

## Le défi du *brain drain* dans les cantons suisses

### La création de réseaux sociaux comme outil de développement régional?

Patrick Rérat, Hugues Jeannerat

Avec le soutien de

**regio****suisse**  
Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilupp regional

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

**JURA**  **CH**  
RÉPUBLIQUE ET CANTON DU JURA

## IMPRESSUM

Auteurs: Patrick Rérat & Hugues Jeannerat (Institut de géographie & Groupe de recherche en économie territoriale, Université de Neuchâtel)  
Titre: Le défi du *brain drain* dans les cantons suisses  
Sous-titre: La création de réseaux sociaux comme outil de développement régional?  
Lieu: Neuchâtel  
Année: 2011  
Lien: [www.regiosuisse.ch/forschungsnetz](http://www.regiosuisse.ch/forschungsnetz)  
Remarque: Avec la publication de ce rapport, regiosuisse apporte sa contribution au soutien de l'application de la Nouvelle politique régionale (NPR). Le contenu de ce travail n'engage toutefois que la responsabilité des auteurs.

*Avec le soutien de regiosuisse – Centre du réseau de développement régional – et de la République et Canton du Jura.*

Les auteurs remercient regiosuisse pour son soutien ainsi que la République et Canton du Jura qui a pris en charge l'organisation de la journée d'étude ayant servi de base à l'élaboration de ce rapport. Ils expriment également leur gratitude aux intervenants et modérateurs de cette journée qui a eu lieu le 24 août 2011 à Delémont:

Yann Barth (Creapole SA, Delémont)  
Elisabeth Baume-Schneider (République et Canton du Jura)  
Raphael Bodenmüller (Ethnoshift GmbH, Stans)  
Fabien Clément (Chambre de commerce Fribourg)  
Olivier Crevoisier (Université de Neuchâtel)  
Peter Gautschi (Canton de Bâle-Ville)  
Christian Girardi (Braindock GmbH, Zoug)  
Nicolas Guenin (Conseil consultatif des Jurassiens de l'extérieur)  
Erik Jakob (Regio Basiliensis)  
Mihaela Nedelcu (Université de Neuchâtel)  
Etienne Piguet (Université de Neuchâtel)  
Olivier Tschopp (République et Canton du Jura)

## RÉSUMÉ

La mobilité des personnes hautement qualifiées est devenue un enjeu majeur pour le développement régional dans le contexte d'une économie du savoir globalisée et d'une concurrence territoriale accrue. Elle constitue en particulier une préoccupation pour les cantons périphériques qui enregistrent des soldes migratoires déséquilibrés (*brain drain*).

Parmi les mesures prises par ces régions, on distingue tout d'abord celles qui portent sur l'amélioration des conditions-cadres (tissu économique, infrastructures, qualité de vie, accessibilité, etc.) et qui visent à favoriser un retour effectif des personnes au niveau de formation élevé et qui se sont installées dans d'autres cantons.

Un second type de mesures, qui fait l'objet de ce rapport, est apparu plus récemment. Ainsi, certaines régions essaient de mobiliser leurs diplômés expatriés. Mettre en réseau les ressortissants d'une même région d'origine vise à tirer profit à distance de leurs compétences. S'il convient de ne pas créer des attentes disproportionnées par rapport à cet outil (notamment en termes de retour), les réseaux sociaux régionaux présentent de nouvelles opportunités pour stimuler les réflexions et projets en matière de développement régional.

Sur la base de l'analyse de cas suisses et étrangers, trois types de réseaux peuvent être identifiés en fonction des buts fixés: (1) le « réseau comme objectif en soi » qui vise à connecter les ressortissants hautement qualifiés d'une région, (2) le « réseau comme outil » qui poursuit un objectif donné (favoriser la création d'entreprises par exemple) et (3) le « réseau d'ambassadeurs » qui mobilise des personnalités en raison de leurs compétences d'expertise ou de représentation.

Certains réseaux sociaux régionaux ont été conçus dans une démarche *top-down* (initiés par les pouvoirs publics ou une chambre de commerce), d'autres dans un processus *bottom-up* (initiés par la société civile). La mise en place de tels réseaux nécessite toutefois un certain investissement en temps qu'il est difficile d'assumer sur une base strictement bénévole. Le plus souvent, ces projets prévoient donc un poste (à temps partiel) afin d'assurer l'animation du réseau (contacts avec les membres, prise en compte de leurs besoins et attentes, actualisation des informations, communication externe et interne, etc.). L'animation apparaît comme primordiale pour garantir le dynamisme et la pérennité d'un réseau.

Les acteurs impliqués dans le réseau dépendent des objectifs de ce dernier. Il peut s'agir d'un cercle relativement large dans le cas d'un réseau aux objectifs diffus (les titulaires d'un titre universitaire ou équivalent; parfois uniquement ceux qui vivent hors de la région d'origine), d'un public ciblé en fonction des types de compétences dont la région a besoin dans le cas d'un réseau instrumental (les entrepreneurs confirmés et potentiels par exemple) ou, pour

---

les réseaux d'ambassadeurs, d'un nombre restreint de personnalités choisies pour leurs compétences stratégiques et leur renommée.

Les technologies de la communication (TIC) jouent un rôle central dans les réseaux sociaux régionaux. Par leur intermédiaire, de nombreuses personnes peuvent être atteintes avec un investissement de départ restreint. Les TIC permettent de surcroît des discussions et échanges entre les membres du réseau. Néanmoins, une plateforme internet n'est pas une condition suffisante pour mobiliser des personnes à distance. En d'autres termes, le réseau virtuel doit se combiner avec un ancrage physique, et une imbrication entre le *online* et le *offline* semble judicieuse (organisation d'évènements et de rencontres, lancement de projets concrets, etc.).

Il est difficile de mesurer l'impact des différentes expériences helvétiques en raison de leur caractère récent. Il est néanmoins possible de formuler cinq recommandations concrètes devant guider la constitution d'un réseau social régional: (1) le réseau doit être mobilisé et porté par des objectifs ou projets concrets, (2) l'animation au sein du réseau est cruciale, (3) les TIC sont des outils et non des solutions en soi, (4) le réseau doit présenter un intérêt tant pour les membres que pour la région et (5) la Nouvelle Politique Régionale (NPR) peut représenter un instrument de soutien à différents niveaux.

Mots-clés: développement régional, migration, personnes hautement qualifiées, « exode des cerveaux », réseau social régional

## SUMMARY

The mobility of highly qualified people has become a major issue in regional development in the context of the globalised knowledge economy and of an increased spatial competition. It represents a matter of concern especially for peripheral cantons that are characterized by negative migration balances ("brain drain").

Among the policies implemented by these regions, a first category of measures can be identified: those applied to improve the framework conditions (economic structure, infrastructures, quality of life, accessibility, etc.) and that aim at promoting return migration of highly qualified people who have settled in other cantons.

A second type of measures, which this report deals with, has appeared more recently. Some regions have indeed tried to mobilize their expatriate graduates. To create a network of people coming from the same region aims at making profit at a distance from their skills. If one ought not to have disproportionate expectations from this kind of tool, regional social networks represent new opportunities to stimulate debates and projects in the field of regional development.

On the basis of the analysis of several case studies, both in Switzerland and abroad, three kinds of networks can be identified according to their objectives: (1) the "network as an objective in itself" that aims at connecting highly qualified people originating from the same region, (2) the "network as a tool" that pursues a given objective (to encourage the creation of firms for example), and (3) the "network of ambassadors" that involves personalities chosen in regard to their skills or fame.

Some regional social networks have been designed in a top-down process (initiated by a public institution or a trade chamber), others in a bottom-up process (initiated by the civil society). The implementation of such networks requires an investment in time that is difficult to assume on a strictly voluntary basis. These projects imply most of the time a (part-time) position in charge of running the network (contacts with members, identification of their needs and expectations, update of news and agenda, external and internal communication, etc.). The management and animation of a network appear to be central to guarantee its dynamism and durability.

The kind of actors involved in a network depends on its objectives. The members might constitute a rather broad circle in the case of a network with loose objectives (graduates with a university degree or equivalent; sometimes only those living outside the region), a restricted group defined according to the skills that are sought for by the region in the case of a network as a tool (the experienced and potential entrepreneurs for example), or for networks of ambassadors, a very selective group of personalities chosen for their strategic skills.

---

The information and communication technologies (ICT) play a central role in regional social networks. A lot of people can be reached through them with a limited initial investment. Moreover, ICT enable discussions and exchanges between members of the network. However a web site is not a sufficient condition to mobilize people at a distance. In other words, the virtual network has to be physically anchored, and a close intertwining between online and offline activities seems judicious (organisation of events and meetings, launch of concrete projects, etc.).

It is difficult to measure the impacts of the various Swiss experiences due to their recentness. Five concrete recommendations can however be expressed in order to guide the implementation of regional social networks: (1) the network has to be mobilised and built upon concrete objectives or projects, (2) the animation of the network is crucial, (3) ICT are tools but no solutions in themselves, (4) the network has to present an interest to both the region and members, and (5) the New Regional Policy may constitute a supporting tool at different levels.

Keywords: regional development, migration, highly qualified people, "brain drain", regional social network

# 1 Problématique

## 1.1 Le phénomène de *brain drain*

A son origine, la problématique de la fuite des cerveaux (*brain drain*) a été abordée dans un contexte international. C'est la *British Royal Society* qui a associé le terme de « cerveau » au « drainage » pour décrire l'importante émigration de scientifiques britanniques vers l'Amérique du Nord au sortir de la Deuxième Guerre mondiale. Ensuite, cette problématique a été appréhendée dans le cas des migrations des travailleurs qualifiés des pays du Sud vers les pays du Nord. Plus récemment, cette même expression a été utilisée pour qualifier l'inégalité des flux migratoires des personnes hautement qualifiées<sup>1</sup> au sein d'un territoire national ainsi que les déséquilibres entre territoires d'origine et de destination. C'est le cas en Suisse où cette problématique apparaît de manière récurrente dans les débats politiques dans les cantons périphériques.

Selon l'Office fédéral de la statistique, qui se base sur le lieu de domicile des diplômés une année après la fin de leurs études, seuls sept cantons (Zoug, Fribourg, Berne, Vaud, Genève, Zurich et Bâle) présentent des soldes migratoires positifs (Schmidlin, 2007). À l'inverse, les pertes les plus importantes s'observent dans l'Espace Mitteland, en Suisse orientale, en Suisse centrale, dans les régions de montagnes des Grisons et du Valais, ainsi que dans les vallées du Tessin.

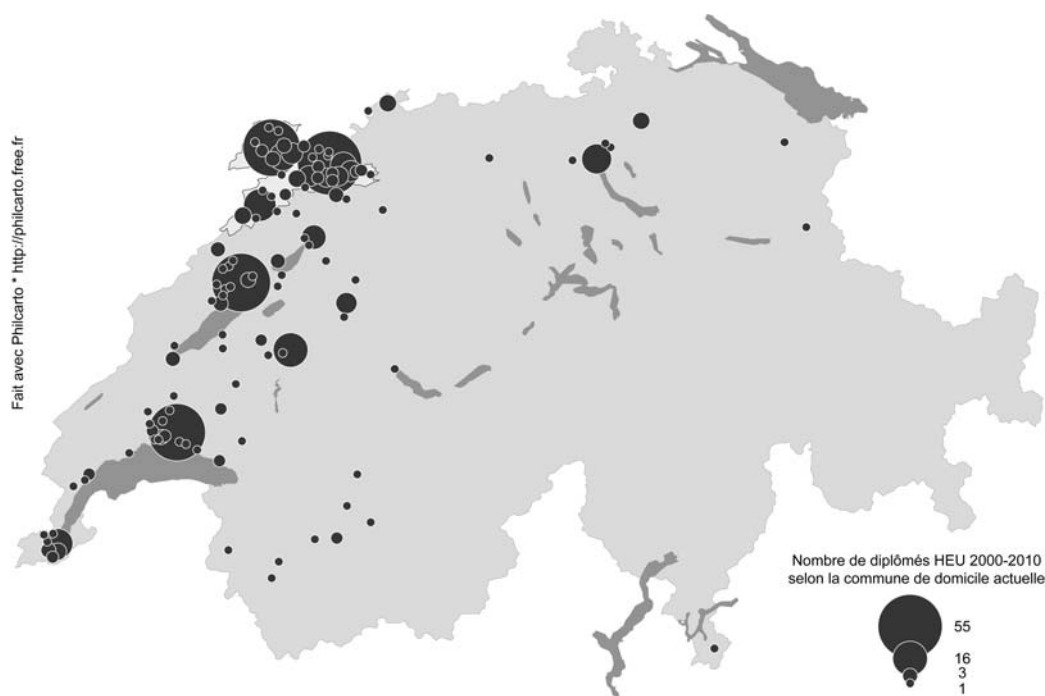


Figure 1: *Lieu de domicile actuel des Jurassien-ne-s ayant obtenu un titre universitaire entre 2000 et 2010 (Source: Rérat, 2012)*

<sup>1</sup> Dans ce rapport, le terme de cerveau est utilisé dans une acception relativement large, soit toute personne au bénéfice d'un titre du tertiaire supérieur (universités, écoles polytechniques, hautes écoles spécialisées, etc.).

Selon une étude menée auprès des Jurassien-ne-s ayant obtenu un titre entre 2000 et 2010, la part des retours se monte à 40.0% pour les universitaires et à 51.6% pour les diplômés des hautes écoles spécialisées (Rérat, 2012). Outre les personnes vivant à l'étranger (respectivement 7.1% et 4.4%), la répartition spatiale des diplômés s'explique par la combinaison de différentes caractéristiques des cantons (Figure 1): région linguistique, proximité avec le Jura, localisation des établissements de formation tertiaire et taille démographique.

Aujourd'hui, la mobilité des personnes qualifiées est devenue un enjeu majeur pour le développement de nombreux territoires dans le contexte d'une économie du savoir globalisée et d'une concurrence territoriale accrue. Il s'agit ainsi pour les nations comme pour les régions de prendre part au jeu de la circulation et de la captation des connaissances, notamment à travers la mobilisation des personnes qualifiées (*brain gain*).

Deux catégories de mesures peuvent être identifiées parmi les politiques mises en œuvre pour limiter le phénomène de *brain drain*: Les premières entendent faire revenir (ou retenir) des personnes hautement qualifiées. Les secondes, qui font l'objet de ce rapport, sont plus récentes et moins connues: il s'agit de considérer les ressortissants expatriés – soit les personnes vivant hors de leur région d'origine – comme des ressources à mobiliser par l'intermédiaire de différents types de réseaux.

## 1.2 Faire revenir les diplômés ou les mobiliser à distance?

Historiquement, les régions<sup>2</sup> qui ont pris des mesures relatives au *brain drain* ont tout d'abord eu comme objectif de favoriser directement le retour de leurs ressortissants à haut niveau de formation. Bénéficiaire d'une main-d'œuvre qualifiée est perçu comme le moyen le plus efficace et le plus direct de mobiliser des compétences externes à la région<sup>3</sup>. Cette catégorie de la population serait à même de contribuer à l'essor d'une entité territoriale par:

- La création de valeur ajoutée (compétences générales ou particulières pour l'économie régionale, nouveaux entrepreneurs, etc.);
- Le renforcement de l'économie résidentielle fondée sur les activités locales de consommation des ménages;
- La participation au développement au sens large d'une région (engagement socio-culturel, politique, etc.).

---

<sup>2</sup> Les réflexions qui suivent concernent l'échelle régionale (ou cantonale). Des références à des politiques nationales sont parfois mobilisées pour comprendre le processus de création et le fonctionnement des réseaux.

<sup>3</sup> D'autres aspects, qui sortent du cadre de cette étude, sont à relever. C'est le cas des coûts engendrés par le phénomène « d'exode des cerveaux ». Le Groupement suisse pour les régions de montagnes (SAB) a estimé que les cantons de montagne, qui ne disposent pas d'université, perdent 27 millions de francs par année en raison du coût occasionné par le financement des études de leurs ressortissants (Egger et al. 2003).



En termes de politiques publiques, fonder le développement régional sur cette stratégie nécessite la création de postes de travail attractifs et/ou le renforcement des conditions-cadres (tissu économique, accessibilité, qualité de vie, etc.) pouvant répondre aux attentes et aux qualifications des personnes visées. Une telle politique implique toutefois souvent d'importants investissements financiers en termes de prospection, de communication et d'infrastructures. De surcroît, ces mesures ne suffisent pas forcément à faire revenir les ressortissants expatriés. Ces derniers, en particulier s'ils ont étudié à l'étranger, ont développé un nouveau cercle d'amis et sont ancrés professionnellement dans leur région d'accueil. S'ils sont en couple, le choix de revenir dans la région d'origine dépendra non pas d'un mais de deux emplois jugés intéressants.

Devant ce constat, de plus en plus de projets visent à compléter l'approche traditionnelle en tentant de mobiliser à distance les personnes hautement qualifiées originaires de la région par la création de réseaux d'échange, de groupes de réflexion ou d'instances de conseil. La vision binaire entre retour et non-retour a ainsi été remise en question. Dans cette nouvelle optique, les personnes hautement qualifiées ne revenant pas dans leur région d'origine ne sont plus considérées comme « perdues » mais comme des ressources à mobiliser, à capitaliser et dont il est possible de tirer parti. Cette démarche cible en particulier les ressortissants expatriés car elle part de l'hypothèse que ces derniers se caractérisent par un attachement ou un sentiment d'appartenance à leur région d'origine et qu'ils y possèdent encore des liens familiaux et amicaux. Ils seraient ainsi susceptibles de s'impliquer activement dans de tels réseaux.<sup>4</sup>

Depuis une petite vingtaine d'années, des mesures ont été lancées dans des pays comme la Colombie (dont le réseau « Red Caldas » faisait figure de paradigme avant son abandon; voir annexe 1), la Corée du Sud, l'Inde ou la Nouvelle-Zélande pour organiser leur diaspora en réseau<sup>5</sup>. Des mesures similaires sont observées depuis quelques années dans certains cantons suisses. Plusieurs projets de réseaux sociaux régionaux ont vu le jour afin de mobiliser à distance les ressortissants expatriés: « Fribourgissima » à Fribourg, « VS-link » dans le Valais ou « Uri-link » dans le canton d'Uri. Les nouvelles technologies de la communication jouent un rôle central dans ces tentatives de mobilisation.

---

<sup>4</sup> Dans les régions métropolitaines, le développement économique se situe davantage à un niveau global. Les stratégies d'attraction ne tiennent pas vraiment compte de l'origine des travailleurs qualifiés. Par exemple, dans cas de Bâle, l'objectif consiste à attirer ou conserver les personnes hautement qualifiées pour garantir la compétitivité de la région et des entreprises qui y sont implantées. Cette problématique dépasse les questions cantonales puisqu'il s'agit de promouvoir un territoire plus large qui intègre d'autres cantons et pays. Les concurrents ne sont pas les cantons voisins mais les autres régions du globe aux profils et spécialisations économiques similaires et qui sont engagées dans la même « *War for Talents* ».

<sup>5</sup> De telles mesures ont également été prises par la Suisse avec le réseau *Swisscommunity.org* et les différentes *Swiss Houses* (Bangalore, Boston, San Francisco, Shanghai et Singapore).

Ce renouveau des perspectives du phénomène de *brain drain* renvoie à une conception plus large du développement régional. Il ne s'agit plus uniquement d'identifier et de recourir à des ressources présentes sur un territoire donné (main d'œuvre locale, savoir-faire local, patrimoine culturel ou économique local, etc.). Il s'agit désormais de mobiliser également des ressources extra-locales (des personnes qualifiées originaires de la région mais vivant à l'extérieur) pouvant profiter de manière directe ou indirecte à l'activité économique de la région.

Les noms, slogans et symboles qui désignent ces politiques illustrent clairement cette volonté de mobiliser à distance les expatriés hautement qualifiés pour le développement régional dans un contexte de mondialisation. Les appellations font référence au local – par l'abréviation ou le nom du canton, les couleurs de son drapeau, etc. – tout en soulignant la nécessité de tisser des réseaux à l'échelle mondiale: « Fribourgissima, le réseau noir et blanc », « *der Uri Link. Die Heimat in Reichweite* », « *Südstern. Das Netzwerk für Südtiroler im Ausland* », « VS-link. Les racines donnent des ailes », etc.

### 1.3 Objectifs du rapport

Ce rapport aborde les mesures prises par plusieurs cantons suisses afin de tirer profit à distance de leurs diplômés par la création de différents types de réseaux<sup>6</sup>. Il entend poser les bases de réflexion pour établir un premier bilan de ces mesures encore relativement récentes. Quels sont les acteurs que l'on cherche à mobiliser en dehors de la région? Par quel moyen peut-on identifier et mobiliser ces ressources extérieures? Quels sont les objectifs visés par la mobilisation de ces acteurs? Quel type de soutien politique peut être donné à ce type d'action? La NPR peut-elle être un instrument pertinent dans cette optique?

Pour répondre à ces questions, le rapport se base sur plusieurs études de cas étrangers (Colombie, Roumanie et Tyrol du Sud) et suisses (principalement Bâle, Fribourg, Jura et Uri). Les informations nécessaires ont été récoltées par l'intermédiaire de la littérature existante, la réalisation d'entretiens et l'organisation d'une journée d'étude. Lors de cette dernière, l'ensemble des études de cas mentionnées (à l'exception de la Colombie) ont été présentées, discutées et débattues. Ce rapport synthétise les principaux enseignements que l'on peut tirer de ces études de cas (elles sont par ailleurs brièvement présentées individuellement en annexe 1).

---

<sup>6</sup> Les autres types de mesures, notamment celles liées à la diversification du tissu économique ou visant à faciliter la création d'entreprises (*coaching*, pépinières d'entreprises, etc.) ne sont abordés que de manière indirecte dans le cadre de cette étude.

La mise en réseau de ressortissants expatriés d'un pays ou d'une région implique trois réflexions fondamentales qui sont abordées dans les pages qui suivent:

- La première réflexion est de déterminer les **objectifs** visés par le réseau mis en place (« pour faire quoi? »).
- La seconde réflexion concerne les **acteurs** qui organisent, participent au réseau et qui peuvent en tirer parti (« par qui et pour qui? »).
- La troisième réflexion porte sur les **outils et moyens** nécessaires pour créer et animer un tel réseau (« comment? »).

En lien avec ces trois réflexions, le rôle potentiel que peut jouer la Nouvelle Politique Régionale (NPR) dans la mise sur pied de tels réseaux est ensuite discuté. Finalement, plusieurs recommandations pouvant permettre de maintenir et d'animer un réseau sur le long terme sont esquissées.

## 2 Mettre en réseau: pour faire quoi?

Dans certains cas, la mise en place de réseaux peut favoriser le retour d'expatriés. Cependant l'utilité et l'exploitation de tels instruments dépassent largement la problématique du retour potentiel. Déterminer les objectifs poursuivis par cette démarche est fondamental. Sur la base des différents projets analysés, trois types de réseaux peuvent être identifiés en fonction des objectifs attribués: le « réseau comme objectif en soi », le « réseau comme outil » et le « réseau d'ambassadeurs ».

Dans le premier cas de figure, les efforts et investissements consentis par une région visent à la création et à la promotion du réseau en tant que tel. En d'autres termes, la mise en réseau de ressortissants constitue un objectif en soi. L'idée est ici de favoriser des échanges directs ou informels permettant de stimuler l'émergence de projets entre des membres particuliers du réseau. C'est le cas de Fribourgissima qui porte avant tout sur la mise en réseau des Fribourgeois sans objectif unique ou focalisé. Les efforts sont concentrés sur la promotion d'un réseau virtuel et sur l'organisation de différentes rencontres permettant aux membres de faire connaissance et d'échanger.

Deuxièmement, certains réseaux sont mis en place afin d'atteindre ou de réaliser des objectifs définis (le réseau comme outil ou le réseau instrumental). Dans le cas du projet jurassien Creapole, un réseau virtuel a été créé dans le but de mettre en contact des entrepreneurs confirmés et des entrepreneurs en devenir dans l'optique de favoriser la création d'entreprises innovantes. Il met en contact des partenaires potentiels qui se rencontrent dans un deuxième temps en face-à-face. Un tel réseau n'a donc pas un intérêt pour soi; il est davantage un instrument facilitant les contacts et les rencontres. Le réseau Ad-Astra mis en place par des scientifiques roumains expatriés peut également être perçu comme un réseau instrumental. L'objectif de ses initiateurs était de participer aux débats sur la réforme de

l'enseignement supérieur et de promouvoir la recherche scientifique roumaine (plateforme de discussion thématique, échange de publications, etc.).

Troisièmement, certains réseaux sont créés dans le but de mobiliser des compétences de conseil, d'expertise, de relai ou de représentation en regard d'objectifs prédéfinis. Ces réseaux présentent un intérêt reconnu lorsqu'ils permettent la réalisation d'objectifs politiques par un appui concret. Le Conseil consultatif des Jurassien de l'extérieur (CCJE) est par exemple une instance que le Gouvernement jurassien peut mobiliser dans certains projets ou dossiers. Le CCJE est également l'instigateur ou le porteur de projets particuliers (organisation du forum annuel STARS qui contribue au rapprochement des jeunes étudiants jurassiens avec leurs homologues bâlois, etc.). Le réseau d'ambassadeurs du Canton d'Uri (*die Uri Botschafter*) entre également dans ce cas de figure. Constitué de personnalités uranaises vivant aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du canton, ce projet vise à favoriser la communication et la prospection hors des frontières cantonales, et la réalisation de certains projets.

La nature des objectifs poursuivis implique des enjeux différents qu'il s'agit de prendre en considération et de gérer au mieux afin d'assurer l'efficacité et la pérennité du réseau:

- Lorsque les objectifs du réseau sont diffus (« réseau comme objectif en soi »), il existe un risque que les membres ne perçoivent pas directement son intérêt ou ne s'y identifient pas sur le long terme. De grands efforts d'animation doivent souvent être entrepris afin de maintenir le réseau actif et certains codes de conduite doivent parfois être mis en place pour éviter une utilisation abusive ou trop dispersée.
- Lorsque les objectifs du réseau sont très focalisés (« réseau comme outil »), il s'agit d'identifier et mobiliser les membres susceptibles de soutenir la réalisation des tâches prévues. L'animation du réseau a pour rôle de favoriser les collaborations entre les membres, d'établir une confiance réciproque autour d'objectifs concrets et d'être à l'écoute des projets potentiels pouvant émerger du réseau.
- Lorsque le réseau remplit davantage une tâche de conseil ou un rôle d'ambassadeur, son utilité apparaît le plus clairement lors de la réalisation de projets concrets. Le plus souvent, il s'agit de lui donner une crédibilité, voire un pouvoir d'initiative ou de décision. Cela implique par exemple une définition claire des prérogatives et compétences du réseau (notamment par rapport aux autorités politiques).

### 3 Mettre en réseau: par qui et pour qui?

Un deuxième faisceau d'éléments à discuter a trait aux acteurs concernés par le réseau. Trois aspects sont abordés ici: les acteurs qui initient le réseau, ceux qui y participent et ceux qui en tirent parti.

Plusieurs cas de figure sont identifiés quant aux initiateurs des réseaux sociaux régionaux. Il peut s'agir de démarches *top-down* (venant des pouvoirs publics ou de chambres de commerce) ou *bottom-up* (venant de la société civile ou de certains diplômés):

- Initiative publique: les pouvoirs publics sont les fondateurs des réseaux. Ils fournissent l'investissement de départ nécessaire et financent le fonctionnement du réseau qui ne présente pas un intérêt privé direct (Uri-link, die Uri Botschafter, etc.).
- Initiative publique-privée: le privé est souvent représenté par un organisme faîtier des milieux économiques. C'est notamment le cas de Fribourgissima et de VS-Link, projets financés de manière conjointe par la chambre de commerce régionale et l'administration cantonale.
- Initiative de la base: l'impulsion vient directement de la société civile et des utilisateurs potentiels. Pour Ad-Astra, il s'agissait de scientifiques roumains formés ou travaillant à l'étranger et qui entendaient créer une plateforme d'excellence scientifique (débat, publications, etc.).

La mise en place de tels réseaux n'émane donc pas uniquement de politiques publiques; elle articule fréquemment différentes approches et fait appel à des partenariats. Le cas de Südsterne est emblématique à cet égard. Créée par des diplômés expatriés du Tyrol du Sud, cette structure a bénéficié les premières années du soutien de la Province. Actuellement, elle est financée uniquement par des entreprises qui sponsorisent la démarche pour bénéficier de certaines prestations comme la communication d'offres et de demandes d'emploi ou de stage.

Ensuite se pose la question des acteurs impliqués dans le réseau. Trois formes, chacune intimement liée à la nature des objectifs, sont à distinguer:

- Lorsque le réseau poursuit des objectifs diffus, il s'adresse à une audience définie de manière relativement large (avoir un grand nombre de membres est perçu positivement). La sélection s'effectue sur des standards généraux (ce qui permet par ailleurs de constituer une base d'adresses conséquente). Par exemple, Fribourgissima s'adresse aux « Fribourgeois d'origine et de cœur, de naissance, d'adoption ou de formation, actifs dans le canton, en Suisse et dans le monde ». Le réseau Südsterne est un peu plus exclusif: les membres

sont au bénéfice d'une formation du tertiaire supérieur (ou d'une carrière intéressante) et vivent obligatoirement hors de la région.

- Lorsque le réseau poursuit des objectifs davantage focalisés, il s'oriente vers un public ciblé en fonction des compétences recherchées. Par exemple, le réseau mis en place par Creapole, qui vise la création d'entreprise et l'innovation dans le Jura, s'adresse à des « entrepreneurs potentiels » et fait l'objet d'un démarchage proactif dans les Hautes Ecoles de Suisse<sup>7</sup>. Dans le cas d'Ad-Astra, la sélection des membres est limitée à la communauté académique et très pointue (exigences en termes de publications scientifiques).
- Un réseau de conseil ou d'ambassadeurs est encore plus focalisé et restreint à des personnalités particulières. Le plus souvent, les membres sont sélectionnés par rapport à leurs compétences stratégiques en termes d'entrepreneuriat, de réseaux de connaissances (carnet d'adresses), de renommée ou de reconnaissance symbolique. Il ne s'agit donc pas de compétences scolaires standardisées (titres universitaires). On trouve par exemple parmi les membres actuels ou anciens du Conseil Consultatif des Jurassiens de l'extérieur, des scientifiques, directeurs d'entreprises, journalistes, artistes, sportifs, etc.

Finalement, il est important de se demander à qui doit ou peut profiter le réseau. La mobilisation de personnalités extérieures peut avoir un intérêt aussi bien pour la région instigatrice que pour ses membres.

Pour la région, on peut tout d'abord mentionner des effets positifs en termes d'image. La communication liée à cette forme novatrice de développement régional permet d'améliorer l'image de régions méconnues ou perçues comme périphériques et peu innovantes. Les effets peuvent également se mesurer en termes de politique et de gouvernance dans certains cas. Par exemple, le réseau Ad-Astra, fondé comme un instrument en premier lieu tourné vers l'intérêt des expatriés, a eu une influence concrète en Roumanie par rapport à la réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les entreprises locales peuvent elles aussi tirer parti de tels réseaux notamment dans le recrutement de personnel qualifié ainsi que dans la prospection et l'expertise de nouveaux marchés où résident certains expatriés.

Pour les membres, le réseau représente une manière de conserver un lien avec leur région d'origine, de recevoir différentes informations (*cf. infra*) ou de s'impliquer de manière plus concrète dans des projets. Il peut parfois induire le retour en diffusant des offres d'emploi. Parallèlement, le réseau peut également faciliter la migration et l'intégration dans un nouveau lieu de

<sup>7</sup> Cette prospection s'adresse à chaque entrepreneur potentiel et susceptible de s'installer dans le canton, et ceci quelle que soit sa région d'origine. Il est vrai néanmoins que les Jurassiens se montrent souvent les plus intéressés. Ces derniers peuvent par ailleurs jouer le rôle de relai permettant d'atteindre d'autres interlocuteurs situés hors de la région.



résidence grâce aux contacts noués avec d'autres expatriés (informations relatives au marché du travail, du logement, etc.). Dans ce cas, une personne bien intégrée dans une région extérieure est susceptible de créer des ponts pouvant bénéficier tant à la région d'origine qu'à d'autres expatriés.

Pour maintenir un intérêt et un engagement sur le long terme des membres, il semble nécessaire d'être à l'écoute de leurs besoins, avis et idées. Le réseau doit avoir un intérêt tant pour la région d'origine que pour ses expatriés. Cela peut être parfois paradoxal pour une région puisque d'un côté elle cherche à attirer et d'un autre elle met en place des structures favorisant l'intégration à distance. Toutefois, en agissant ainsi elle permet aux membres de trouver un intérêt dans le réseau et d'être mobilisables à plus long terme.

#### 4 Mettre en réseau: comment?

Au-delà des objectifs et des acteurs visés, différents moyens sont à utiliser pour mobiliser des compétences et créer des réseaux à distance. Aujourd'hui, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues des outils incontournables. Le principe du réseautage virtuel se retrouve par exemple dans l'expression *e-diaspora* (Nedelcu, 2009). Par leur intermédiaire, de nombreuses personnes peuvent être atteintes à distance moyennant un investissement de départ restreint. Les TIC permettent de surcroît d'établir des discussions et des échanges entre les membres du réseau. Cependant, elles soulèvent plusieurs questions relatives à la communication externe (comment faire connaître un réseau et ses activités aux membres potentiels et à la communauté régionale?) mais aussi interne (comment rendre vivant et pérenniser le réseau par l'implication de ses membres?).



Figure 2: Carte postale utilisée pour recruter des membres (source: [www.derurilink.ch](http://www.derurilink.ch))

Un premier enjeu est de savoir comment faire connaître le réseau et attirer des membres dans un monde de la communication toujours plus dense. Les réseaux sociaux, les plateformes et les forums virtuels se basent notamment sur des phénomènes de mode ou de *buzz*; ils sont en ce sens fragiles (très vite relayés, discutés et oubliés). Cette communication externe s'articule différemment dans les exemples étudiés: campagnes de publicité (voir Figure 2), mobilisation à travers des ressortissants régionaux nationalement ou internationalement reconnus (Fribourgissima) ou par un réseau plus interpersonnel de personnes averties (bouche-à-oreille).

Ensuite, il s'agit de trouver le moyen d'assurer le dynamisme et la pérennité du réseau. Cela implique une animation régulière et un accompagnement attentif afin de maintenir l'intérêt des membres ainsi que de leur permettre de participer et de s'impliquer sur le long terme<sup>8</sup>. Il est également important de garantir la crédibilité du réseau. Un réseau mis sur pied ou accrédité par des instances reconnues (un Canton par exemple) permet souvent d'établir une plus grande confiance et une plus grande stabilité<sup>9</sup>. Dans ce sens, la mise en place d'un réseau officiel diffère des plateformes existantes telles que *Facebook*, *LinkedIn*, *Xing* ou *Twitter*. Elle nécessite également un certain investissement en temps difficile à assumer sur une base strictement volontaire. Le plus souvent, ces projets impliquent un poste d'animateur-trice à temps partiel.

La visibilité et l'attractivité d'un réseau se mesurent également à l'aune de la qualité et de l'intérêt des informations qui y circulent. La nature des informations à diffuser (par le biais d'un site internet, d'une lettre d'information périodique, etc.) dépend des objectifs du réseau. Dans le cas d'un « réseau comme objectif en soi » tel que *Südstern*, les membres ont accès à des groupes thématiques et géographiques (voir annexe 2). Les informations qui y circulent sont très diverses. On y trouve par exemple des offres et demandes d'emploi ou de stage, des recherches de partenaires d'affaire à l'étranger ou des demandes de conseil de la part de particuliers s'installant dans une autre région. D'autres informations peuvent encore circuler (actualités, revue de presse, agenda culturel, etc.) de la région vers les membres du réseau, et inversement. Des parties du site uniquement accessibles aux membres garantissent un sentiment d'exclusivité et participent à l'intérêt d'intégrer le réseau.

La pérennité d'un réseau est également liée à la capacité à dépasser un phénomène de mode. En effet, il ne suffit pas d'attirer un grand nombre de membres si ces derniers ne s'identifient pas sur le long terme aux objectifs et à la thématique du réseau. Dans le cas du *Südtirol*, la mise sur pied du réseau s'est déroulée de manière progressive et a pris du temps. Cette durée a été nécessaire afin d'établir la confiance des membres dans le réseau. L'adoption

<sup>8</sup> Cet objectif peut également être obtenu par des actions symboliques (Fribourgissima envoie chaque année un biscôme à ses membres en souvenir de la Saint-Nicolas de Fribourg par exemple).

<sup>9</sup> Le réseau colombien *Red Caldas* constitue toutefois un contre-exemple. À la suite notamment d'un changement politique, le programme a été abandonné.



d'un code de conduite, permettant d'éviter certaines dérives, peut également favoriser un fonctionnement sur le long terme (c'est le cas d'Ad-Astra).

Néanmoins une plateforme internet n'est pas une solution qui se suffit à elle-même pour mobiliser des personnes à distance. Elle représente certes un outil rapide et efficace pour constituer une communauté virtuelle mais doit être couplée à d'autres actions plus traditionnelles. En d'autres termes, le réseau virtuel doit se combiner avec un ancrage physique et l'imbrication entre le *online* et le *offline* semble primordiale. Par exemple, l'organisation d'événements dans la région d'origine est une manière de rappeler une identité commune des membres, de permettre des rencontres en face-à-face (ce qui génère souvent une plus grande confiance et une meilleure confidentialité) mais aussi de faire connaître le réseau aux personnes de la région. Certaines réunions ou congrès ont pour objectif de rassembler l'ensemble des membres parfois autour de thèmes liés au développement de la région (Fribourgissima, Global Forum Südtirol, etc.). D'autres sont plus spécifiques comme le Forum VS-link. Organisé pour la première fois en 2011, cet événement a permis aux étudiants et diplômés valaisans des Hautes Écoles de découvrir les grandes entreprises de la région et de s'entretenir avec les responsables des ressources humaines. Dans d'autres cas, des rencontres sont organisées en dehors de la région. Creapole se présente auprès des étudiants jurassiens dans les différents établissements tertiaires proposant une formation technologique (la structure dispose même d'un bureau à l'EPFL). Fribourgissima entend organiser une année sur deux un voyage à l'étranger devant permettre d'établir des contacts avec des expatriés et de prospecter certains marchés.

Finalement, l'orientation du réseau vers des objectifs focalisés et la réalisation de projets concrets semblent être un moyen important pour répondre aux enjeux que pose une communauté virtuelle (participation, pérennité, etc.). En effet, cela contribue tout d'abord à faire connaître et à crédibiliser le réseau en communiquant sur ses actions concrètes. Ensuite, la réalisation de projets et le suivi continu de débats et réflexions thématiques donnent l'occasion aux membres de s'identifier sur un plus long terme. Enfin, il est un moyen de mobiliser concrètement des compétences et des idées ayant intérêt tant pour la région que pour les membres du réseau.

## 5 La problématique du *brain drain/gain* dans la NPR

Dans le contexte d'un développement tourné vers l'attraction et la mobilisation de compétences situées en dehors de la région, la Nouvelle Politique Régionale (NPR) apparaît comme un outil pertinent à différents niveaux.

Premièrement, la NPR peut faciliter la création de réseaux. Un tel soutien ne peut toutefois apparaître que dans le cadre plus large d'un projet promouvant le développement d'activités à valeur ajoutée et l'innovation régionale. C'est le cas de Creapole dont le réseau de porteurs de projets vise la création d'entreprises à caractère innovateur. En d'autres termes, la NPR peut

apporter un appui à la création d'un réseau « instrumental » compatible avec ses exigences et objectifs.

Deuxièmement, la NPR peut être utilisée pour stimuler et dynamiser le réseau existant. Pour les membres du réseau expatriés, la NPR deviendrait un moyen de mener certaines actions concrètes dans leur canton d'origine. La NPR serait dans ce cas un moyen de mobiliser des compétences extérieures tout en les ancrant dans la région. Jusqu'à présent, la NPR n'a pratiquement jamais été utilisée pour mobiliser des acteurs hors de la région mais elle constitue une ressource potentielle à ne pas négliger.

Troisièmement, la problématique de la fuite et de la circulation des compétences est une problématique sociale et économique qui dépasse le plus souvent les frontières cantonales. A un niveau mondial, il ne s'agit pas de faire revenir en priorité les expatriés cantonaux mais de se positionner dans la concurrence internationale des compétences. Dans le cas du canton de Bâle, « *The War for Talents* » se joue à l'échelle d'une « *Basel Area* » s'étendant sur plusieurs cantons suisses ainsi qu'en France et en Allemagne. Dans ce cadre, la NPR peut soutenir le développement de projets intercantonaux visant à une mise en réseau et une circulation des compétences entre cantons.

Finalement, à travers son volet Interreg, la NPR soutient certaines collaborations au niveau européen. Le Canton d'Uri a bénéficié d'un soutien dans le cadre du programme Interreg III (2003-2007). Plus récemment, on peut mentionner le projet « *Brain Flow* » qui s'inscrit dans le programme Interreg IVc. Ce projet a pour objectif la préservation et l'attraction de talents dans huit régions d'Europe dont la région bâloise. Il promeut les échanges d'expériences et le développement de nouveaux moyens d'analyser et d'agir régionalement sur la circulation des cerveaux.

## 6 Synthèse et recommandations

Les flux migratoires des personnes hautement qualifiées constituent une préoccupation pour un nombre croissant de cantons suisses. Parmi les mesures prises, on distingue tout d'abord celles qui portent sur les conditions-cadres (*hard factors*; tels que le tissu économique, les infrastructures, la qualité de vie, l'accessibilité, etc.) et qui visent à favoriser un retour effectif des personnes à niveau de formation élevé et qui se sont installées dans d'autres régions.

Depuis quelques années, plusieurs régions essaient d'agir sur les questions d'image et d'information (*soft factors*), et de mobiliser à distance leurs diplômés expatriés. Mettre en réseau les ressortissants d'une même région d'origine vise à profiter de leurs compétences et ainsi à transformer un phénomène de *brain drain* en *brain gain*. S'il convient de ne pas créer des attentes disproportionnées par rapport à cet outil (notamment en termes de retour), les réseaux sociaux régionaux présentent de nouvelles opportunités

pour stimuler les réflexions et les projets en matière de développement régional.

L'étude proposée ici à travers l'analyse de différents projets suisses et étrangers met en avant des expériences très diverses. Trois grands types de projets peuvent néanmoins être distingués: le réseau comme objectif en soi, le réseau comme outil, le réseau de conseil ou d'ambassadeurs. Comme nous l'avons détaillé, les objectifs, les acteurs de même que les enjeux varient selon ces différents cas de figure (voir Figure 3).

Type de réseau	Réseau comme objectif en soi	Réseau comme outil	Réseau de conseil ou d'ambassadeurs
<b>Objectifs</b>	Diffus (faciliter la rencontre et la communication entre les membres sans projet précis; entretenir les liens et le sentiment d'appartenance avec la région d'origine)	Focalisés (réaliser des objectifs concrets en s'appuyant sur le réseau)	Diffus et focalisés (s'appuyer sur les compétences et les relations du réseau pour améliorer l'image de la région et développer des projets)
<b>Acteurs</b>	Réseau relativement ouvert, membres définis selon des critères généraux (par exemple être diplômé d'une Haute Ecole)	Réseau sélectif, membres ciblés selon les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs définis (par exemple des entrepreneurs potentiels)	Personnalités reconnues et stratégiques (experts, personnes de réseau, etc.)
<b>Enjeux</b>	Risque de perdre de vue l'intérêt du réseau en raison d'intérêts trop diffus et de l'hétérogénéité des membres Animation importante pour assurer le dynamisme et la pérennité du réseau Code de conduite pour cadrer les débats	Capacité de mobiliser des personnalités aux compétences particulières Création de relations de confiance pour le montage de projets	Octroi de certaines prérogatives en termes d'initiative voire de décision
<b>Exemples</b>	Fribourgissima, der Uri Link, VS-Link, Südstern (Südtirol), Red Caldas	Creapole, Ad-Astra	Conseil consultatif des Jurassiens de l'extérieur, Uri Botschafter

Figure 3: Récapitulatif des principaux types de réseaux et de leurs caractéristiques

Les différentes études de cas permettent de souligner certains enjeux fondamentaux et de formuler des recommandations dans l'optique de garantir une utilisation pertinente des réseaux sociaux régionaux.

### **1. Le réseau doit être mobilisé et porté par des objectifs ou projets concrets**

Même dans le cas où le réseau poursuit des objectifs diffus, il est important que les membres puissent percevoir certains thèmes ou projets concrets et s'y identifier. Par exemple, le réseau du Südtirol vise à la fois des objectifs diffus (groupes de discussions géographiques qui peuvent porter sur la recherche d'appartements à l'étranger par exemple) et focalisés (groupes de discussions thématiques). Entretenir des objectifs ou des projets concrets présente l'avantage de:

- Impliquer les membres pertinents et éviter un réseau trop large et peu cohérent;
- Donner une raison d'être au réseau à laquelle les membres peuvent s'identifier;
- Justifier plus facilement l'intérêt économique, social ou politique du réseau et ainsi favoriser son soutien par des partenaires publics ou privés;
- Dépasser un effet de mode passager et s'inscrire dans la durée.

### **2. L'animation au sein du réseau est cruciale**

La création d'un réseau n'est pas suffisante en soi. Il est fondamental d'assurer une animation régulière en raison notamment de la fragilité des communautés virtuelles. Cette animation peut porter sur plusieurs éléments:

- Mettre à jour régulièrement les informations et nouvelles pertinentes pour les membres;
- Assurer une confiance dans le réseau et sa crédibilité;
- Favoriser l'écoute des membres, relayer leurs demandes, idées, projets ou besoins.
- Entretenir des réflexions/discussions entre les membres afin d'identifier et formuler certains projets/causes pouvant être portés par le réseau.

### **3. Les TIC sont des outils et non des solutions en soi**

Les technologies de l'information et de la communication offrent de nouvelles opportunités pour la mise en réseau des personnes à distance. Toutefois, elles restent des outils et ne constituent pas des solutions en soi. Comme mentionné ci-dessus, il est nécessaire d'y associer des buts concrets et d'assurer une animation régulière. De plus, elles ne remplacent pas les

relations en face-à-face. Ces dernières peuvent prendre la forme de groupes de travail, de conférences, d'événements ou d'ateliers thématiques. De telles rencontres, organisées dans la région d'origine ou à l'extérieur, peuvent viser plusieurs objectifs:

- Constituer un moyen de communiquer l'existence du réseau vers de nouveaux membres ou auprès de la région dans son ensemble (événements promotionnels);
- Favoriser la confiance et les liens informels entre les membres;
- Permettre l'échange sur des problématiques et projets plus focalisés (conférences ou groupes de réflexion thématiques);
- Créer un lien aussi concret que possible entre les membres expatriés et leur région d'origine (événements dans la région d'origine);
- Mettre en place des collaborations entre les expatriés vivant dans une même région d'adoption (événement dans une région ou un pays étranger).

#### **4. Le réseau doit présenter un intérêt tant pour les membres que pour la région**

Pour gagner en pertinence et s'inscrire dans la durée, la mise en place d'un réseau de ressortissants qualifiés doit présenter un intérêt tant pour la région que pour ses membres:

- Dans un réseau tourné en premier lieu vers l'intérêt de la région (conseil consultatif ou réseau d'ambassadeurs), il s'agit pour les acteurs régionaux d'être à l'écoute des besoins, attentes et idées des membres. Cela peut impliquer de leur confier certaines responsabilités, un pouvoir d'initiative voire de décision;
- Dans le cas d'un réseau tourné davantage vers les intérêts des individus (expatriés), il s'agit pour la région de trouver le moyen de mobiliser de manière plus spécifique les personnes ressources établies en dehors de ses frontières. Cela peut se faire par le développement de projets particuliers nécessitant l'accès à certains réseaux ou compétences extérieurs.

#### **5. La NPR a un rôle potentiel**

Par son soutien aux projets régionaux et interrégionaux innovants et à haute valeur ajoutée, la NPR représente un instrument de soutien à différents niveaux:

- Faciliter la création d'un réseau « instrumental » appuyant la réalisation de projets compatibles avec les objectifs fixés par la NPR;
- Constituer un stimulant potentiel et un moyen pour certains expatriés de mener des actions concrètes dans leur région d'origine;

- Permettre le développement de projets à l'échelle de plusieurs cantons dans le cadre d'une concurrence plus globale en termes d'attraction de « talents ».

Ces cinq recommandations constituent autant d'aspects qui doivent guider les réflexions préalables à la constitution d'un réseau social régional. Les expériences helvétiques sont par contre encore trop récentes pour en tirer un véritable bilan, En termes d'impact, le recul n'est ainsi pas encore suffisant. Selon l'un des participants à la journée d'étude à la base de ce rapport, les effets de ce genre de mesure sont sensibles mais encore peu mesurables ("*kaum messbar aber spürbar*"). Face à ce constat, un suivi des différentes expériences sera nécessaire dans les prochaines années de même qu'une analyse approfondie des attentes et implications des différents acteurs ainsi que des effets sur le moyen et long terme de ces réseaux sociaux dans le domaine du développement régional.

## 7 Références bibliographiques

CRUSH JONATHAN and HUGHES CHRISTINE, 2009: « Brain Drain », in KITCHIN ROB and THRIFT NIGEL, édés., International Encyclopedia of Human Geography. Oxford: Elsevier, 342-347.

EGGER THOMAS, STALDER URS und WENGER ANITA, 2003: Brain Drain in der Schweiz: die Bergegebiete verlieren ihre hochqualifizierte Bevölkerung. Bern: Groupement suisse pour les régions de montagnes (SAB).

GAILLARD ANNE-MARIE et GAILLARD JACQUES;1999: Les enjeux des migrations scientifiques internationales. De la quête du savoir à la circulation des compétences. Paris: L'Harmattan.

KRAFT URSULA, ANTONY CAROLINE et BOSSY CHRISTINE, 2004: Rester-Partir-Revenir: une étude de l'Observatoire valaisan de l'emploi sur l'exode des compétences des Valaisan-ne-s. Sion: Canton du Valais.

LARNER WENDY, 2007: « Expatriate experts and globalising governmentalities: the New Zealand diaspora strategy », Transactions of the Institute of British Geographers 32, 331-345.

NEDELCO MIHAELA, 2009: « Du brain drain à l'e-diaspora: vers une nouvelle culture du lien à l'ère du numérique », Tic & société 3 (1-2). <http://ticetsociete.revues.org/675>

RERAT PATRICK, 2012: Les flux migratoires des jeunes diplômé-e-s jurassien-ne-s. Neuchâtel. A paraître.

SCHMIDLIN SABINA, 2007: Regionale Abwanderung von jungen Hochqualifizierten in der Schweiz: Empirische Analyse der Hochschulabsolventenjahrgänge 1998 bis 2004. Neuchâtel: Office fédéral de la statistique.



## ANNEXE 1: PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS

### Ad-Astra (Roumanie)

www.ad-astra.ro



Le réseau Ad-Astra est né en 2000 à la suite d'une rencontre de plusieurs doctorants dans le cadre du premier Forum des jeunes Roumains éduqués à l'étranger. Il s'agit ici d'un processus *bottom-up* initié par les participants eux-mêmes et non pas d'une initiative des pouvoirs publics. Ce réseau virtuel s'est développé à partir du projet de lancer un journal en ligne destiné aux scientifiques roumains du monde entier.

Créé au départ comme support à ce journal, le site ad-astra.ro est rapidement devenu une plate-forme d'échanges scientifiques ainsi que de mise en commun d'expertise et de compétences pour les chercheurs roumains. Il abrite entre autres une base de données *Who's who* des scientifiques roumains, une bibliothèque virtuelle, un calendrier des événements scientifiques et une bourse de financement de recherche. Différents « codes de conduite » ont été introduits pour éviter certaines dérives et préserver les buts fondamentaux du réseau.

Ce réseau a constitué un outil indispensable à la mise en relation d'un grand nombre de scientifiques d'origine roumaine. Il a également permis de souder un plus petit groupe de membres très actifs autour d'un objectif commun: contribuer à la restructuration du système roumain de la recherche. Le réseau a ainsi produit des documents de synthèse sur les failles de ce système.

A travers Ad-Astra, un état précis des conditions de recherche en Roumanie a également été dressé. Cela a notamment conduit à dénoncer les difficultés rencontrées par les scientifiques restant au pays et à proposer des alternatives à la politique gouvernementale. En quête d'une légitimité d'action, le réseau s'est doté, en 2002, d'une personnalité juridique en devenant une organisation non gouvernementale enregistrée en Roumanie.

Au final, Ad-Astra a permis l'apparition et la consolidation d'une identité collective des scientifiques roumains, établis à l'étranger ou non, au sein d'un espace virtuel. Il a également permis d'exprimer une voix collective extérieure et des suggestions concrètes qui ont eu un impact réformateur en Roumanie. Certains membres du réseau se sont par ailleurs engagés au sein de commissions visant à réformer le système d'éducation et de recherche. En 2010, l'un d'eux est même devenu Ministre de l'éducation et de la recherche.

Source: Nedelcu M., 2009: Du *brain drain* à l'*e-diaspora*: vers une nouvelle culture du lien à l'ère du numérique, *Tic & société*, Vol. 3, n° 1-2. <http://ticetsociete.revues.org/675>

---

## Brain Flow (Bâle)



<http://i4c.eu/showProject.html?ID=41606>

---

Contrairement aux autres régions étudiées dans ce rapport, le Canton de Bâle-Ville, qui abrite de nombreuses multinationales compétitives sur le plan mondial, est davantage une région d'arrivée de compétences et d'emplois qualifiés qu'une région de départ.

Afin de garder ses entreprises, la région bâloise doit parvenir à rester attractive pour les travailleurs qualifiés du monde entier. En d'autres termes, elle doit jouer le jeu global de la « guerre pour les talents » (*The War for Talents*). La création de conditions d'attractivité passe par une action plus large que l'échelle cantonale. Elle doit s'organiser de manière intercantonale au niveau suisse et de manière transfrontalière au niveau européen.

Dans ce contexte, l'association Regio Basiliensis, qui vise le développement de projets de coopération dans la région intercantonale et transfrontalière du Rhin supérieur, prend une importance toute particulière. Depuis 2010, cette association est partenaire du projet Interreg IV C « *Brain Flow* » dont le but est de développer des échanges et réflexions en termes de politiques publiques liées à la mobilité des travailleurs.

Ce projet en cours est mené en collaboration avec sept autres régions européennes situées en Allemagne, aux Pays-Bas, en Suède, en Lituanie, en Norvège et en Espagne. Il vise dans un premier temps à stimuler des échanges de pratiques (stratégies et instruments politiques) en matière de d'attraction et de développement de compétences. Il permettra ensuite de définir certaines politiques régionales afin d'améliorer les conditions d'insertion et de travail des personnes qualifiées.

*Source:* Gautschi, P. et Jakob, E., Présentations de la stratégie bâloise et du projet « *Brain Flow* » dans le cadre de la Journée d'étude « Le phénomène de 'brain drain' en Suisse: quelles mesures prendre? », Delémont, le 24 août 2011.

---

## Conseil consultatif des jurassiens de l'extérieur (Jura)

[www.jura.ch/CHA/SCH/Conseil-consultatif-des-Jurassiens-de-l-exterieur-CCJE.html](http://www.jura.ch/CHA/SCH/Conseil-consultatif-des-Jurassiens-de-l-exterieur-CCJE.html)

---

Le Conseil consultatif des Jurassiens de l'extérieur (CCJE) a été créé en 1982 suite à l'entrée en souveraineté du Canton du Jura. Son existence est inscrite dans la Constitution jurassienne. Le but poursuivi par la création de ce réseau est de mobiliser certains Jurassien-ne-s établi-e-s à l'extérieur afin de faire bénéficier le canton de leurs compétences opérationnelles ou de conseil.



Les membres de ce réseau – au nombre d'une quinzaine – sont nommés directement par le Gouvernement jurassien pour une période de quatre ans renouvelable (maximum douze ans). Ils peuvent être issus de milieux très variés tels que l'art, l'économie, la santé ou l'éducation. Ces personnalités peuvent apporter des compétences techniques (une expertise), un « carnet d'adresse » et une image (un rôle d'ambassadeur symbolique) pour la mise en œuvre de projets.

Les activités du CCJE sont diverses. Il intervient en tant qu'entité de conseil auprès du Gouvernement jurassien. Il décerne certains prix de reconnaissance à des personnalités de la vie culturelle et économique jurassienne. Il participe également à la discussion et réalisation de projets économiques et culturels locaux importants.

Depuis plus récemment, ce conseil s'engage de manière plus proactive en devenant porteur de certains projets concrets. Le meilleur exemple de cet engagement est le projet STAR qui a débuté en 2008. Ce projet vise un rapprochement entre étudiants jurassiens et bâlois à travers l'organisation d'un forum auquel participent certains conférenciers prestigieux.

*Source:* Guenin, N., Présentation du Conseil consultatif des Jurassiens de l'extérieur dans le cadre de la Journée d'étude « Le phénomène de 'brain drain' en Suisse: quelles mesures prendre? », Delémont, le 24 août 2011.

---

## Creapole (Jura)

[www.creapole.ch](http://www.creapole.ch)



Creapole est un projet visant à soutenir l'innovation et la création de valeur ajoutée dans l'économie jurassienne. Sa mise en œuvre est réalisée à travers une structure opérationnelle initialement rattachée au Canton du Jura mais aujourd'hui privatisée: Creapole S.A. Cette société travaille par mandat de prestation au service de la politique de développement économique du Canton du Jura. Une partie de son action bénéficie du soutien de la NPR.

Le but prioritaire de Creapole étant avant tout la promotion de l'innovation et la création d'entreprises sur le territoire jurassien, son action vise à faire revenir des jeunes Jurassien-ne-s mais plus globalement à attirer tout porteur potentiel de projet innovant. Cela implique différentes activités de sensibilisation auprès d'étudiants ou de jeunes diplômés lors d'événements particuliers organisés dans les hautes écoles de Suisse ou lors de visites des technopoles soutenus par Creapole dans le Jura. Différents outils sont mis en place pour favoriser une proximité et identifier les interlocuteurs potentiels à l'extérieur. Par exemple, des bureaux ou des contacts-relais sont placés au sein de certains laboratoires, écoles ou associations d'étudiants. Aussi, une base de données d'entrepreneurs potentiels ou de personnes compétentes

dans des domaines-clés pour l'économie jurassienne est en voie de constitution.

En 2008, le réseau virtuel « connect.creapole » a été mis en place dans le but de favoriser le contact entre les personnes ayant un projet entrepreneurial ou étant intéressées à la problématique de l'innovation et les personnes pouvant apporter un conseil ou un soutien (entreprises jurassiennes existantes, etc.). Ce réseau vise également à mettre en relation des jeunes étudiants ou diplômés vivant à l'extérieur avec des entreprises jurassiennes (annonce places de travail ou de stage, proposition de thèmes pour des travaux de diplôme, etc.). Bien qu'il ait permis d'établir certains premiers contacts, l'utilité de cet outil virtuel s'avère quelque peu limitée. Après un premier contact virtuel, les partenaires potentiels souhaitent le plus souvent se rencontrer de manière bilatérale et en face-à-face pour des raisons de confiance et de confidentialité.

Il est important de noter que le réseau promu par Creapole ne constitue pas un objectif en soi. Il constitue davantage un instrument au service de la réalisation des objectifs plus larges de création d'entreprise et d'innovation dans le canton du Jura.

*Source:* Barth, Y., « Stimuler l'innovation et la création d'entreprise, les deux manières de faire revenir les jeunes dans le Jura », Présentation de l'approche de Creapole dans le cadre de la Journée d'étude « Le phénomène de 'brain drain' en Suisse: quelles mesures prendre? », Delémont, le 24 août 2011.

---

## Fribourgissima (Fribourg)

[www.fribourgissima.ch/](http://www.fribourgissima.ch/)



Le projet Fribourgissima a été créé en 2010 à l'initiative conjointe de la Chambre de Commerce de Fribourg et du Canton de Fribourg. Il vise à promouvoir le développement régional par l'intermédiaire de la mise en réseau des personnes entretenant une relation privilégiée avec le canton (« Fribourgeois de cœur »). Ce réseau est promu à travers différentes personnalités originaires du canton et reconnues nationalement ou internationalement. Ces personnalités apportent principalement leur image et leur crédibilité au réseau qui se concrétise par deux principaux types d'activités.

Le premier type d'activités consiste à mettre sur pied et à animer un réseau virtuel ouvert à un maximum de personnes souhaitant échanger ou collaborer à partir de leur intérêt commun pour le canton de Fribourg. Cette plateforme virtuelle communique par exemple des appels d'offre ou recherches de partenariat, relaie différentes discussions professionnelles et donne un accès facilité à l'actualité culturelle et économique du canton.

Le second type d'activités consiste à organiser des événements permettant une rencontre physique entre les membres de réseau. Elles prennent la forme de conférences et d'ateliers thématiques organisés dans le canton de Fribourg mais aussi de rencontres dans certains pays étrangers (entre entrepreneurs et travailleurs fribourgeois expatriés par exemple).

Ce projet présente la particularité d'être soutenu de manière directe par les milieux privés et d'appuyer sa communication sur des ambassadeurs prestigieux. Le réseau virtuel comporte un nombre important d'adhérents et s'est rapidement développé. Fribourgissima cherche maintenant à s'établir dans une vision à long terme grâce à une complémentarité entre rencontres virtuelles et physiques.

Source: Clément, F. Présentation de « Fribourgissima » dans le cadre de la Journée d'étude « Le phénomène de 'brain drain' en Suisse: quelles mesures prendre? », Delémont, le 24 août 2011.

---

## Red Caldas (Colombie)

---

Vers la fin des années 1980, au sein du Département colombien des sciences, de la technologie et de l'innovation (le « *Colciencias* »), se renforce l'idée que le développement du pays ne passe pas forcément par le retour des scientifiques colombiens expatriés mais aussi par leur mobilisation à distance. Dès 1990, le projet « *Colext* » est mis en œuvre. Il vise à établir une communication privilégiée avec des Colombiens de l'extérieur à travers l'utilisation des nouvelles technologies de la communication.

En 1992, le Département organise plusieurs rencontres avec des scientifiques dans différents pays afin de les sensibiliser à l'idée d'agir de l'extérieur pour le développement de la Colombie. Plusieurs « nœuds nationaux » sont mis en place à la suite de ces rencontres. Ces nœuds, soutenus financièrement par le Département, permettent aux membres du réseau résidant dans un même pays de se rencontrer. L'ACIS (*Asociación Colombiana de Investigadores en Suiza*), créée en 1992 par un groupe de chercheurs colombiens de l'EPFL, est ainsi l'un des premiers nœuds du réseau.

En janvier 1993, toujours sous l'impulsion du *Colciencias*, le réseau « Red Caldas » est porté sur fonds baptismaux. D'une part, ce réseau vise, sur la base du projet *Coldext*, à établir un lien entre les chercheurs colombiens en promouvant des activités scientifiques internationales auxquelles peuvent être associés les chercheurs restés en Colombie. D'autre part, ce réseau virtuel est censé s'appuyer sur des points d'ancrage physiques constitués à partir des nœuds nationaux existants ou en cours de création.

La mise sur pied de Red Caldas résulte donc d'une volonté commune des politiques et des scientifiques de mobiliser les connaissances et les relations des chercheurs expatriés grâce à un couplage entre une communication

virtuelle (par internet) et une communication de face-à-face (par les nœuds nationaux). En raison de revirements politiques, de lenteurs administratives et du manque de moyens, le réseau disparaît toutefois en 1996.

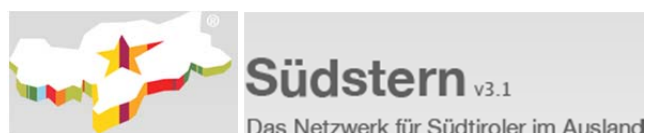
*Source:* Schlemmer B., Gaillard J., Bernal D. et Noarvaez-Berthelemot N. 1993: La dialectique du virtuel et du concret dans les « nœuds » de Caldas, le réseau de chercheurs colombiens expatriés.

[[http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins\\_textes/divers4/010022327-32.pdf](http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers4/010022327-32.pdf)]

---

### Südstern (Tyrol du Sud, Italie)

[www.suedstern.org](http://www.suedstern.org)



Le projet Südstern a été initié en 2003 par des ressortissants de la province du Tyrol du Sud (Italie). Son but est de réunir les Tyrolien-ne-s expatrié-e-s bénéficiant d'un niveau de formation universitaire ou d'un CV intéressant dans l'optique de constituer une communauté d'intérêt stable et dynamique pouvant être mobilisée tant au profit de la région que de ses membres.

Le principal outil de mise en réseau développé par le projet Südstern est son site internet. A travers des sections distinctes, celui-ci propose plusieurs services aux membres établis à l'étranger ainsi qu'aux entreprises et autorités de la région. D'une part, il offre une plateforme virtuelle de communication à travers laquelle les membres peuvent échanger et mettre en avant leur profil personnel. D'autre part, il propose un accès à différents forums de discussion, événements et offres d'emploi.

Le réseau réunit aujourd'hui plus de 1'400 membres dans plus de 90 pays. Le projet initialement financé par la Province est aujourd'hui uniquement sponsorisé par une cinquantaine d'entreprises qui utilisent le site internet pour se présenter, diffuser des offres d'emploi, régler certaines questions liées à l'exportation ou entrer en contact direct avec certains décideurs.

Depuis 2009, la Province du Tyrol du Sud soutient le « Global Forum Südtirol ». Ce projet porte sur l'organisation annuelle d'ateliers de réflexion thématiques permettant aux représentants des milieux économiques, culturels et politiques locaux de débattre des enjeux futurs pour la Province avec des personnalités influentes de la région ou d'ailleurs. Ce projet est complémentaire au projet Südstern.

*Source:* Girardi, C. Présentation de « Braindock » dans le cadre de la Journée d'étude « Le phénomène de 'brain drain' en Suisse: quelles mesures prendre? », Delémont, le 24 août 2011.

---

## Uri-Link (Uri)

[www.derurilink.ch](http://www.derurilink.ch)



Dès le début des années 2000, en réaction aux défis économiques et sociaux auxquels doit faire face la région, le Canton de Uri décide de stimuler de nouvelles idées de développement, de mieux se rattacher aux discussions et réseaux hors du canton, et d'améliorer son image. Le projet « *die Uri Botschafter* », lancé en 2004, s'inscrit dans cet objectif. Il vise à développer des activités ambassadrices hors canton. Celles-ci sont organisées autour de différents instruments de communication et événements (site internet, liste de distribution, newsletter, communication dans les médias, conférences thématiques) s'adressant aux personnes internes et externes au canton.

Ces activités s'appuient principalement sur un réseau d'ambassadeurs réunissant des personnes emblématiques ayant un lien privilégié avec Uri. Ces ambassadeurs mettent à disposition leurs compétences spécifiques ainsi que leurs réseaux de connaissances afin de soutenir le Canton dans sa politique. Si les effets directs du projet « *die Uri Botschafter* » sur la promotion économique du canton sont encore difficiles à estimer, des effets positifs en termes d'image et de mise en réseau vers l'extérieur ont toutefois pu être observés.

Par ailleurs, à la suite d'une étude menée dans le cadre du programme Interreg IIIb, un projet visant à mettre en réseau les personnes originaires du canton et expatriées, ainsi que les entreprises locales a été mis sur pied en 2006. Ce réseau nommé « *der Uri-link* » poursuit les mêmes objectifs fondamentaux que « *die Uri Botschafter* », à savoir, susciter des réseaux et un engagement de personnes extérieures afin de soutenir le développement du canton. Ce but commun a conduit à un rapprochement des deux projets sur un seul site internet. Le réseau « *der Uri-link* » participe aujourd'hui à la promotion du réseau d'ambassadeur cantonal.

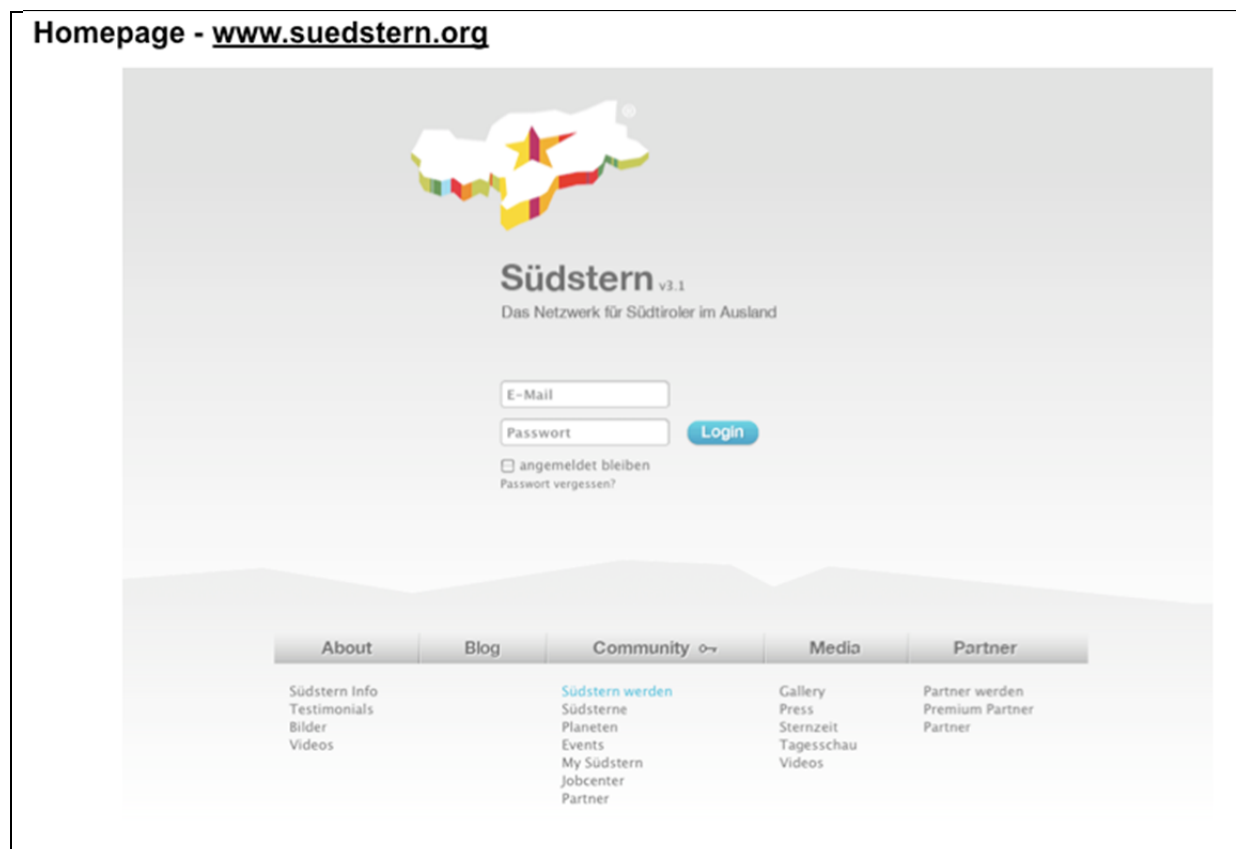
*Source:* Bodenmüller, R. Présentation de « Uri-link » dans le cadre de la Journée d'étude « Le phénomène de 'brain drain' en Suisse: quelles mesures prendre? », Delémont, le 24 août 2011.

## ANNEXE 2: PRÉSENTATION D'UNE PLATEFORME INTERNET

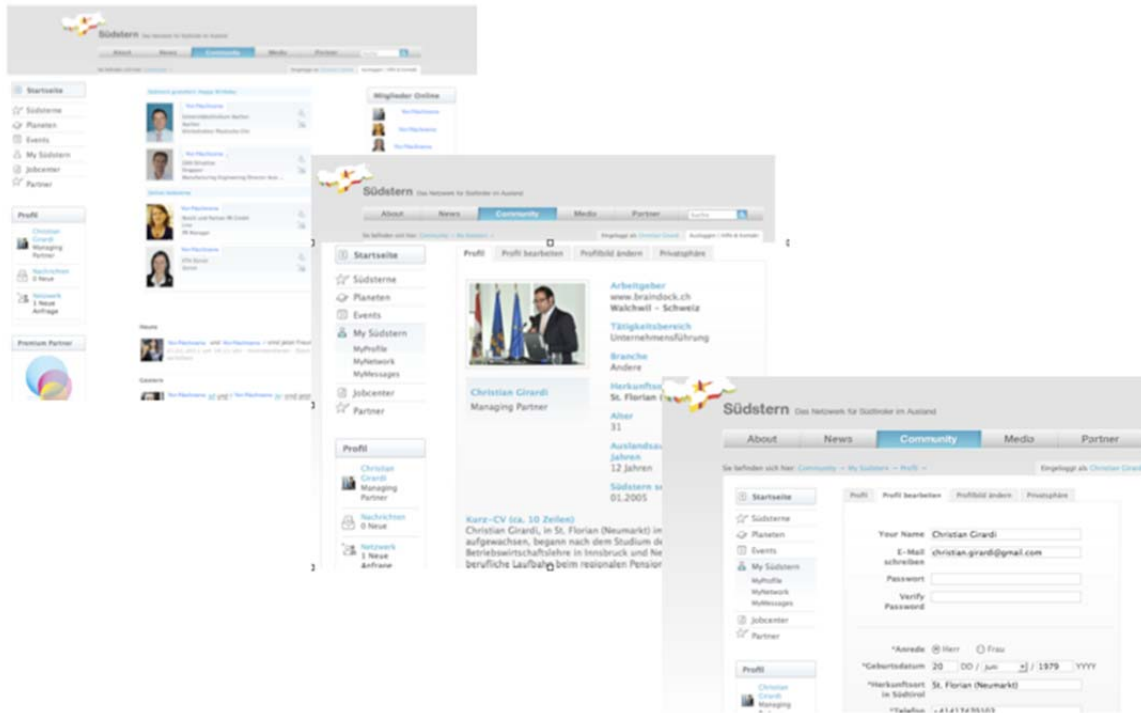
Afin de rendre plus concret la physionomie d'un réseau social régional virtuel, plusieurs captures d'écran du site [www.suedstern.org](http://www.suedstern.org) (et notamment de pages accessibles aux seuls membres) sont reproduites ci-dessous. Il s'agit plus particulièrement de:

- La page d'accueil (qui permet d'indiquer les pages accessibles à tout public ou aux membres uniquement);
- Les sections réservées aux membres (informations, nouvelles en provenance des membres du réseau, etc.);
- Les profils des membres (avec quelques données personnelles et professionnelles);
- Les groupes de discussions thématiques ou géographiques;
- Les évènements annoncés via le réseau;
- La bourse d'emploi et de stage;
- La présentation des sponsors et partenaires.

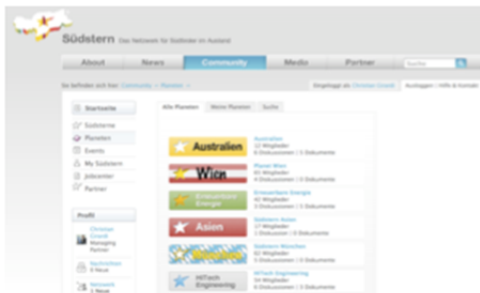
Source: Girardi, C. Présentation de « Braindock » dans le cadre de la Journée d'étude « Le phénomène de 'brain drain' en Suisse: quelles mesures prendre? », Delémont, le 24 août 2011.



Community Section / Member Profile (with password only)



Groups and Forum Section

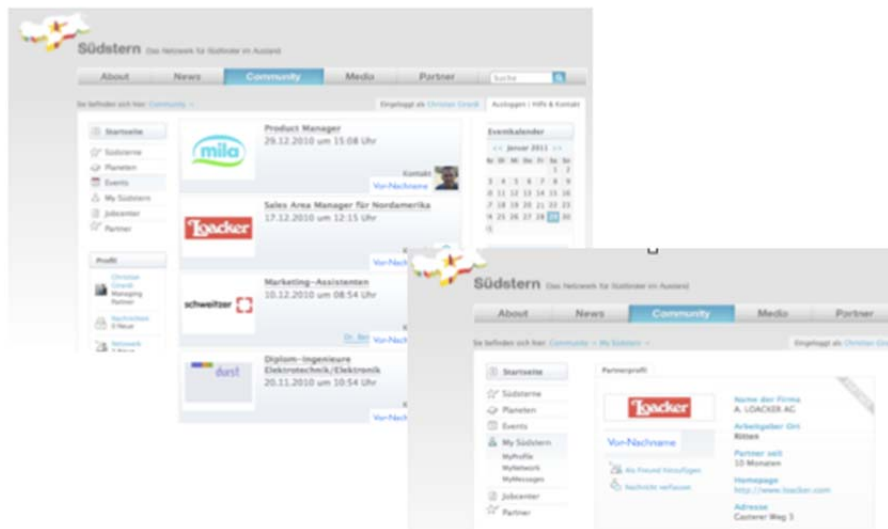


Event Section





## Job and Sponsor Section



- ▶ Companies can present themselves
- ▶ opportunity to post Jobs, export requests, etc.
- ▶ opportunity to get in direct contact with decisionmakers abroad and in home region