

Michaela Hornak, Hoai Thu Nguyen Doan

# Attirer c'est bien, retenir c'est mieux

## Le recrutement de talents internationaux au Luxembourg

Les flux migratoires sont un élément indissociable du succès économique passé, présent et à venir du Luxembourg, troisième pays le plus ouvert au monde après Hong Kong et Singapour. Réalité quotidienne et véritable cœur du « modèle d'affaires à la luxembourgeoise », ils constituent en effet un véritable moteur de développement. C'est ainsi que 45,5% des travailleurs dans le Grand-Duché sont des frontaliers, tandis que 27,8% additionnels de la main d'œuvre sont constitués de résidents non luxembourgeois<sup>1</sup>.

### Une attractivité démontrée par les faits

Ces proportions significatives, voire hors du commun à l'échelle d'un pays, démontrent une certaine attractivité intrinsèque du Luxembourg dans le domaine du recrutement, laquelle est d'ailleurs confirmée par le Global Talent Competitiveness Index de 2019<sup>2</sup>, qui classe le Grand-Duché comme le 10<sup>e</sup> pays le plus attractif en termes de recrutement sur 125 autres pays dans le monde. Les attraits du Luxembourg pour le monde des affaires sont en effet nombreux. Le pays bénéficie par exemple de bases macroéconomiques équilibrées, d'infrastructures modernes ainsi que d'un cadre institutionnel, législatif et fiscal stable et attractif, confirmé par la notation AAA décernée par l'agence Standard and Poor's. En outre, le Luxembourg jouit d'une position géographique stratégique de carrefour européen : à une heure d'avion de nombreuses métropoles telles que

Londres, Paris, Bruxelles, Zürich ou Berlin, il est en effet un des centres névralgiques des axes Nord-Sud et Est-Ouest du Vieux Continent. 70% de la valeur économique de l'Union européenne est créée dans un périmètre de 700 km autour de nos frontières nationales.

C'est aussi pour cette dernière raison, combinée au principe de libre circulation du travail et des personnes dans le marché unique européen, que les Européens constituent la plus grande partie des résidents étrangers au Luxembourg. Tout ressortissant de l'Union européenne a en effet le droit de chercher un emploi

---

**Ce sont donc majoritairement les étrangers qui sont porteurs de nouvelles activités économiques dans le pays.**

---

dans un Etat membre, d'y travailler sans avoir besoin d'un permis de travail, d'y vivre dans ce but, d'y rester même après avoir occupé cet emploi et de bénéficier du même traitement que les citoyens de ce pays en ce qui concerne l'accès à l'emploi, les conditions de travail et tout autre avantage social ou fiscal. Ainsi, en 2018, le STATEC recense 244 000 résidents originaires d'un pays de l'Union européenne sur une population totale de 602 005 habitants, soit 41% de la population totale.

Le recrutement au Luxembourg de travailleurs venant de pays tiers, s'il semble plus modeste (en 2018, seulement 7% de la population totale est originaire d'un pays tiers selon le STATEC), a néanmoins fortement progressé ces dernières années (entre 2011 et 2018, selon les chiffres du STATEC, le nombre de résidents non-Luxembourgeois venant d'un pays tiers a augmenté de 83%) grâce à l'adoption en 2009 par l'Union de la « carte bleue européenne ». Ce titre de séjour, qui a été émis 885 fois au Grand-Duché en 2017, permet en effet à certaines catégories de travailleurs qualifiés, et dotés d'une offre d'emploi venant d'un employeur d'un certain pays, d'y immigrer. La carte bleue européenne a par la suite été assouplie de sorte à faciliter l'intégration des étudiants ressortissants de pays tiers sur le marché local : ceux-ci peuvent dans ce cadre demander une autorisation de séjour en tant que travailleur salarié ou travailleur indépendant à la fin de leurs études sans quitter le territoire luxembourgeois. Ces flux migratoires intrants sont fortement propices pour l'économie luxembourgeoise et pour le bien-être de la société car ils contribuent à les dynamiser.

L'entrepreneuriat est stimulé par l'établissement d'entrepreneurs étrangers. 2015, une étude du World Economic Forum abonde d'ailleurs en ce sens puisqu'elle révèle que

---

Michaela Hornak est Chargée de Projets et Hoai Thu Nguyen Doan est Attachée aux Affaires Economiques à la Chambre de Commerce. Avec le soutien de Chris Welter, Business Advisor, House of Entrepreneurship.



Foto © Rafael Machado

trois créateurs d'entreprises sur quatre seraient des personnes non luxembourgeoises. Ce sont donc majoritairement les étrangers qui sont porteurs de nouvelles activités économiques dans le pays.

### **Le Luxembourg peine à attirer certains profils**

Si le Luxembourg est donc généralement attractif, force est de constater qu'il peine pourtant à pourvoir son marché du travail en profils STEM (sciences, technologies, ingénierie, mathématiques). En effet, selon le « Global Talent Competitiveness Index » du World Economic Forum de 2019, le Grand-Duché ne se situe que 59<sup>e</sup> sur 125 pays concernant l'indicateur de disponibilité de scientifiques et d'ingénieurs. Autre constat, si le Luxembourg bénéficie de facilités relatives, dans un premier temps, pour faire venir la main d'œuvre, il devrait aussi continuer à œuvrer pour une meilleure rétention de cette dernière. Il tient en effet la 8<sup>e</sup> position sur 125 pays pour ce critère, selon le classement du Global Talent Competitiveness Index de 2019<sup>3</sup> mais

pourrait encore s'améliorer. Le Grand-Duché, apparaîtrait en effet souvent comme un « pays de passage ». C'est notamment le cas pour les étudiants étrangers qui partent dans un autre pays dès la fin de leur séjour d'études au Luxembourg (selon le STATEC, en 2014-2015, l'université comptait 57% d'étudiants non luxembourgeois soit plus de 3500 personnes), tout comme pour les « actifs de passage », souvent caractérisés par un haut niveau de qualification, qui poursuivent leur carrière à l'étranger après quelques années d'expérience sur le sol luxembourgeois. On pense notamment aux nombreux employés des Big Four (PwC et Deloitte apparaissent dans la liste des principaux employeurs privés du Luxembourg dans le classement de juin 2018 du STATEC), qui sont sujet à un turn-over relativement conséquent, comme l'admet Rebecca Lehman en 2015, directrice des ressources humaines chez Deloitte Luxembourg, pour qui « nombre d'entre eux (les employés) considèrent Deloitte comme un tremplin pour leur carrière et le départ d'une partie est intégré dans le modèle stratégique de

la firme. Ainsi, en 2017, les chiffres du STATEC sur les mouvements de population permettent de comptabiliser 24.379 arrivées au Luxembourg contre 13.831 départs. Les départs constituent donc l'équivalent de 57% des arrivées.

### **Communication insuffisante et dégradation du confort de vie**

Les problèmes de rétention de main d'œuvre du Luxembourg trouveraient leurs racines tout d'abord dans une communication insuffisante sur les avantages du pays, et ce malgré les efforts engagés dans le « Nation branding ». Ainsi, une enquête de Morgan Philips Executive Search révèle que pour 62% des employeurs interviewés, une méconnaissance du pays et de ses atouts expliquerait principalement l'absence de volonté de la part des employés de rester au Luxembourg. Pour résoudre cette situation problématique, une analyse du think tank luxembourgeois IDEA<sup>4</sup>, propose de développer des « clubs d'ambassadeurs auxquels devraient participer les anciens habitants au même

*titre que les expatriés*» pour communiquer sur les avantages du Luxembourg. Une autre raison qui expliquerait la difficulté du Grand-duché à retenir ses talents serait un confort de vie qui se dégraderait en raison de problèmes tels qu'une congestion croissante des infrastructures ou encore des prix immobiliers élevés.

En outre, il conviendrait également de faire la différence entre les «expatriés», c'est-à-dire ceux qui sont envoyés pour travailler au Grand-Duché par leur employeur pour une durée déterminée (ce qui gonfle alors les chiffres d'arrivées et de départs), et ceux qui viennent au Luxembourg à la recherche d'un premier ou nouvel emploi, et qui seraient plutôt qualifiés de «migrants» selon la terminologie internationale. Il ressort qu'une politique d'encadrement de l'immigration devrait faire la distinction entre les besoins des «expatriés» d'un côté et ceux des «migrants» de l'autre. Les deux catégories sont en effet inégales sur divers critères, tels que le degré de soutien dont ils bénéficient de leur employeur (ex: aide avec la recherche d'un logement, aides financières importantes pour s'installer pour la plupart des expatriés etc.), la durée de séjour, ainsi que les besoins respectifs qui en découlent. Tandis que la sphère des «expatriés» fonctionne pour la plupart en anglais et s'organise en réseaux, il y a aussi des groupes de «migrants» qui ont pour base une langue spécifique et qui sont plutôt liés par des réseaux de type familial. L'existence de ces réseaux spécifiques crée alors un gouffre entre population étrangère et population autochtone.

Ces «expatriés» qui débarquent au Luxembourg pour occuper un poste spécifique se voient souvent accompagnés par leur partenaire, un phénomène qualifié de «Trailing spouses» et qui est relativement élevé au Grand-Duché en comparaison avec d'autres pays d'immigration. L'existence des «Trailing spouses» qui ne s'engagent eux aussi que temporairement dans une activité professionnelle comme l'entrepreneuriat pourrait contribuer au taux observé de la «non-rétention» des talents. Concernant d'autres raisons, on pourrait encore cerner le nombre des deuxièmes soutiens au sein d'une famille, comme par exemple le phénomène des «Mumpreneurs» ou autres - qui décident

de devenir entrepreneur, mais qui premièrement n'auront pas à eux seuls besoin de subvenir aux besoins financiers de leurs familles et qui deuxièmement n'exerceront leur activité que pour une durée limitée d'avance. Il serait recommandable d'effectuer des études à ce sujet.

---

### **Le manque de main d'œuvre qualifiée constitue le principal frein au développement de leur entreprise, et ce pour la 4<sup>e</sup> année consécutive.**

---

En outre, il conviendrait de savoir pourquoi les étrangers au Luxembourg décident de se lancer dans l'entrepreneuriat en général, déjà parce que – d'après le STATEC – la raison principale d'immigrer au Grand-Duché est le travail<sup>5</sup>, mais également à cause de la proportion importante d'étrangers dans le domaine de l'entrepreneuriat (en 2016 par exemple, le chiffre de demandes relatif aux autorisations d'établissement s'élevait à 10.534 dont environ 15,5% introduites par des étrangers). D'abord, il serait intéressant de savoir combien d'étrangers viennent au pays expressément dans le but de devenir entrepreneur, p.ex. dans le sens d'un «Ethnic Entrepreneurship» où ils se voient

attribué une entreprise par voie de transmission et cela au sein d'une communauté spécifique. De plus, comprendre quelles sont les motivations pour des étrangers de se lancer dans l'entrepreneuriat après avoir passé un certain temps au Grand-Duché serait également pertinent. Peut-être qu'il y aurait parmi les entrepreneurs immigrés certains qui – malgré leurs compétences et qualifications – n'ont pas su trouver un travail équivalent à celui qu'ils exerçaient dans leur pays d'origine? Dans ce contexte, on pourrait penser aux réfugiés qui se lancent dans l'entrepreneuriat parce que les alternatives font défaut (p.ex. restaurant «*Syriously*») ou encore à ceux qui pourraient intégrer la fonction publique à cause de leurs compétences mais ne remplissent pas les conditions d'accès. Il s'agit dans ces cas-là d'une certaine perte de savoir pour l'économie luxembourgeoise et il vaudrait mieux examiner de plus près les raisons de ces phénomènes.

### **Le contexte politique change**

On aurait tendance à dire que le Luxembourg présente des conditions favorables quant à l'immigration vu surtout son taux de population étrangère élevé (47,9% en 2018) et qui se trouve en pleine croissance depuis le début des années 80 (26,3% en 1981).<sup>6</sup> Néanmoins, après le référendum de 2015 qui comportait notamment une

Foto © Ben Manet





question sur le droit de vote des non-luxembourgeois lors des élections législatives et qui a eu pour conséquence des débats animés et parfois même tranchants avec, en fin de compte, le rejet de l'idée avec un taux de 78,02% des électeurs s'exprimant «contre»<sup>7</sup>, la «question de l'immigration» demeure un sujet rarement abordé dans les débats publics. Lors de la campagne électorale pour les législatives de 2018, la plupart des partis politiques qui ont osé s'approcher du thème ont préféré parler du rôle de la langue luxembourgeoise et de son importance pour l'intégration et pour le vivre-ensemble plutôt que de l'immigration en tant que telle, même si cette dernière est bien évidemment un fait dans la vie quotidienne au Luxembourg. On pourrait en conclure que le résultat du référendum a eu comme conséquence que le sujet est abordé avec beaucoup de prudence, notamment parce qu'il a peut-être fait apparaître des points de vue divergents entre les Luxembourgeois qui se sont exprimés pour et ceux qui ont rejeté le changement du droit de vote en faveur des étrangers.

Depuis, les efforts pour faciliter l'accès à la double nationalité ont continué. Par la réforme de la législation sur la citoyenneté avec la loi du 8 mars 2017, la durée de résidence obligatoire pour pouvoir prétendre à la nationalité a été réduite et se retrouve encore une fois à 5 ans (après avoir passé à 7 ans avec la loi du 23 octobre 2008). Mais au-delà de ce qui est présenté comme «voie royale de l'intégration», le Grand-Duché offre pour l'instant peu de possibilités de participation pour ceux qui sont en possession d'un titre de séjour valide et qui ne peuvent pas (parce qu'ils ne remplissent pas les conditions linguistiques, de la durée de résidence, etc.) ou ne veulent pas (parce qu'ils ne connaissent pas la durée effective de leur séjour au Grand-Duché, etc.) acquérir la nationalité luxembourgeoise. Etant donné que le Luxembourg présente un taux d'étrangers important ainsi que - au-delà d'un nombre d'arrivées toujours plus grand - un chiffre global de départ annuel assez élevé (13 831 personnes en 2017<sup>8</sup>), il conviendrait peut-être de proposer une possibilité de participation démocratique et sociale autre que la naturalisation et qui serait plus en phase avec les conceptions

de vie toujours plus dynamiques et mobiles de ceux qui ne restent au Grand-Duché que pendant un temps limité.

### **Une pénurie de capital humain qui s'aggrave**

Ce problème de rétention de main d'œuvre est problématique en ce qu'il cause une pénurie critique de capital humain, indispensable moteur de l'économie luxembourgeoise. Ainsi, une enquête de Morgan Philips Executive Search révèle que 42% des entreprises interrogées déclarent

---

### **Le Brexit et la perte du passeport européen par le Royaume-Uni, pourrait constituer l'une des raisons du développement de la place financière luxembourgeoise.**

---

avoir des difficultés à attirer des talents au Luxembourg. En outre, le manque de main d'œuvre qualifiée constituerait, selon les chefs d'entreprises interrogés par l'enquête Eurochambres 2019<sup>9</sup>, le principal frein au développement de leur entreprise, et ce pour la 4<sup>e</sup> année consécutive.

Selon le Global Financial Centers Index de mars 2018<sup>10</sup>, le Luxembourg (au vu de 103 critères quantitatifs fournis par des parties tierces incluant la Banque mondiale, l'Economist Intelligence Unit, l'OCDE et les Nations Unies) centre financier majeur de l'Union européenne aux côtés de Londres et Francfort, est un des quinze principaux centres financiers au niveau mondial susceptibles de se développer de manière significative dans les prochaines années. Le Brexit et la perte du passeport européen par le Royaume-Uni, pourrait constituer l'une des raisons du développement de la place financière luxembourgeoise. Pour attirer les grands acteurs financiers de la City, les différentes places financières européennes jouissent chacune d'attraits différents en termes qualitatif et quantitatif: Paris peut se targuer d'être le siège de l'OCDE et d'avoir le plus grand nombre de restaurants étoilés Michelin – ce qui selon le Financial Times

est un critère de confort de vie important pour ceux qui travaillent à la City-, tandis que Dublin a la même langue que la City de Londres, et que Francfort, en plus d'héberger l'un des plus grands aéroport du vieux continent, accueille sur son sol la Banque centrale européenne (BCE), pour ne citer que quelques exemples. Du côté du Grand-Duché, les atouts sont aussi nombreux, comme évoqués précédemment dans cet article, ce qui expliquerait que, selon une étude KPMG de janvier 2019, 46 entreprises aient annoncé leur relocalisation au Luxembourg, ce dernier continuant à figurer en tête de liste des destinations préférées des gérants de fortune et des assureurs. En cas de perte de l'accès au marché européen par les entreprises installées à Londres, selon Nicolas Mackel, directeur général de Luxembourg for Finance (LFF), «*Le Luxembourg pourrait alors renforcer cet aspect succursale de la City au sein de l'UE*» et ainsi «*devenir une porte d'entrée au marché européen*». Serge de Cillia, directeur général de l'Association des banques et banquiers du Luxembourg (ABBL), parle d'ailleurs d'une stratégie de «headquartering», où les grands groupes internationaux seraient chaleureusement invités à établir leur quartier général au Grand-Duché. n prévision du surplus d'activité engendré par la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne, l'économie luxembourgeoise va être confrontée à un besoin encore accru de personnel qualifié.

### **La transition digitale renforce le besoin de main d'œuvre qualifiée**

Selon la note de conjoncture de juin 2018 du STATEC, depuis 2013, le taux de postes vacants augmente tant au Luxembourg que dans l'ensemble de la zone euro et ce, surtout dans les secteurs des services aux entreprises, de l'Horeca et des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette évolution, associée à un taux de chômage luxembourgeois qui avoisine les 5,4% (taux similaire à celui d'avant-crise) révèle – après soustraction du chômage frictionnel issu de la transition et du délai nécessaire à une personne pour trouver un emploi – l'existence d'une divergence entre offre et demande sur le marché du travail. Cette dernière, aurait pour origine un déséquilibre de compé-

tences identifiées par l'*European skills and jobs survey* (ESJS) réalisé en 2014 dans les 28 Etats membres de l'Union européenne<sup>11</sup> et risquerait de prendre de l'ampleur en raison de la digitalisation des économies qui, en créant de nouveaux métiers et besoins en compétences, renforce la pénurie de talents. C'est ainsi que, pour répondre à ce besoin en main d'œuvre qualifiée, de nombreux instruments et structures, tels que la *House of Training* ou le programme «*Fit4Coding*»<sup>12</sup>, ont été développés ces dernières années au Luxembourg pour faciliter l'accès à une formation continue de qualité.

L'immigration économique au Luxembourg se caractérisant par une segmentation quant aux secteurs de travail avec une surreprésentation de la main-d'œuvre étrangère dans les profils hautement qualifiés d'un côté et dans les profils faiblement qualifiés de l'autre côté (avec une sous-représentation dans les profils de qualification moyenne), il en ressort que les étrangers arrivant au Grand-Duché pour travailler sont très hétérogènes et leurs besoins désormais très variés. Cette présence importante des étrangers tant au « haut » qu'au « bas » de l'échelle économique a pour conséquence que les stratégies à élaborer quant à l'attraction des étrangers ne devraient pas se limiter aux profils de haute qualification même si ceux travaillant dans des métiers «*White collar*» seraient peut-être plus visibles que ceux travaillant dans des secteurs «*Blue collar*».<sup>13</sup> Les nouvelles technologies risquent encore d'aggraver cette polarisation avec une demande accrue pour les emplois de très haute qualification d'une part et pour les emplois peu intensifs en qualification d'autre part, avec une pression augmentée sur les emplois de qualification moyenne.<sup>14</sup>

De ces tendances ressortent l'intérêt d'élaborer des stratégies afin de pouvoir attirer davantage de la main-d'œuvre étrangère qui pourrait satisfaire les besoins du marché de travail, mais d'également élaborer des stratégies de diversification d'éducation au sein des populations autochtone et résidente afin de pouvoir subvenir aux nécessités du marché de travail.

## Conclusion

La prospérité du Luxembourg repose, nous l'avons vu, sur un approvisionnement efficace en capital humain étranger. En raison des évolutions du contexte politico-économique au niveau mondial et de l'accélération du processus de digitalisation, le besoin en main d'œuvre qualifiée est amené à décrire une courbe exponentielle. Le Grand-Duché doit ainsi redoubler ses efforts de formation pour augmenter son vivier de talents domestiques, tout en construisant une stratégie robuste de «*Talent Sourcing*» et une optimisation des infrastructures. ♦

- 1 STATEC 2018 - Emploi salarié intérieur par lieu de résidence et nationalité 1995 - 2018, chiffres pour le deuxième trimestre 2018.
- 2 <https://gtcistudy.com/wp-content/uploads/2019/01/GTCI-2019-Report.pdf>

- 3 <https://gtcistudy.com/wp-content/uploads/2019/01/GTCI-2019-Report.pdf>
- 4 <http://www.fondation-idea.lu/2016/07/29/luxembourg-204-000-arrivees-et-111-000-departs/>
- 5 <https://statistiques.public.lu/catalogue-publications/bulletin-Statec/2017/PDF-Bulletin3-2017.pdf>
- 6 [https://statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=12853&IF\\_Language=fra](https://statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=12853&IF_Language=fra)
- 7 <https://elections.public.lu/fr/referendum/2015/resultats.html>
- 8 <https://statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableView.aspx>
- 9 <http://www.eurochambres.eu/content/default.asp?PageID=1&DocID=8052>
- 10 <https://www.longfinance.net/media/documents/GFCI23.pdf>
- 11 <http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/european-skills-and-jobs-esj-survey>
- 12 <http://adem.public.lu/de/publications/demandeurs-emploi/2016/Fit4-Coding/index.html>
- 13 Comparer A&T 12
- 14 Voir MERKUR, Mars/Avril 2018

La «*House of Entrepreneurship*», une plateforme lancée en 2016 par la Chambre de Commerce et le Ministère de l'Economie, a pour vocation de faciliter la création des entreprises en liant toutes les parties prenantes. A travers son point de contact national dédié à l'entrepreneuriat, à savoir le «*One-Stop-Shop (OSS)*», la «*HoE*» reçoit de façon régulière des témoignages de la part des entreprises. D'après ces déclarations, le soutien déployé vers les petites entreprises par le Ministre de l'Economie et par d'autres acteurs, notamment à travers toute l'infrastructure créée pour les «*start-up*» afin d'instaurer entre autres l'«*économie circulaire*», constituerait un des facteurs décisifs pour l'attraction des entrepreneurs étrangers.

**Pianiste concertiste et pédagogue  
avec une longue et riche expérience  
de professeur donne des cours de  
piano à tous les âges et niveaux.**

**Les cours ont lieu soit chez moi  
(Limpertsberg) ou chez vous en  
français, allemand ou anglais.**

**Tel.691 139 172**