8. Sensibiliser les entreprises aux « ressorts » de l'attraction et de la rétention des Talents.....	23

Avant-propos

Chaque année, les Etats de la France forment leurs recommandations sur l'attractivité et se félicitent de voir que nombre de celles qui l'ont été l'an dernier sur le thème « Traverser le Rubicon » commencent à être prises en considération, telle la Réforme du Code du Travail qui, en matière d'attractivité, est la « mère de toutes les batailles ».

Les Etats de la France ont décidé cette année d'innover en proposant un ensemble de recommandations autour d'un thème unique : « Gagner la guerre des Talents ». Deux raisons ont plaidé pour ce choix.

Tout d'abord, la problématique des talents est au cœur de celle de l'attractivité. Elle en est tout à la fois un facteur et une résultante. Attirer et conserver les meilleures compétences est dès lors crucial pour assurer notre compétitivité. Le thème est aussi multidimensionnel qui, entre réputation et benchmarks, appelle nombre de paramètres de l'attractivité qu'il s'agisse de la question sociale, de la question fiscale ou encore de celle de l'innovation.

L'autre raison qui explique ce choix est qu'une fenêtre d'opportunité sans précédent vient de s'entrouvrir qui devrait inverser une tendance délétère, celle de voir nos élites et notre jeunesse fuir l'Hexagone plutôt que d'en faire une terre d'accueil pour les talents venus d'ailleurs.

La France vient de faire le choix de l'audace, de l'ouverture et de la jeunesse alors que d'autres pays, qui ont tant séduit et ont été de grands importateurs de talents, ont fait le choix inverse du retrait et du repli. Or pour s'épanouir, les talents ont besoin de vivre de grands projets et de participer à une grande ambition. La France, aujourd'hui plus que d'autres, le leur offre. Venir, rentrer ou rester en France, pour tous ceux qui dans un monde devenu plus ouvert, n'ont souvent que l'embarras du choix, suppose d'avoir le sentiment de pouvoir construire son avenir dans un pays devenu « *the place to be* ». Or, la France est aujourd'hui devenue un pays qui bouge, s'est mis sous tension et en mouvement. Elle doit saisir ce moment unique et longtemps espéré pour devenir une terre d'élection pour l'accueil et l'épanouissement des talents.

Mais l'envie de France ne saurait à elle seule suffire. Une politique ambitieuse et audacieuse doit parallèlement être engagée pour que les conditions d'accueil et de rétention soient optimales dans la guerre que se livrent les Nations pour attirer les meilleurs dont la mobilité s'est fortement accrue ces dernières années.

Tel est l'objet des recommandations des Etats de la France. Celles-ci sont le fruit d'une réflexion menée par plus d'une centaine de hauts responsables de multinationales étrangères installées en France qui, au regard de leur profil, se sont, à côté de celle des étudiants, des start-uppers et des chercheurs, plus particulièrement penchés sur l'attraction en France des « talents » de multinationales. Je les en remercie infiniment. Installés au cœur des compétitions intragroupes pour attirer l'investissement international, mais aussi idéalement placés dans le cadre de la mobilité internationale des collaborateurs de leur société pour apprécier, dans la guerre des talents, les atouts et handicaps de notre pays, leurs recommandations méritent la meilleure des attentions.

Les considérer répond à une unique ambition : faire de la France une terre de prédilection pour la jeunesse française et celle venue d'ailleurs.



Denis Zervudacki

Fondateur des Etats de la France

Inverser la tendance

Le constat dressé par les responsables de multinationales et les chiffres sont là qui s'imposent d'évidence. La balance française entre attraction et rétention des talents est aujourd'hui déficitaire et la France est un pays qui voit ses élites et sa jeunesse quitter l'Hexagone, plutôt qu'attirer des talents venus d'ailleurs. Certes, la mondialisation appelle une mobilité des meilleurs mais un pays qui ne ferait qu'exporter ses talents serait à terme condamné à sortir du jeu de la mondialisation.

La qualité de vie, le fameux « *Wie Gott in Frankreich* », la qualité et le faible coût personnel de notre système éducatif, notre système de santé et de protection sociale, notre environnement culturel ainsi que notre esprit d'innovation ont permis à la France de marquer des points dans la guerre des talents. Pas assez cependant pour inverser une tendance déficitaire où à la fuite des talents français persuadés que l'étranger était pour eux un accélérateur de carrière s'est ajouté pour les talents étrangers le sentiment que venir en France n'était pas une étape incontournable dans la leur.

Trop de conservatismes, un « système » de promotion encore trop souvent basé sur la qualité des diplômes plutôt que sur la performance, l'image d'un pays souvent mal classé dans les indices internationaux, un pays trop frileux et trop faiblement ouvert à l'international, une fiscalité démotivante pour ceux qui entreprennent et d'autant plus pour ceux qui réussissent, ont été autant de handicaps venant altérer la capacité de rétention et d'attraction de notre pays.

Tout cela se retrouve dans les chiffres. Les multinationales interrogées à l'occasion des Etats de la France se déclarent à 58% « perdantes » dans la guerre des talents et expriment une forte difficulté à attirer les talents étrangers. Elles affirment aussi avoir plus de facilité à les retenir, illustrant en cela un « paradoxe » français porteur d'espoir pour l'avenir qui pointe du doigt le déficit d'image que notre pays supporte aussi auprès des talents étrangers comme il l'a longtemps fait auprès des maisons mères des multinationales.

Le constat d'un *skill gap* relevé en entreprise peut aussi être illustré plus globalement comme l'a fait le Conseil d'Analyse Economique (CAE) dans sa note « Préparer la France à la mobilité croissante des talents » du 17 mai 2016 déplorant que la France attire moins de talents que les 19 pays les plus avancés de l'OCDE et que les diplômés des sortants sont plus élevés que ceux des entrants.

Ce constat est confirmé par la récente étude publiée le 20 novembre 2017 par l'OCDE sur « le recrutement des travailleurs immigrés : France 2017 » qui place l'hexagone en 8^e position, derrière les Etats-Unis, le Canada, l'Arabie Saoudite, le Royaume-Uni ou encore l'Espagne en matière d'attraction des migrants qualifiés les plus diplômés, qui ne représentent en France que 6% des migrants alors qu'ils sont 14% de l'autre côté de la Manche.

De son côté, le GTCI – l’index mondial sur la compétitivité et les talents produit annuellement par l’INSEAD et Addeco – dans son édition 2017 place la France au 24^{ème} rang à l’échelle mondiale. Ce classement est non seulement moins bon que ceux de concurrents directs comme le Royaume Uni (3^{ème}) ou l’Allemagne (17^{ème}), mais aussi largement en retrait de ceux de la Suisse, de l’Irlande et des pays nordiques, sans parler de Singapour. L’environnement légal et institutionnel, la bureaucratie, la fiscalité, les rigidités du marché du travail sont pointés du doigt comme étant les handicaps les plus lourds que la France supporte en matière d’attraction des talents.

De ce déficit, notre pays a pris conscience. Ces dernières années, des initiatives louables ont été prises pour favoriser l’accueil des talents étrangers, tels que le passeport talent, le régime de visa de longue durée, la création du site « *Welcome to France* », le programme *French Tech* et l’amélioration du régime des impatriés notamment.

Tous ces dispositifs ne sauraient cependant être décisifs sans un contexte général plus favorable pour inverser la tendance. Dans ce domaine, le momentum est arrivé où une « conjonction des astres » longtemps espérée devrait attirer vers la France ceux qui veulent créer de la valeur, innover, s’épanouir et réussir.

Profiter du momentum

En effet, plusieurs facteurs se conjuguent pour, entre flux *in* et flux *out*, remettre la France dans le bon sens en matière d’attraction des talents.

Le premier et le principal est le « retour en grâce » de la France. Notre pays vient d’offrir au monde le spectacle vivifiant d’un pays capable d’audace et d’ouverture en misant sur la jeunesse alors que d’autres pays ont fait des choix inverses. Les multinationales des « Etats de la France » considèrent à une très large majorité que la « Nouvelle France » va avoir une incidence positive sur le retour d’expatriés et sur l’attraction des talents étrangers. Rejoindre ou revenir dans un pays relève pour les jeunes talents de considérations tout d’abord professionnelles – celles consistant à considérer que leur carrière y sera plus rapide et plus riche. Le travail et l’argent ne font cependant pas tout et il est aussi un paramètre plus intime : celui de participer à une aventure collective. La France, aujourd’hui plus qu’avant et plus que d’autres, l’offre en invitant sa jeunesse à construire ici mieux qu’ailleurs un avenir meilleur et en proposant aussi à la jeunesse étrangère de participer ici et maintenant à la construction d’un monde meilleur, comme l’atteste la campagne « *Make our planet great again* ».

Le second tient à la nouvelle économie qui s’installe et pour laquelle la France dispose d’excellents atouts. Notre pays a depuis quelques années développé l’image d’un pays très accueillant pour les start-ups du numérique à travers notamment le programme *French Tech*.

Il propose une réelle opportunité dans le secteur du numérique à ceux qui veulent profiter de l'esprit créatif propre à la France en leur offrant un écosystème particulièrement attrayant.

Le troisième tient à l'embellie économique que la France connaît. Notre pays retrouve petit à petit le chemin de la croissance, et les premières réformes engagées notamment pour libérer le travail vont apporter à un marché plus dynamique des opportunités nouvelles précieuses en matière d'attraction et de rétention des talents car il ne saurait y avoir d'attraction des talents sans attractivité des marchés.

Les attentes des talents ont évolué, qui placent la question des opportunités et des défis à relever au cœur de leurs réflexions quand ils s'interrogent pour rejoindre un pays, une ville ou une entreprise et la France est désormais sur leur écran.

C'est dans ce contexte général porteur et prometteur que les Etats de la France forment leurs recommandations.

A ce titre, raisonner de manière trop exclusive en termes de fiscalité et de droit du travail n'est plus pertinent, même si ces questions demeurent souvent clés car plus quantifiables que d'autres. C'est donc dans le cadre d'une approche plus globale et d'une stratégie plus cohérente qu'il convient d'œuvrer et dans lesquelles s'inscrivent les recommandations des Etats de la France.

1. Mieux valoriser les avantages et les atouts du choix de la France

Difficiles à attirer et réticents à repartir, tel est, dans le cadre des mobilités internationales qui s'organisent dans les multinationales, un constat fréquemment partagé, qui illustre combien la France, pour un talent, vaut mieux que son image.

De ce constat, une évidence s'impose : celle de mieux valoriser les atouts de la destination française auprès des talents internationaux.

L'affaire n'est pas indifférente car, pour la quasi-totalité des responsables de multinationales interrogés par les Etats de la France, l'image est un facteur décisif d'attractivité des talents.

Afin de combler l'écart entre perception et réalité, les Etats de la France formulent plusieurs recommandations :

[Intensifier la campagne d'image « *Creative France* » et réserver un sort privilégié aux étudiants et aux talents étrangers](#)

De façon générale, il conviendrait de mieux promouvoir des initiatives telles que le passeport talent, la *French Tech*, le Programme *Welcome to France*, qui sont mal connus à l'international, et souvent même auprès des multinationales installées en France.

Il conviendrait aussi de mieux valoriser les belles *success stories* françaises et faire savoir « *urbi et orbi* » que la France est, aujourd'hui, l'un des terreaux entrepreneuriaux les plus fertiles en Europe et dans le monde.

Un renforcement de la campagne de communication dans le domaine du numérique, en mettant en avant les réussites françaises (Vente-privee.com, Criteo, BlaBlaCar, Sigfox, Deezer...) et en vantant, même s'il peut encore être amélioré, la qualité de l'écosystème français dans le domaine du numérique est à cet égard souhaitable, tout comme la médiatisation de choix d'implantations emblématiques telle l'installation en France par Facebook de son centre de recherche sur l'Intelligence Artificielle.

Les Etats de la France recommandent parallèlement que, dans le cadre de la campagne de communication de la France, une opération spécialement dédiée aux talents et aux impatriés potentiels soit menée. Cette action devra mettre en avant les atouts de notre pays auxquels, au regard de leurs attentes particulières, ils sont plus spécialement sensibles et être ciblée sur les étudiants étrangers et les jeunes cadres de multinationales étrangères.

Porter une plus grande attention aux classements internationaux, et notamment ceux qui concernent les universités, souvent décisifs pour les jeunes talents dans le choix de leur expatriation, et être proactif pour y améliorer le rang de la France

A cet égard, les Etats de la France recommandent de :

- Agir avec discipline et ouverture d’esprit en cherchant à comprendre les critères et les métriques sous-jacents, connaître et faire connaître nos points forts, prendre acte de nos points faibles et choisir ceux sur lesquels nous pouvons progresser ;
- Etre en contact avec les institutions afin d’éclairer leurs choix et fournir les données d’une manière qui ne joue pas à notre désavantage ;
- Se concentrer sur la sensibilisation et l’influence des répondants car beaucoup de critères sont basés sur des enquêtes d’opinion.

Mieux valoriser les avantages et atouts du système social français

Les talents étrangers qui viennent en France apprécient généralement la qualité de ses services publics, de son secteur éducatif et de son système de santé. La prise en charge « collective » de coûts qui ailleurs sont privatisés est cependant trop peu valorisée. Nombre de sociétés de conseil internationales réalisent des benchmarks sur le « reste en poche » qu’il conviendrait de mieux communiquer auprès des cadres étrangers dans la politique d’attraction de la France.

Les différences souvent considérables entre les systèmes de protection sociale, notamment en Europe, et la complexité du système français – ainsi que sa fréquente incompatibilité avec les autres systèmes européens – constituent cependant un frein non négligeable à la mobilité internationale. Les Etats de la France recommandent à cet égard qu’à l’occasion des réformes en cours en France et notamment celle du régime des retraites, que les systèmes de protection sociale puissent en Europe trouver plus de cohérence afin de ne plus être des obstacles à la mobilité internationale.

Les Etats de la France suggèrent aussi que soient examinées la pertinence et la viabilité d’un système d’« *opt-out* » permettant aux impatriés étrangers déjà couverts par le fond de pension de leur groupe de privilégier ce dispositif par rapport à celui en vigueur en France.

2. Mieux utiliser l'arme fiscale pour attirer les talents

Bien qu'elle ne soit pas toujours décisive pour attirer les talents et même si la France a réalisé des avancées significatives dans ce domaine – notamment avec l'amélioration du statut des impatriés – la fiscalité demeure, dans la compétition internationale, une arme redoutable car largement utilisée à l'étranger.

Les Etats de la France se félicitent à cet égard des initiatives prises et des projets en cours de suppression de l'ISF, de création d'une *flat tax* et de prélèvement à la source, qui auront un effet bénéfique non seulement en termes de symbole aux yeux des cadres à haut potentiel venus de l'étranger mais aussi en termes de niveau d'imposition et de simplification des procédures. Ces réformes vont permettre à la France de s'aligner – dans une fourchette haute néanmoins – sur des standards européens de fiscalité personnelle. Les Etats de la France regrettent cependant qu'au regard de l'importance que revêt l'immobilier en vue de la rétention des talents étrangers, soit créé l'IFI.

Les Etats de la France recommandent de poursuivre l'action engagée en utilisant et en adaptant la panoplie fiscale de façon constructive et en l'inscrivant dans la durée, la cohérence et la stabilité. Ils préconisent à cet égard :

- ⇒ D'engager une politique de stabilité fiscale qui est indispensable pour inscrire le choix de la France dans la durée et pour rassurer – notamment en proscrivant toute rétroactivité fiscale – les talents pour leur permettre de faire un choix dans un contexte prédictible. Les Etats de la France souhaitent pointer du doigt l'effet particulièrement négatif qu'ont eu les tergiversations concernant les attributions gratuites d'actions. Ils forment le vœu que les rétablissements en cours soient confirmés et assurent l'éligibilité des cadres étrangers aux nouveaux dispositifs avec un engagement de sanctuarisation qui, comme cela a été constaté avec le CIR, est un facteur essentiel d'attractivité.
- ⇒ De forfaitiser la fiscalité des impatriés et de porter le régime, relevé depuis de cinq à huit ans, à dix ans et que cette échéance soit également celle du bénéfice des conventions de sécurité sociale bilatérales. De façon plus générale, l'absence de limite de la présence en France – alors que certains dirigeants étrangers ne la quittent que parce qu'ils en sont contraints par l'échéance fiscale – sera dans tous les cas profitable à l'économie française. A défaut d'une prolongation du statut d'impatrié, les Etats de la France recommandent qu'à l'issue des huit ans soit mise en place une phase transitoire de deux ans afin que la fin des avantages, pour ceux qui souhaitent continuer à exercer leur activité en France, n'arrive pas trop brutalement.

3. Accueillir plus de centres de décision internationaux

En matière d'attractivité de talents, il est une priorité, car c'est souvent en leur sein qu'ils sont amenés à œuvrer : celle consistant à favoriser en France l'installation des quartiers généraux et des centres de décision internationaux.

Attirer ceux-ci représente donc un enjeu de taille et une opportunité d'autant plus forte que des « *newcomers* » arrivent, ceux de la nouvelle économie ou bien ceux venus notamment de Chine et d'Inde qui, au regard du développement de leurs investissements en Europe, sont de plus en plus nombreux à y installer des quartiers généraux. De surcroît, un certain nombre de sociétés étrangères installées de plus longue date en Europe sont en train de redéployer leurs quartiers généraux consacrés à certaines de leurs activités dans un mouvement de rapprochement avec leurs *business units*.

Enfin, le Brexit, alors que le Royaume-Uni est la première terre d'accueil pour les centres de décision au regard de leur taille, peut entraîner une redistribution des cartes, notamment dans le domaine financier où certains établissements, pour minimiser leurs risques, considèrent la possibilité de relocaliser leurs activités dans différentes géographies.

La France doit, dès lors, se mobiliser puissamment pour ne pas passer à côté de ces opportunités et leur consacrer une stratégie dédiée et volontariste.

A cet égard, les Etats de la France recommandent de :

Promouvoir une image de « place » attractive

L'attraction des quartiers généraux relève fréquemment d'une image de « place » et la France ne devrait pas, à cet égard, laisser passer la chance que lui offrent de nouvelles circonstances particulièrement porteuses. Cela implique nécessairement de renforcer les moyens alloués à la communication sur l'attractivité de la France et inscrire la campagne d'image « *Creative France* » dans la durée.

Cibler de façon prioritaire les quartiers généraux sur les terrains où la France dispose de réels avantages comparatifs

L'évolution de la nature des quartiers généraux appelle à une réflexion sur le ciblage. La France devrait, autour de son atout « innovation », se spécialiser sur la localisation de centres « thématiques » d'activité, en misant sur les secteurs où elle bénéficie d'un avantage comparatif reconnu tels que les sciences de la vie, le numérique, l'énergie, les transports et le BTP.

Concentrer les efforts de ciblage vers les « newcomers »

La France devrait, en faisant un pari sur l'avenir, parallèlement cibler les quartiers généraux des sociétés de la nouvelle économie. En effet, il est plus facile d'attirer un nouveau quartier général que d'amener une entreprise ayant une histoire et un vécu à déplacer le sien. Il serait donc pertinent, à ce titre, de concentrer les efforts français sur la « primo-installation » de sociétés de la nouvelle économie, même modestes mais appelées à un développement qui est rarement celui de grands groupes d'ores et déjà établis.

Par ailleurs, une action prioritaire devrait également, pour les mêmes raisons, être menée à l'égard de l'Inde et la Chine. L'éloignement géographique leur impose quasi systématiquement d'implanter un centre de décision plus « local » en Europe. La France doit donc faire de cette « nécessité » une opportunité à saisir en passant outre les réflexes parfois frileux vis-à-vis de ces sociétés venues de loin.

Améliorer la fiscalité des entreprises pour attirer les centres de décision internationaux

La fiscalité des entreprises est l'un des critères de décision d'installation des centres de décision internationaux et, dans ce domaine, la France se caractérise par une instabilité particulièrement pénalisante pour les investisseurs qui ont besoin de visibilité, et par un affichage à caractère plutôt dissuasif tant par le montant des prélèvements que par le nombre des taxes.

S'agissant de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IS et CVAE) – dont les taux cumulés sont actuellement nettement supérieurs à ceux de la moyenne européenne qui se situe en 2015 à 22,5 % – les Etats de la France, même s'ils regrettent que les décisions prises pour compenser la suppression de la taxe sur les dividendes aient sur le court terme un effet contraire aux objectifs annoncés, se félicitent d'un processus de diminution engagé qui est un réel facteur d'attractivité.

Les Etats de la France soutiennent également les initiatives prises par la Commission européenne en matière d'harmonisation des taux, des bases et des règles de calcul et saluent la décision de la Commission de définir une assiette commune consolidée pour l'impôt sur les sociétés, dite ACCIS, qui tendrait vers « une fiscalité équitable et efficace ». Par ailleurs, la publication des résultats du projet *Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS) par l'OCDE va entraîner une refonte des normes fiscales internationales et la France devrait, dans ce domaine, être moins pénalisée que d'autres pays qui ont misé sur l'optimisation fiscale comme critère d'attractivité.

Les Etats de la France appellent également au développement de dispositifs permettant d'établir une plus grande « relation de confiance » avec l'administration fiscale. Ils se félicitent de l'initiative prise par le gouvernement, à travers le projet de loi « Pour un Etat au service d'une société de confiance », visant à introduire dans notre corpus juridique un « droit à l'erreur » et à transformer la relation entre administration et administrés en généralisant les rescrits, en expérimentant les déclarations simplifiées, en prévoyant pour les entreprises une obligation de moyens et non de résultats, en favorisant les transactions en cas de contentieux et en limitant les contrôles.

Ils forment le vœu que les dispositifs qui seront mis en place répondent intimement à l'ambition de faire passer l'administration d'une culture du contrôle à celle de conseil et d'accompagnement, ce qui peut être un facteur puissant d'attractivité.

4. Adapter notre droit du travail et notre système de formation aux nouvelles formes d'emploi et à l'attraction des talents de la nouvelle économie

La « Révolution numérique » dans laquelle la France est engagée est, en matière d'attraction des talents, une carte maitresse à jouer pour notre pays. Celui-ci jouit, dans le domaine de la High Tech d'une solide réputation et l'idée s'est peu à peu installée que la France était en matière de numérique « *the place to be* » en Europe.

L'ambition, dès lors, est dans ce domaine de capitaliser sur une image porteuse non seulement, comme l'avait si opportunément et symboliquement fait la fameuse campagne « Reviens Léon », en invitant les talents français expatriés à revenir en France mais aussi de faire de notre pays une destination privilégiée pour les « *millennials* » étrangers.

L'affaire est loin d'être gagnée comme l'atteste une enquête EY¹ selon laquelle 80 % des dirigeants de la Tech estiment difficile de recruter en France des talents internationaux. Selon cette étude, le droit du travail français est, après des politiques de rémunération moins attractives qu'ailleurs, l'une des principales raisons de cette difficulté.

En matière de droit du travail, le gouvernement vient d'engager une réforme spectaculaire et ambitieuse répondant largement aux attentes des multinationales.

Il est cependant une dimension qu'il conviendra aussi à l'avenir de mieux prendre en considération pour tenir compte de la spécificité d'un domaine qui va capter les emplois de demain. Les emplois de la nouvelle économie, en effet, ne sont pas « classiques » et appellent souvent des profils singuliers qui s'accommodent mal de réglementations inspirées par un « état de l'art » ancien.

A ce titre, pour favoriser le développement de *free lancers*, la constitution d'équipes internationales, les partenariats entre indépendants et grands groupes, nombre d'initiatives doivent être encouragées, que recommandent les Etats de la France :

- ⇒ Favoriser tous les dispositifs de mise en relation entre les travailleurs indépendants et les grands groupes.
- ⇒ Améliorer le « statut » des *freelancers*, en leur proposant des protections sociales notamment en matière d'assurance chômage et de compte personnel de formation, pour améliorer leur employabilité.

¹ Etude EY Institut CSA pour WonderLeon réalisée en 2017

- ⇒ Développer le contrat de mission et aller au-delà du « contrat de chantier » prévu par la Réforme du Code du travail dont le développement risque d'être contrarié par les modalités de sa mise en place au sein des branches nécessitant un accord majoritaire des représentants des salariés.

- ⇒ Veiller, dans le cadre de la réforme en cours dans le domaine de la formation et de l'apprentissage, à mieux corrélérer la formation et les besoins des entreprises qui vont fortement relever de la transformation numérique. L'économie numérique va d'ici 2020 créer 150 000 emplois par an et dans le domaine du numérique, certains métiers sont d'ores et déjà en pénurie. L'ambition doit donc être de former des talents aux métiers de demain, notamment dans le domaine de la digitalisation des services et de l'intelligence artificielle pour répondre aux besoins des entreprises et mieux les anticiper.

5. Faire évoluer le système éducatif français pour en faire un levier en matière d'attraction des talents

La France, nul ne le conteste, est un « réservoir » de talents et notre système éducatif, bien qu'il souffre d'un déficit de reconnaissance internationale, et notamment au sein du classement de Shanghai, y participe hautement.

Notre système éducatif, comme l'a souligné une récente étude réalisée par HSBC², est l'un de ceux pour lesquels le montant des dépenses directes est le plus bas des grands pays européens, notamment en raison d'une prise en charge largement collective de coûts qui sont à l'étranger supportés directement par les individus ou les entreprises privées.

Il est dès lors déterminant, sauf à accepter que la France investisse fortement dans un système qui voit les meilleurs qui en sortent exercer leurs talents au profit d'autres pays, à ce que « les enfants » de notre système éducatif, plus que ce n'est le cas aujourd'hui, participent à la création de richesse en France.

Il est aussi important que le système éducatif français soit plus attractif qu'il ne l'est aujourd'hui pour les élites étrangères car effectuer des études supérieures en France est souvent la meilleure des portes d'entrée pour y tenter sa chance.

A ce titre, les Etats de la France recommandent de :

- ⇒ Mettre en place des filières d'excellence universitaire en favorisant, mieux que cela n'est fait, l'implication des entreprises au sein des Conseils d'administration des Universités. En parallèle au cursus des grandes écoles, il faudrait également faire monter en puissance un nombre conséquent de masters 2 sur des filières en plein développement, comme l'informatique et les mathématiques.
- ⇒ Donner plus de liberté aux Universités, notamment en permettant la sélection des candidatures des Masters 2 et en visant l'attraction de talents étrangers. Il s'agit pour la France de former une élite aux métiers en plein développement, qui constitueront les emplois de demain. Il conviendrait aussi de renforcer la contribution du secteur privé dans le financement des universités, en particulier scientifiques, à l'image de ce que l'on observe aux Etats-Unis.
- ⇒ Veiller à ce que les grandes écoles n'encouragent pas systématiquement les jeunes diplômés à débiter leur carrière à l'étranger souvent sans retour. Certes, une expérience à l'étranger ne peut qu'être valorisante pour les jeunes mais la France peut aussi être un bon tremplin de carrière tout à la fois pour les diplômés français et

² *Value of Education*, enquête 2017 réalisée par HSBC

étrangers. Il conviendrait, en cas de première expérience professionnelle à l'étranger, de favoriser le retour d'expatriés avec le développement de programmes « *back to home* ».

- ⇒ Donner plus de visibilité internationale aux formations universitaires françaises en développant notamment l'anglais dans l'enseignement supérieur.
- ⇒ Favoriser la création de grands pôles qui puissent rivaliser avec Oxford, Cambridge, Tsinghua ou encore le MIT en ayant une véritable stratégie internationale de branding et en développant une forte trans-disciplinarité, qui est le fondement de l'innovation et se fixer comme objectif d'installer dans des délais raisonnables au moins deux universités françaises dans le Top 10 des classements internationaux. Il conviendrait aussi, à l'instar de ce que font nombre d'écoles de commerce et d'ingénieurs, de généraliser les jumelages et doubles diplômes pour favoriser la venue en France d'étudiants étrangers.

6. Outiller les territoires pour les mettre en meilleure situation pour accueillir et retenir les talents

Un décalage trop flagrant s'est installé, en matière d'attraction de talents, entre Paris et le reste du territoire. Le GTCI, l'index mondial sur la compétitivité et les talents en atteste qui, alors que la France émerge au 24^{ème} rang à l'échelle mondiale, place Paris, en matière de talents, au 7^{ème} rang des villes qui, dans ce domaine, sont les plus attractives du monde.

Or, comme le souligne également le rapport GTCI de 2017, les villes sont appelées à jouer un rôle croissant, souvent même plus que celui des Etats-Nations, dans la compétition mondiale pour les talents.

De ce point de vue, la France doit mieux utiliser la richesse et les atouts de son territoire.

Hors quelques métropoles telles que Lyon, Bordeaux, Nantes, Lille... le territoire national apparaît encore trop souvent comme un « désert français », trop mal et trop peu irrigué par des talents venus d'ailleurs. Car attirer un talent étranger exige – au-delà d'une qualité de vie généralement très appréciée par ceux qui ont fait le choix de la province – que certaines conditions soient réunies telles le développement de pôles d'excellence, à l'image de celui de Toulouse autour de l'aéronautique, l'accessibilité, l'accueil des familles et notamment la qualité de la scolarisation des enfants.

Certaines métropoles ont fait, dans ce domaine, des choix structurants et ont démontré leur aptitude à attirer des talents étrangers, mais aussi à retenir des talents français désireux de faire carrière, sans pour autant être obligés de « monter » à Paris ou de quitter la France.

Ces exemples doivent être généralisés et, à ce titre, les Etats de la France recommandent aux territoires :

- ⇒ De se spécialiser en investissant prioritairement un créneau singulier et se construire une « carte d'identité » mondiale dans un domaine spécifique et différenciant. Bien évidemment, leur économie resterait diversifiée dans de nombreux secteurs d'activité, mais les investissements structurels et la visibilité seraient concentrés dans un créneau identitaire susceptible d'être attractif pour les entreprises afin d'y fixer et d'y attirer les talents.
- ⇒ De mieux promouvoir à l'international leurs atouts autour de leur créneau identitaire et d'engager une action spécifique destinée aux talents et aux étudiants étrangers.
- ⇒ D'investir dans les infrastructures d'accès au territoire, qui est une condition première pour attirer investissements étrangers et talents. Les Etats de la France se félicitent, à cet égard, de la volonté affichée au plus haut niveau de l'Etat d'accélérer le calendrier de

déploiement du Plan Très Haut Débit de la France pour arriver à une couverture totale dès la fin de l'année 2020. Ils considèrent cependant que certains territoires demeurent trop enclavés et que la géographie des infrastructures aéroportuaires françaises et les liaisons aériennes internationales reflètent encore le tropisme parisien.

7. Aller plus loin dans la simplification des démarches administratives pour l'accueil des talents et améliorer l'accueil de leurs familles

« Débarquer » en France a longtemps été, pour un talent étranger, un « parcours du combattant » et les difficultés rencontrées ont souvent dissuadé certaines vocations, leur préférant des destinations plus accueillantes et leur offrant des formalités plus rapides et plus simples.

Des progrès significatifs ont, ces dernières années, été réalisés notamment avec le Passeport Talent, le *French Tech Visa* et le programme « *Welcome to France* », qui facilitent les démarches d'installation des impatriés et de leur famille.

Outre que ces nouveautés devraient être mieux connues pour prendre plein effet, il convient de les compléter.

Optimiser les « *flux in* » en France et créer les conditions pour le développement des carrières des talents étrangers ne sauraient être, par ailleurs, effectués « hors sol ». Un talent vient rarement seul et s'adresser à sa situation strictement individuelle est trop réducteur. La France doit dès lors intégrer une logique « familiale » et se pencher à ce titre sur la question de l'accueil et celle de l'épanouissement des familles.

Pour aller plus loin dans la simplification des démarches administratives, les Etats de la France recommandent :

- ⇒ La mise en place de procédures plus simples et rapides pour faciliter l'accueil des talents étrangers qui ont décidé de s'expatrier dans notre pays, notamment en simplifiant et en accélérant les procédures d'obtention de visa et de titre de séjour, en les assortissant d'une durée de validité plus longue, et en améliorant la procédure d'obtention du permis de travail par une extension à l'ensemble des talents étrangers des dispositifs prévus dans le cadre du passeport talent pour les impatriés du numérique.
- ⇒ Le règlement d'un maximum de problèmes administratifs par les ambassades françaises à l'étranger, en amont de l'arrivée sur le sol français, donnant ainsi un sentiment de fluidité et d'organisation d'un pays soucieux d'accueillir dignement ceux qui ont décidé de participer à son développement.
- ⇒ Une meilleure prise en considération du cas de nos compatriotes qui ont quitté la France sans avoir le statut d'expatriés et qui, dès lors, se retrouvent sans « statut social », en facilitant leur retour et celui de leur conjoint – surtout s'il n'est pas français – en prenant des mesures susceptibles de régler aisément des problèmes quotidiens tels qu'ouvrir un compte bancaire, trouver un appartement ou obtenir une carte vitale.

- ⇒ Une vision plus réaliste de l'immigration en réservant un sort particulier aux responsables et aux experts étrangers venant apporter leurs compétences sur les grands projets français.
- ⇒ L'utilisation systématique de la langue anglaise dans tous les documents concernant les formalités d'impatriation et, mieux encore, comme cela se passe fréquemment en Allemagne, l'utilisation de la langue de l'impatrié dans les formulaires utilisés par l'administration pour les démarches à effectuer au moment de l'arrivée dans notre pays.
- ⇒ Un « toilettage » de tous nos règlements liés à l'arrivée en France afin d'éviter des situations tout à la fois folkloriques et ubuesques telle celle où un permis de conduire obtenu au Sierra Leone est automatiquement échangé contre un permis français, tandis que celui obtenu dans le Michigan ne peut l'être et implique de repasser la totalité du permis « français », ce qui représente un effort financier et personnel conséquent, et une perte de temps considérable.

Concernant l'accueil des familles, les Etats de la France recommandent:

- ⇒ De considérer sérieusement le problème de la scolarisation des enfants et de développer de façon significative les possibilités d'accès à l'éducation internationale. Or non seulement Paris est, avec ses 6 lycées bilingues en anglais et ses 2 lycées bilingues en chinois, mal équipé en lycées internationaux, mais la province est, alors que l'attractivité de la France passe de plus en plus par celle des territoires, dans ce domaine spectaculairement déficitaire. Il convient à cet égard d'ouvrir autant de sections internationales dans les collèges et les lycées français que nécessaire pour favoriser la scolarité des enfants des impatriés, et de donner rapidement corps à l'intention récemment déclarée par le Gouvernement de « développer le nombre d'établissements scolaires ou de classes bilingues susceptibles d'accueillir les enfants d'expatriés ».
- ⇒ D'engager une action ambitieuse d'amélioration de l'apprentissage de la langue anglaise à l'école sur l'ensemble du territoire et en faire une priorité, notamment pour que celle-ci soit mieux maîtrisée par l'ensemble des français, et non plus considérée comme une problématique des seules métropoles. Elle est aussi, en matière de scolarisation des enfants d'impatriés, un critère important aux yeux de parents qui ne souhaitent pas que le choix de la France soit handicapant pour la suite de la scolarité de leurs enfants, si ceux-ci quittaient la France pour s'installer ailleurs.
- ⇒ De favoriser l'emploi des conjoints, qui est fréquemment un obstacle majeur à l'arrivée des impatriés en France. Les Etats de la France recommandent à cet égard, au moment où la société française souhaite plus qu'avant s'ouvrir à l'international, d'examiner les conditions d'intégration, dans le secteur de la fonction publique et notamment de l'éducation, de profils internationaux, ce qui pourrait participer à l'emploi des conjoints des impatriés et enrichir l'écosystème public français en le rendant plus sensible aux

réalités internationales. Dans cette optique, la simplification d'une équivalence des diplômes obtenus à l'étranger avec les diplômes français pourrait s'avérer un accélérateur. Les Etats de la France recommandent aussi que soit examinée la possibilité de réserver un traitement fiscal privilégié au conjoint de l'impatrié rejoignant la France et la mise en place d'un Compte Personnel de Formation qui serait abondé par l'Etat pour faciliter son intégration, en permettant par exemple d'apprendre le français rapidement.

- ⇒ De favoriser les conditions d'accès au logement qui s'avèrent, par leur lourdeur et les contraintes qui y sont associées en France, particulièrement pénalisantes pour l'attraction des collaborateurs étrangers sur notre territoire.

8. Sensibiliser les entreprises aux « ressorts » de l'attraction et de la rétention des Talents

Améliorer les conditions réglementaires, promouvoir l'image, simplifier les conditions et les procédures d'accueil ne sauraient suffire et il ne peut y avoir d'attraction de talents pour un pays, une région ou une ville sans que les entreprises installées sur leur territoire, qu'elles soient locales ou étrangères, soient séduisantes pour ceux qui sont en quête d'opportunités et de challenges à relever.

Nombre de sociétés ont délibérément et puissamment investi dans l'attraction et la rétention de talents. Mais « inverser la tendance » ne se fera qu'à partir du moment où l'ambition sera plus largement partagée par la communauté des entreprises œuvrant en France et que seront, à cet égard, généralisées quelques bonnes pratiques.

Les Etats de la France, à ce titre, recommandent :

- ⇒ Une politique de « ressources humaines » répondant aux attentes des nouvelles générations et reposant sur la mise en place d'environnements interculturels, de politiques d'égalité hommes/femmes, le développement du numérique et de l'hyper connectivité, et à l'aspiration à plus d'autonomie et de mobilité des jeunes générations talentueuses.
- ⇒ Le développement de la mobilité intra-groupe en favorisant l'installation de systèmes « Erasmus » et en s'assurant qu'une expérience en France soit valorisante pour ceux qui font une carrière internationale.
- ⇒ La généralisation, comme cela se pratique dans certaines multinationales implantées en France, d'un référent « impatriés » qui répond à toutes les questions, notamment administratives, que peuvent se poser les talents étrangers durant leur séjour en France, plus particulièrement à leur arrivée.
- ⇒ Une attention particulière au retour des expatriés. Ceux-ci, dans une majorité de cas, sont réticents à rentrer en France, notamment parce que les responsabilités qui leur sont proposées sont généralement moindres que celles qu'ils exerçaient à l'étranger et que leur « train de vie » n'aura pas la même tenue, notamment en raison d'une fiscalité moins favorable. Les Etats de la France suggèrent qu'à ce titre soit examinée l'opportunité de faire bénéficier les expatriés rentrant en France du dispositif prévu pour les impatriés.

Contacts

Denis Zervudacki,

Fondateur des Etats de la France

01 47 23 77 55

dzervudacki@dza.fr

DZA,

137, rue de l'université

75007 Paris