

Pour attirer talents et investissements, faut-il devenir des Startup Nations ou bien des Nations de l'Enseignement ?

Par Aziz Majoul (MSIE40 de l'EGE)

« Collective Know-how » (savoir-faire collectif), deux mots devenus le saint-graal du développement économique à la Kennedy School of Government d'Harvard. Ricardo Hausmann, professeur d'économie, et dirigeant du CID (Center for International Development à HKS), aura passé des années de recherche pour trouver ce qui explique le mieux le développement, ou l'absence de développement, des nations. La réponse à cette question peut s'énoncer simplement et clairement : une ville, une région, une nation, se développe à hauteur du savoir-faire dont elle dispose.

Les nations les plus développées sont celles qui ont le savoir-faire pour produire les choses les complexes, sur lesquelles peu de nations peuvent se positionner, sans pour autant abandonner la production des choses les plus simples. Les nations les moins développées ne savent produire que ce qu'il y a de moins complexe, de plus simple ; et sur les choses simples, la concurrence est nombreuse, et les marges sont faibles.

Le professeur Hausmann aime prendre comme métaphore le scrabble : imaginons qu'une lettre représente une compétence. Un pays qui ne dispose que d'une seule lettre, c'est-à-dire une seule compétence, ne saura faire qu'un seul mot (un mot unique à une lettre), un seul produit, un produit que beaucoup d'autres nations sauront faire. Mais si ce même pays, acquiert une seconde lettre, un second savoir-faire, alors ce même pays qui passera à deux lettres saura faire non pas deux mais 4 mots, 4 produits (2 mots à une lettre, deux mots à deux lettres). Une lettre de plus, une compétence de plus, crée des possibilités pour 4 fois plus de produits.

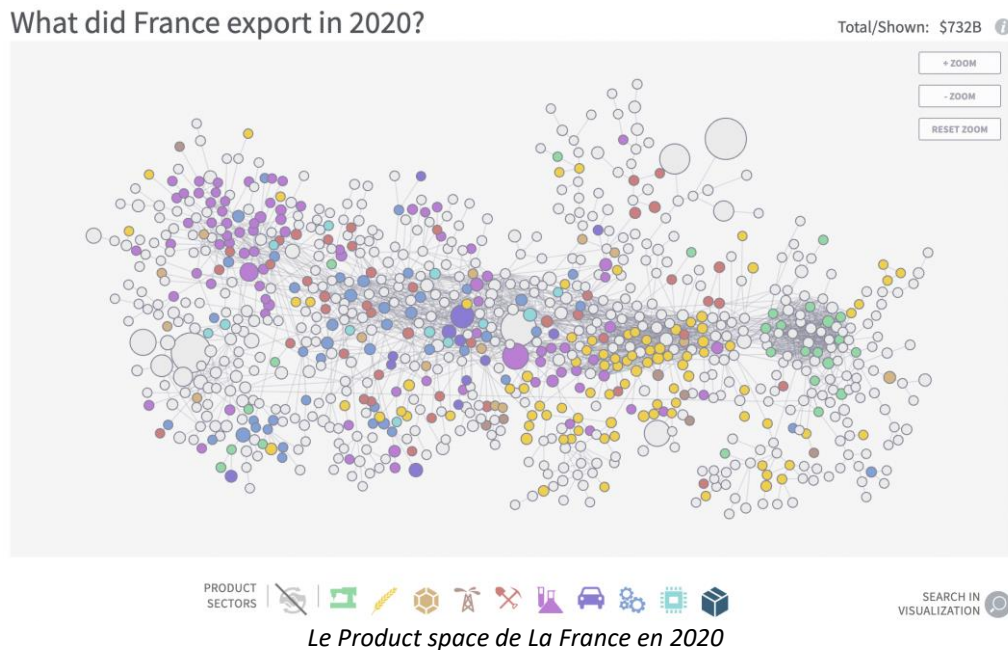
L'attraction des talents, un enjeu clef du développement économique des nations, des villes, et des entreprises

Plus les lettres s'ajoutent, plus les compétences s'ajoutent, plus les possibilités deviennent exponentielles. La quête de développement économique consiste donc en la quête de savoir-faire. Et ce savoir-faire est bien sûr partiellement créé et produit localement. Mais s'il n'y avait que le local, le développement se heurterait rapidement au problème de l'œuf et de la poule : comment et pourquoi former des horlogers s'il n'y a pas de montres, comment créer les montres s'il n'y a pas d'horlogers ? Comment le savoir-faire se transmet-il, se crée-t-il, dans une ville, une région, quand ce savoir-faire n'existait pas auparavant ?

C'est là toute la force du travail de Ricardo Hausmann, qui en analysant la « forêt » des produits manufacturés qui existent dans le monde, et le nombre de pays à produire chacun d'entre eux, a formalisé un atlas de la complexité économique. Dans cet atlas, disponible en ligne, et libre d'accès, l'ensemble des produits sont référencés dans une sorte de forêt en trois dimensions. Deux points proches l'un de l'autre, désignent deux produits dont le savoir-faire nécessaire à leur production, est proche. Les pays les plus développés sont ceux dont la forêt de produits est éclairée, car ils produisent la plupart d'entre eux.

Les pays les moins développés, sont ceux dont la forêt est sombre, avec seuls quelques points lumineux, désignant le peu de produits qu'ils savent exporter. Et comment passe-t-on d'un produit à l'autre : pas en faisant le grand saut d'un côté de la forêt à l'autre, mais en passant

d'un produit que l'on sait faire, au produit le plus proche qu'on ne sait pas faire : c'est la théorie des flying monkeys.



Cette théorie explique pourquoi dans un même pays, avec la même constitution, la même monnaie, la même histoire, la même langue, la même culture, les mêmes incitations à l'investissement, la même macro-économie, le même système éducatif, le même système de santé, le même dirigeant politique, certaines régions sont 20 fois moins développées que les autres.

L'écart de développement entre certaines régions du Mexique, par exemple, est plus important que l'écart de développement entre le Mexique et les USA. Avec la théorie de Ricardo Hausmann, l'explication de l'écart devient simple. Certaines régions, au sein du même pays, dispose de 20 fois moins de savoir-faire collectif, nécessaire à l'émergence d'un tissu de valeur ajoutée permettant le développement.

L'acquisition de savoir-faire pour une région, une ville, un pays, devient donc un enjeu majeur pour son développement. Le savoir-faire voyage avec les talents, organisés le plus souvent dans des entreprises. Savoir attirer les talents et les investissements nécessaires à l'acquisition de la part de savoir-faire manquante permettant le développement d'une zone devient donc le nerf de la guerre économique. Les attirer d'ailleurs, et de l'étranger, pour combler l'absence de pans entiers de savoir-faire. Avec quels outils ?

L'attraction des talents et des investisseurs, terrain majeur de la guerre économique

Cet enjeu incite les villes et les pays à la création de leur propre « marque employeur » et « marque entrepreneuriale », aspirant à rejoindre le rang des startup nations. L'homme le plus riche des États-Unis d'Amérique, Elon Musk, n'est pas né, et n'a pas grandi là-bas. Mais il y a fait fortune, et espérait y aller, depuis qu'il grandissait en Afrique du Sud. A l'heure où la réussite de la Silicon Valley nourrit le rêve pour de nombreux jeunes de devenir les prochains Mark Zuckerberg ou Elon Musk, les nations, des plus petites aux plus grandes, concourent d'inventivité pour attirer les talents et entrepreneurs. C'est un véritable couteau suisse qu'utilisent les nations pour attirer les talents et les investisseurs.

De la loterie de la *greencard* aux Etats-Unis d'Amérique, fournissant une formidable base de données, au passeport talent pour les entrepreneurs s'expatriant en France, aux schémas de la nationalité par investissement de nombreux pays, certains de l'espace européen, aux résidences digitales pour les *startupper*s en Europe de l'Est, le visa *French Tech*, la naturalisation aux Émirats Arabes Unis pour les hautes compétences, en passant par les zones à faible taxation et concourant à créer les plus hautes tours et les villes les plus modernes parfois dans des déserts : *les schémas pour attirer les individus souhaités par un pays sont nombreux et de plus en plus innovants.*

Certains pays font de leurs aéroports un Hub, en le subventionnant, pour devenir une zone de transit, avec la conviction suivante : il transite aujourd'hui, il sera touriste demain, et cadre expatrié ou investisseur après-demain. La plupart des contrats d'expatriation dans le Golfe inclut la prise en charge de l'éducation des enfants. Tous les arguments ; loisirs, bien être, salaires, sécurité ; sont bons pour gagner le match de l'attraction des talents, et derrière lui, la course au développement.



Il en est de même pour l'attraction des entreprises : l'évènementiel de haute voltige réunissant chefs d'états et investisseurs, avec ses *investment conference*, ses business forum, ses *Choose France*, ses panels, ses débats, ses Davos, ses Choiseul, ses *Hackaton*. Les états, les villes, les régions, font également la course aux classements : les classement *doing business*, les sondages sur le moral des investisseurs, aux nouvelles de levées de fonds : le nombre de fonds levés, les nouvelles licornes, et aux nouvelles *success stories*, l'escalier entrepreneurial devenant le nouvel ascenseur social. Sans oublier les *incentive* de la fiscalité, avec les *free zone*, les zones industrielles *offshore* et *onshore*, la course à la meilleure logistique aéroportuaire et ferroviaire, les subventions à l'investissement, à l'export, à la recherche, à l'emploi.

Des pratiques complètes, au sein des grands cabinets de conseil, sont dédiées à ces sujets. Par exemple, la practice *Economic Wealth of Nations*, du Boston Consulting Group, accompagne les institutions en charge d'attirer les investissements directs étrangers, dans la mue de leur écosystème. Des cabinets spécialisés tels que celui où opère aujourd'hui Dominique Strauss Khan, et des agences de communication comme celle de Richard Attias, épaulent les gouvernements pour le ciblage d'investisseurs, l'organisation de conférences

d'investissement de premier plan, l'analyse de leur arsenal de politiques publiques liées à l'investissement, et la levée de fonds.

L'attraction des talents et des entreprises suppose également l'attraction des grandes marques internationales qui feront le quotidien, et dont la présence rassurera, les futurs expatriés : hôtellerie, immobilier, transport, prêt à porter, restauration rapide, banque, finance, loisirs, santé etc. Les cultures des grandes villes concourant à l'attraction des mêmes talents finissent par se ressembler, au point de créer et renforcer des cultures urbaines similaires. Les cultures parisiennes, berlinoises et new-yorkaises finissent par se ressembler davantage que chacune de ces villes avec la province du même pays. Signe des temps, les présidents expliquent leur politique à l'aide de slides, d'histogrammes, de courbes. Cette course à l'attraction des talents finit donc par transformer les codes, les villes, les systèmes juridiques, la vision de la citoyenneté et de la politique.

Les nations se dotent et renforcent leur arsenal pour attirer les talents et investisseurs, ce qui est louable et essentiel pour leur développement économique et social. Mais dans cette course pour devenir la prochaine startup nation, les récits nationaux risquent-ils de se faire encercler cognitivement par un narratif qui n'est pas le leur ? Y a-t-il des nations dont le narratif, ou le récit national, est particulièrement adapté à l'esprit de la marque entrepreneuriale et employeur ? Et quel est l'impact sur celles qui ne le sont pas ?

Le récit national américain est parfaitement aligné avec le narratif entrepreneurial nécessaire à l'attraction des talents

Il en est même la source. Mais quid des autres narratifs ? Certains narratifs, dont l'aspiration entrepreneuriale tire sa source, sont en parfait alignement avec ce que la course à l'attraction des talents et investissements incombe comme évolution de modèle.

Le narratif américain tire ses racines dans l'esprit entrepreneurial : le rêve américain raconte à la fois l'histoire d'une nation créée pour être une terre d'opportunités par des entrepreneurs et travailleurs du monde entier, par vagues d'immigrations successives, et une aspiration continue à la réussite économique. Autre alignement, le système juridique américain tire sa philosophie de la *old common law* et du droit du contrat, et du principe du tout est permis sauf ce qui est expressément interdit ; le droit à l'innovation est donc garanti. Son système financier est suffisamment profond et diversifié pour accompagner dans l'ensemble des phases d'avancement, du stade « quelques slides PowerPoint avec une idée », au financement de partenariats publics privés. Autre alignement encore, sa culture se veut cosmopolite, avec un *melting pot*, et des quotas sont institués. La parfaite adaptation du narratif américain de *l'American Dream* à la course pour l'attraction des talents nous fait comprendre que le narratif sous-tendant l'attraction des talents et des investissements n'est pas qu'un exercice technocratique, sa source est éminemment philosophique, historique, juridique. Ne voir dans la Silicon Valley qu'une somme de réussites technologiques déconnectée d'une philosophie, serait passer à côté de la place qu'y dispose le Libertarisme.

« Le Narratif, c'est la Nation », singer son narratif, c'est se faire encercler cognitivement

Dans la course à l'attraction des talents, les USA sont donc en phase avec eux-mêmes, leur histoire, leurs aspirations, leur système juridique, fiscal, financier, leur rapport au multiculturalisme, à l'intégration. Leurs outils ne sont finalement que la conséquence de leur narratif le plus profond, leur récit national, et la Liberté individuelle. Mais qu'en est-il des autres nations engagées dans la course à l'attraction des talents ?

Feu Hassan II, Roi du Maroc, confiait lors d'une interview qu'il se plaisait à répéter à celui qui était à l'époque le prince héritier, cette phrase de Pascal : « Le style c'est l'homme ». Il expliquait que chacun, pour parvenir à un même but, devenait avoir son propre style, sans essayer de « singer qui que ce soit ».

Rapporter à l'échelle des nations, nous dirons que « le narratif, c'est la Nation », risquer d'en singer une pour atteindre le but de l'attraction des talents et des investisseurs, c'est dissoudre son narratif et se faire encercler cognitivement. Parce qu'il est toujours préférable pour une communauté humaine d'agir en conformité avec ses valeurs, lorsqu'un écart est ressenti entre des actions nécessaires et des valeurs, l'une ou l'autre finira par évoluer : les valeurs pour épouser le principe de réalité, les actions pour rester en conformité avec les valeurs.

Les soviétiques ont essayé de changer la réalité pour qu'elle reflète leur idéologie (centralisée, bureaucratique, égalitariste) : leur narratif a tout naturellement perdu face au narratif de liberté. Leur défaite démontre que tout narratif est destiné à perdre s'il contredit le bon sens et la nature humaine.

Les cultures confucéennes ont réussi la cohabitation entre leur narratif propre, et les prérequis de l'attraction du savoir-faire et des investissements, entre récit national historique, leadership politique et culturel, et réalités économiques. Ils piocheront dans les outils nécessaires à l'attractivité, ce qui renforcera leur propre narratif, leur propre réseau de loyauté, leur propre prisme philosophique et idéologique.

Pour gagner la course de l'attraction des talents sans se faire encercler cognitivement et ainsi rester fidèle à son narratif

La solution passe peut-être par devenir une nation de l'enseignement. La place est libre pour chaque nation qui souhaite le devenir. Singapour, régulièrement classée première ou deuxième mondialement dans les Test PISA, a su simplifier les objectifs de son système éducatif (Desired Outcomes of Education), primaire, secondaire et post bac, dans le tableau suivant :

À la fin de l'école primaire, les élèves devraient :	À la fin du secondaire, les élèves devraient :	À la fin des études post-secondaires, les étudiants devraient :
Être capable de distinguer le bien du mal	Avoir une intégrité morale	Avoir le courage moral pour défendre ce qui est juste
Connaître leurs points forts et leurs domaines de développement	Croire en leurs capacités et être capable de s'adapter au changement	Être résilient face au malheur
Être capable de coopérer, de partager et de prendre soin des autres	Être capable de travailler en équipe et faire preuve d'empathie envers les autres	Être capable de collaborer à travers les cultures et être Socialement responsable
Avoir une vive curiosité pour connaître les choses	Être créatif et avoir un esprit curieux	Être innovant et entreprenant
Être capable de penser et de s'exprimer avec confiance	Être capable d'apprécier plusieurs points de vue et de communiquer efficacement	Être capable de penser de manière critique et de communiquer de manière persuasive
Être fiers de leur travail	Prendre en charge et assurer leur propre apprentissage	Avoir un but d'atteindre l'excellence
Avoir des habitudes saines et une prise de conscience par rapport aux arts	Profiter des activités physiques et apprécier les arts	Adopter un mode de vie sain et apprécier l'esthétique

Connaître et aimer Singapour	Croire en Singapour et comprendre ce qui compte pour Singapour	Être fier d'être Singapourien et de comprendre les relations de Singapour avec le monde entier.
------------------------------	--	---

Par ces quelques lignes, Singapour démontre comment on peut façonner une nation, par l'éducation, en inculquant des valeurs morales, une culture de l'introspection, du travail, de l'engagement et de la coopération, des habitudes saines et un attachement au patriotisme. Par ces objectifs d'éducation, Singapour, cette idée État qui a su unifier des diversités par l'éducation, a su développer son attractivité et garder ses valeurs.

Quel meilleur symbole que l'école, pour signifier la quête de savoir, la vision de long terme, le partenariat entre générations, et quoi de plus efficace que l'enseignement pour à la fois créer et attirer les savoir-faire, talents et investisseurs, nécessaires à son développement économique et son attractivité. L'enseignement est également un moule, dans lequel les valeurs se perpétuent, les intégrations permises. Pour certaines nations plaçant l'égalité avant la liberté, et la réussite collective avant la réussite individuelle, tenter de devenir la Nation de l'Enseignement serait plus pertinent avec leur narratif que de tenter de devenir une énième Startup Nation.

Un choix de société et de mode de vie

L'objectif n'est pas seulement sémantique, et n'implique pas seulement un changement de slogan, il transpose un choix de société, un narratif inclusif qui définira des corollaires juridiques, financiers, culturels. Choisir de mettre l'école comme symbole plutôt que la startup afin de concourir au même but d'attraction des talents et des investissements, suppose de choisir comme héros l'enseignant, le chercheur, le praticien, et de voir dans les réussites individuelles des anciens de chaque centre d'enseignement, une réussite collective pour l'établissement d'enseignement lui-même. Une nation de l'enseignement mettrait ceux qui forment des générations au centre des enjeux, la quête et l'attraction de savoir-faire, au cœur de sa vision.

Poussé à l'extrême, on imaginerait que l'école percevrait une part des impôts générés par ceux qu'elle aura formé, et que les universités et centres de recherche recevraient directement une part des impôts que les entreprises en partenariat avec elles génèreraient, et que les pays qui ont formés les expatriés qui auront fait la fortune des pays hôtes, reçoivent une part de ce que leur nationaux ou binationaux auront généré à l'étranger, en accord avec le pays hôte.

Poussé à l'extrême, ce modèle instituerait un devoir d'enseignement à toute institution du secteur privé, public ou associatif, vis-à-vis de la communauté humaine qu'elle anime. Poussé à l'extrême, les établissements éducatifs disposeront des plus fortes capitalisations boursières, et il n'existerait pas d'*incentive* à devenir *free-rider*. Si dans le narratif *Startuppien*, on pouvait laisser décliner son système d'enseignement national en compensant par l'attraction de ceux qui ont été formés par d'autres systèmes d'enseignements, dans le narratif des nations de l'enseignement, toute personne non formée serait un manque à gagner pour l'ensemble des institutions éducatives.

Conclusion

Certains modèles sont très efficaces pour l'attraction des talents, d'autres le sont davantage pour les faire fuir. L'attraction des talents et investisseurs est l'un des terrains de la guerre économique. Cette attractivité est nécessaire au développement économique, ses outils,

utilisés mondialement, ne sont pas que technocratiques, ils relèvent d'un corpus juridique, financier, de valeurs, inspirés du narratif américain. Le narratif de *l'american dream* est parfaitement aligné avec les implications nécessaires à l'attraction des talents et investisseurs. « Le narratif, c'est la Nation », et adopter les outils issus du narratif d'un autre dans leur entièreté signifie une adoption culturelle.

Pour ne pas perdre leur narratif et le dissoudre dans l'aspiration à devenir la prochaine startup nation, les civilisations confucéennes ont su éviter de se faire encercler cognitivement, et mettre les outils de l'attractivité au service de leur narratif propre. Les soviétiques eux, ont tout simplement perdu la bataille en espérant changer la réalité pour la faire coller à leurs chimères idéologiques. Mais dans la bataille de l'attraction des talents, une place reste libre : devenir la nation de l'enseignement. Elle implique une véritable évolution de modèle.