



**HAL**  
open science

# Les diplômés tunisiens des Grandes Écoles françaises d'ingénieurs : une élite mondialisée ? Réflexion sur les mobilités des hauts cadres tunisiens

Eric Gobe

► **To cite this version:**

Eric Gobe. Les diplômés tunisiens des Grandes Écoles françaises d'ingénieurs : une élite mondialisée ? Réflexion sur les mobilités des hauts cadres tunisiens. *Migrations Société*, 2012, 24 (141-142), pp.27-40. halshs-00734875

**HAL Id: halshs-00734875**

**<https://shs.hal.science/halshs-00734875v1>**

Submitted on 24 Sep 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les diplômés tunisiens des Grandes Écoles françaises d'ingénieurs : une élite mondialisée ? Réflexion sur les mobilités des hauts cadres tunisiens

Éric Gobe \*

L'État tunisien issu de l'indépendance (1956) a mis en place un système de formation de ses cadres qui tend à reproduire la dualité caractéristique du système français entre « grandes » et « petites » écoles ou facultés, et entre « petite porte » et « grande porte » (Bourdieu, 1989). Cependant, cette opposition a pris en Tunisie une forme spécifique dans la mesure où les filières d'excellence réservées aux meilleurs étudiants sont localisées à l'étranger, en premier lieu, en France, dans les Grandes Écoles d'ingénieurs (Siino, 2004). C'est l'héritage historique d'un pays qui a dû construire quasiment *ex-nihilo* un système d'enseignement supérieur. Et ce sont d'ailleurs les premiers diplômés des Grandes Écoles françaises qui ont conçu et mis place les cursus d'ingénieurs en Tunisie.

Les Grandes Écoles françaises ont constitué depuis le milieu des années 1960 un lieu de production et de reproduction d'une partie des élites tunisiennes, confirmant ainsi l'énoncé d'Anne-Catherine Wagner (2007, p. 59) selon lequel le passage par une université ou une grande école étrangère fait partie des conditions de reproduction des couches sociales supérieures dans les pays dominés. Mais cette production/reproduction exige, au moins pour partie, que les diplômés ainsi formés à l'étranger retournent dans leur pays d'origine. Par conséquent, ce mode de formation des élites débouche, de manière directe, sur la question des dynamiques d'expatriation et celle du retour des diplômés. Il pose la question de la migration d'une population de futurs hauts cadres et dirigeants qui se sédentariserait dans les pays développés, sitôt le diplôme obtenu. Cette interrogation a donné lieu, dans les années 1980, à divers travaux portant sur « l'exode des cerveaux » qui expliquent que des perspectives de carrière censées être peu attractives dans les pays d'origine des diplômés les incitent à rester dans les pays du Nord (Ben Sedrine et Geisser, 2001, p. 10-12).

Toutefois ce type d'analyse fait place à de nouvelles approches qui s'intéressent désormais à la participation du « migrant qualifié » au développement du pays d'accueil comme du pays d'origine. Des auteurs comme Jean-Baptiste Meyer (2004), Anne-Marie et Jacques Gaillard (1999) considèrent que le modèle de la « fuite des cerveaux », analysé comme une perte permanente pour le pays d'origine, n'est pas vraiment pertinent pour comprendre les conséquences des mobilités de scientifiques ou d'ingénieurs. *In fine*, ils pensent que le principal phénomène accompagnant les migrations de haut niveau est la constitution de réseaux internationaux, plus précisément de diasporas scientifiques qui grâce au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication contribuent au développement des échanges scientifiques et techniques entre personnels hautement qualifiés expatriés et cadres supérieurs locaux. Mais cette approche ne nous est guère utile dans la mesure où l'on n'est pas vraiment en présence d'une diaspora de diplômés tunisiens des Grandes Écoles (Khlif et Slimane, 2009)<sup>1</sup>.

Pour autant, ces « migrants qualifiés », ces diplômés expatriés, font-ils partie désormais une élite mondialisée amenée à se mouvoir en fonction des meilleures offres d'emploi destinées aux managers et aux dirigeants d'entreprise en Europe, aux États-Unis ou en Asie ? En effet, alors que les frontières se ferment pour les travailleurs non qualifiés, elles semblent s'ouvrir aux hauts cadres dont la mobilité accompagnerait le mouvement des capitaux à l'échelle internationale (Wagner, 1998, p. 11). Les diplômés tunisiens des Grandes

---

\* Chercheur à l'IREMAM/CNRS.

<sup>1</sup> Certes, il existe, par exemple, une association comme l'ATUGE (Association des Tunisiens des Grandes Écoles), mais elle ne fonctionne pas comme un réseau de d'ingénieurs expatriés visant à promouvoir le développement scientifique et technique en Tunisie.

Écoles françaises deviendraient-ils alors une des incarnations de cette figure nouvelle du manager cosmopolite et polyglotte, libre de toute attache nationale, célébrée par une certaine littérature de gestion (Wagner, 2005) ? La réponse à cette interrogation nous paraît négative. En nous inspirant des catégories construites par Anne-Catherine Wagner dans son ouvrage sur les « nouvelles élites de la mondialisation » (1998), nous avons mené une enquête faisant ressortir que les diplômés tunisiens des Grandes Écoles françaises d'ingénieurs se partagent, *grosso modo*, en deux catégories. La première est constituée de dirigeants et de cadres supérieurs principalement diplômés dans les années 1970 et 1980. On les qualifiera de sédentaires dans la mesure où ils ont effectué toute leur carrière professionnelle en Tunisie. La seconde catégorie est celle des hauts cadres ou managers internationaux. Elle concerne principalement les diplômés des années 1990 et 2000. Ces derniers se disent souvent binationaux ou bi-culturels et ont effectué leur carrière soit en France, soit en Tunisie et en France, soit, outre ces deux contrées, dans d'autres pays. Il apparaît que cette logique binationale a été et continue d'être favorisée par le système scolaire tunisien, dans la mesure où ses meilleurs éléments sont incités à suivre un cursus d'enseignement supérieur dans les établissements français les plus prestigieux.

### **La formation initiale des diplômés des Grandes Écoles : la permanence d'une logique binationale**

**L'enquête :** Cet article s'appuie sur une partie des résultats d'une enquête qualitative menée auprès de diplômés tunisiens et marocains de trois des plus Grandes Écoles d'ingénieurs françaises, c'est-à-dire l'École polytechnique, l'École centrale des arts et des manufactures (Centrale) et l'École nationale des Ponts et Chaussées<sup>2</sup>. Ces trois établissements ont été choisis car ils font partie en France des établissements d'enseignement supérieur les plus prestigieux, autrement dit des Grandes Écoles du pouvoir (économique et politique) qui contribuent à la reproduction des élites françaises.

Ce travail a été conduit par Françoise Chamozi, Catherine Marry (toutes les deux chercheuses au CNRS/Centre Maurice Halbwachs) et l'auteur du présent article. Alors que mes deux collègues se sont chargées d'effectuer les entretiens avec les Marocains, je me suis concentré sur les diplômés tunisiens. Pour contacter ces derniers, j'ai utilisé les listes des annuaires 2007 de Polytechnique et de l'ATUGE<sup>3</sup> à partir desquels j'ai pu répertorier 287 diplômés sur la période 1970-2002. Prendre une telle échelle temporelle permet de repérer d'éventuelles coupures générationnelles dans les mobilités géographiques et les trajectoires professionnelles des uns et des autres. En outre, fixer la date limite de l'obtention du diplôme en 2002 permet d'avoir suffisamment de recul par rapport aux carrières professionnelles de cette population, tandis que celle de 1970 donne la garantie d'avoir une population encore en activité. Il convient de signaler que les annuaires utilisés sont conduits à devenir obsolètes assez rapidement : nous avons constaté des mobilités géographiques et professionnelles entre la date de l'entretien et la situation indiquée dans les annuaires. Mais il est difficile de construire une base plus précise et les données qui s'y trouvent présentent une image plus ou moins sûre du sexe, du pays de résidence, du secteur d'activité, et de l'employeur du

<sup>2</sup> Cette recherche s'inscrit dans un programme collectif portant sur « Mondialisation et recompositions de la catégorie professionnelle des cadres ». Celui-ci a été financé dans le cadre du Fonds de solidarité prioritaire du ministère français des Affaires étrangères d'« Appui à la coopération pour la recherche en sciences humaines et sociales entre le Maghreb et la France ».

<sup>3</sup> Nous remercions l'ATUGE – notamment Ouissem Ghorbel et Maher Barboura – de nous avoir donné l'accès à son annuaire de diplômés et de nous avoir aidés à établir le contact avec les membres de notre échantillon.

diplômé. Il apparaît que cette émigration d'étude est principalement une affaire d'hommes puisque 5 % seulement des diplômés de ces trois Grandes Écoles sont des femmes. Sur ces 287 ingénieurs, j'ai interrogé, entre mars 2008 et novembre 2009, 49 diplômés entre 1970 et 2002 de ces trois grandes écoles<sup>4</sup>. Je me suis concentré sur les années 1990 dans la mesure où les contingents de diplômés de cette décennie sont les plus nombreux. Les polytechniciens (les X) sont les plus présents dans l'échantillon, car l'annuaire de l'école étant le plus précis, ils sont plus facilement repérables que les autres<sup>5</sup>. Les trois quarts ont été choisis de manière aléatoire. Le quart restant est constitué de personnes que les diplômés déjà interrogés m'ont conseillé de rencontrer. Excepté deux diplômés résidant en Angleterre, nous avons principalement interrogé ceux travaillant en Tunisie (29) et en France (18). Pour faire ressortir les temporalités, les bifurcations et les variables explicatives des mobilités géographique et professionnelle, mes collègues, pour les diplômés marocains, et moi-même pour les Tunisiens, avons renseigné les parcours individuels des membres de notre échantillon dans les champs familial, scolaire et professionnel par le biais d'entretiens biographiques.

Dès 1965, sous l'impulsion de Mokhtar Laatiri (X-Ponts et Chaussées, 1947-1951), le deuxième polytechnicien tunisien, les autorités du pays ont mis en place une voie de sélection des meilleurs bacheliers sous-traitée à l'étranger par les Grandes Écoles françaises, des universités allemandes et américaines. Initialement, cette filière, dite A, devait préparer les meilleurs bacheliers scientifiques au titre d'ingénieur docteur dans le cadre d'un cursus de huit ans. Entre 1968 et 1975, Mokhtar Laatiri, alors premier directeur de la première école d'ingénieurs tunisienne (hors agronomie) organise la sélection et le départ d'une cinquantaine de lauréats vers les lycées parisiens les plus réputés (lycées Louis le Grand et Saint-Louis)<sup>6</sup>. Après le remplacement de Mokhtar Laatiri à la direction de l'École nationale des ingénieurs de Tunis en 1975, ce processus de sélection, pour les classes préparatoires françaises, a été pris en charge par une commission du ministère de l'Éducation nationale. Il a permis au secteur d'enseignement public tunisien, jusque dans les années 1990, d'envoyer des centaines de bacheliers vers les classes préparatoires françaises et les universités étrangères (Ben Sedrine et Gobe, 2004).

Par ailleurs, pour préserver les meilleurs élèves de la massification de l'enseignement secondaire, les autorités tunisiennes ont institué des lycées pilotes. Les deux premiers établissements de ce type, créés en 1983 et situés dans l'agglomération de Tunis, avaient pour objectif de former les étudiants qui se rendraient dans les filières d'excellence à l'étranger. Le lycée Bourguiba, francophone, était censé alimenter les classes préparatoires françaises et, dans une moindre mesure, les universités techniques allemandes, tandis que le lycée anglophone de l'Ariana devait envoyer les bacheliers vers les universités nord-américaines. En fait, ce dernier établissement s'est largement aligné sur le lycée Bourguiba en matière de débouchés à l'étranger. En guise d'études supérieures dans les pays anglo-saxons (États-Unis et Angleterre), les bacheliers ne pouvaient accéder qu'à l'université anglophone turque et privée de Bilkent à Ankara<sup>7</sup>. D'ailleurs, à partir de 1994, le français devient la langue

<sup>4</sup> Il est à noter que les polytechniciens (les X) font pour la plupart une école de spécialisation après l'obtention de leur diplôme de Polytechnique, ce qui prolonge leurs études de deux à trois ans. Quand nous indiquons qu'un diplômé de Polytechnique est par exemple X-Mines 1974-1976, cela signifie qu'il a commencé à travailler après l'obtention de son diplôme des Mines, c'est-à-dire au plus tôt en 1976. Par ailleurs, l'âge indiqué est celui du diplômé au moment de l'entretien.

<sup>5</sup> L'échantillon compte 30 polytechniciens, 11 centraliens, 8 pontistes.

<sup>6</sup> « Cette démarche, comme l'affirme Anousheh Karvar (1997, p. 277), explique sans doute le contingent important d'élèves tunisiens à l'École polytechnique française. Elle pourrait servir également d'explication à l'établissement professionnel des jeunes polytechniciens dans leur pays d'origine ».

<sup>7</sup> Entretien avec MLF (X-Supélec, 1995-1997), Paris, 13 juin 2008.

principale des matières scientifiques de l'établissement, à l'instar des autres lycées tunisiens. L'expérience des lycées pilote s'est généralisée tout au long des années 1990 et au début de la décennie 2000 dans les grandes villes tunisiennes (Sfax, Sousse, Monastir, Gafsa, Le Kef, Gabès, Kairouan, Médenine). Jusqu'au milieu des années 1990, ces lycées recrutaient dès l'entrée dans le secondaire (des élèves de 12 ans) sur un concours organisé au niveau national. À partir de l'année scolaire 1995-1996, le recrutement s'est fait lors de la troisième année secondaire, c'est-à-dire à l'âge de 15 ans. Encadrés par des professeurs spécialement recrutés, les élèves, pour une bonne part internes, doivent obtenir plus de 12 de moyenne générale pour passer dans la classe supérieure, et à défaut, sont contraints de s'orienter vers un autre établissement<sup>8</sup>. Fréquentés par l'élite des élèves tunisiens, on retrouve le passage par ces lycées pilotes parmi nos diplômés des Grandes Écoles. Les premiers bacheliers, sortis des lycées pilote Bourguiba et Ariana en 1990, apparaissent dans notre population en 1995, et montent en puissance à partir de 1997<sup>9</sup>.

Dans une telle configuration, les trois lycées du réseau des établissements scolaires français en Tunisie, situés dans l'agglomération tunisienne (Pierre-Mendes France à Tunis et Gustave Flaubert à La Marsa) et à Sousse ne sont pas les lieux de formation privilégiés des diplômés des Grandes Écoles<sup>10</sup>. Seuls trois Tunisiens de notre échantillon sont passés par le lycée Pierre Mendès France et viennent eux-mêmes d'un environnement plutôt francophile<sup>11</sup>. Le rôle des établissements français du secondaire dans la formation des diplômés des Grandes Écoles est ainsi nettement moins important en Tunisie qu'au Maroc (Vermeren, 2002).

Outre les classes préparatoires françaises, les meilleurs bacheliers tunisiens depuis la réforme du cursus de l'ingénieur en 1991 intègrent l'Institut préparatoire aux études scientifiques (IPEST) à La Marsa qui prépare à la fois aux Grandes Écoles françaises et aux écoles d'ingénieurs tunisiennes. Qu'ils soient dans les classes préparatoires locales ou françaises, ils reçoivent une bourse de leur gouvernement. Une fois admis aux plus Grandes Écoles (Polytechnique, Centrale, Les Mines, Les Ponts et Chaussées...), ils bénéficient d'une bourse de coopération délivrée par le gouvernement français.

L'IPEST est depuis 2008 au cœur d'une polémique entre ses étudiants et les autorités tunisiennes qui considèrent que l'Institut contribue à alimenter l'« exode des cerveaux ». De fait, le fonctionnement de l'IPEST, fruit de la coopération entre la France et la Tunisie, s'est éloigné des aspirations initiales de ses promoteurs. Il s'agissait, au début des années 1990, de créer des classes préparatoires sur le modèle français. Dans un premier temps, l'Ambassade de France a mis à la disposition de l'établissement la majeure partie du corps enseignant : celui-ci devait assurer la préparation de professeurs tunisiens aux agrégations de physique et de mathématiques, afin de former en priorité des agrégés qui ont pris, petit à petit, la place des coopérants.

---

<sup>8</sup> Dans ces conditions, les taux de réussite au baccalauréat sont très élevés. À titre d'exemple en 2007, les 171 élèves candidats du lycée de l'Ariana ont tous obtenus leur bac. En section mathématique, 85 des 101 bacheliers avaient une moyenne supérieure à 17/20. Cf. « Bac 2007 : Lycée pilote de l'Ariana, 37 élèves avec 19/20 de moyenne (chiffres 2007) », <http://www.babnet.net/>. Site consulté le 25 juin 2007.

<sup>9</sup> 12 sont passés par les lycées pilote, 11 y ont obtenu le baccalauréat. Si l'on prend la période de 1997 comme année de référence, leur nombre dépasse celui des bacheliers des lycées publics classiques (10 contre 5 dans un lycée public normal et 2 au lycée Pierre Mendès-France de Tunis)

<sup>10</sup> En revanche les demandes d'inscription sont très fortes au niveau du primaire.

<sup>11</sup> CSU et KSU diplômés de Centrale (2000, 32 ans et 2001, 31 ans), sont respectivement fille et fils d'un centralien chef d'entreprise et d'une mère médecin. Entretien, Paris, respectivement les 11 juin et 12 juin 2008. SHM (Centrale, 1994, 38 ans) a vécu en France de 4 à 11 ans, alors que son père diplomate était en poste à Toulouse. Entretien par téléphone le 3 novembre 2008. Ces diplômés n'ont pas obtenu la bourse destinée à financer la scolarité du cycle préparatoire, bien que les bacheliers des lycées des établissements français en Tunisie soient intégrés dans les procédures d'orientation et, par conséquent, dans celles de distribution des bourses.

Le cycle préparatoire est mis en place à la rentrée de 1992. Les élèves sont sélectionnés en fonction du score au baccalauréat, mais également à partir du dossier scolaire, selon les résultats obtenus dans les trois dernières années du secondaire. Les bacheliers inscrits à l'IPEST<sup>12</sup> passent les concours d'entrée aux écoles françaises « traditionnelles » d'ingénieurs pour lesquels des centres d'écrit sont ouverts à Tunis. Mais ils présentent aussi leur candidature pour les concours nationaux d'accès aux cycles de formation d'ingénieur. Afin de garder d'excellents étudiants en Tunisie et d'améliorer le niveau des écoles tunisiennes, il a été prévu, dans un premier temps, que les bourses ne seraient allouées qu'aux lauréats des établissements français les plus prestigieux (Polytechnique, Centrale, les Mines, Ponts et Chaussées, Télécom). Cette règle a pourtant rapidement été abandonnée. Les élèves de l'IPEST réussissant à des concours d'écoles moins prestigieuses, plus particulièrement les ENSI (Écoles nationales supérieures d'ingénieurs), ont pu ainsi bénéficier de bourses. Les écoles d'ingénieurs françaises intégrées par les élèves de l'IPEST sont devenues nombreuses et couvrent presque toutes les spécialités. En fait, la France alloue toujours des bourses aux lauréats des concours des très grandes écoles<sup>13</sup>, alors que la Tunisie aide financièrement les autres.

Pour autant, le nouveau système de formation ne résout pas la question de la dualité du système d'enseignement supérieur. En effet, d'une année sur l'autre, les vingt ou trente premiers du baccalauréat optent pour une scolarité dans les classes préparatoires françaises, les trente suivants partent en Allemagne, tandis que plus d'une centaine d'étudiants s'inscrivent à l'IPEST (aujourd'hui autour de 150). Le nombre d'étudiants de l'IPEST réussissant chaque année à intégrer une école française d'ingénieurs n'a cessé de progresser (de 9 en 1994, à 78 en 2001, 127 en 2007 et 134 en 2008<sup>14</sup>), alors que celui des élèves ayant intégré les écoles d'ingénieurs tunisiennes a tendu symétriquement à diminuer.

Cette situation est, selon MNA (X-Mines, 1980-82, 51 ans)<sup>15</sup> qui a participé à la mise en place de cet établissement, source de concurrence pour les écoles d'ingénieurs tunisiennes :

« Si on regarde très bien les premières statistiques de l'IPEST, ne partait en France que le quart de la formation pour intégrer les plus Grandes Écoles. En 1996, la direction de l'IPEST a changé et a décidé d'ouvrir un centre pour le concours commun des ENSI. Et dès lors que l'on a ouvert les portes aux grandes et aux petites écoles, on a remonté quantitativement les résultats, et on arrive comme ça à 95 % de taux d'intégration dans les écoles françaises au détriment des écoles tunisiennes. »

Pour stopper ce qu'elles considèrent comme une dérive, les autorités tunisiennes ont décidé en 2008-2009 de limiter drastiquement le nombre de bourses pour aller étudier en France<sup>16</sup>. Il s'agit de revenir aux principes qui ont présidé à la naissance de l'IPEST puisqu'il est prévu que les bourses ne seront accordées qu'aux lauréats des plus grandes écoles. Le ministère de l'Enseignement supérieur voit dans cette mesure un moyen de limiter le

---

<sup>12</sup> Cet établissement est situé dans la banlieue résidentielle de Tunis à La Marsa.

<sup>13</sup> En premier lieu, celles qui alimentent les grands corps de l'État : Polytechnique, les Ponts et Chaussées, les Mines de Paris, Télécom Paris (le corps des ingénieurs télécom a disparu en 2009), l'École nationale supérieure de l'administration et de l'économie (ENSAE). Ensuite, des établissements comme Centrale, Supélec ou encore l'École nationale supérieure de techniques avancées (ENSTA).

<sup>14</sup> Selon les données fournies par l'Institut français de coopération (IFC) de Tunisie, sur les 134 élèves ayant réussi le concours des écoles d'ingénieurs en 2008, deux seulement ont intégré les établissements parmi les plus prestigieux, en l'occurrence Polytechnique et Centrale. Dans notre population, trois polytechniciens sont passés par l'IPEST.

<sup>15</sup> Entretien, Tunis, 6 mai 2008.

<sup>16</sup> Alors que la plupart des élèves de l'IPEST ont réussi le concours de « petites écoles de province » dont le niveau n'est, semble-t-il, pas supérieur aux écoles nationales tunisiennes, les autorités tunisiennes ne voient pas pourquoi elles financeraient leurs études puisque un cursus équivalent existe en Tunisie.

« danger » d'une expatriation des « compétences tunisiennes », notamment celles formées dans les écoles françaises de « second rang ». Leur formation dans un établissement tunisien limiterait la perspective de les voir émigrer pour des raisons professionnelles<sup>17</sup>. En fait, la question de la migration des élites économiques tunisiennes ne se pose que depuis la seconde moitié des années 1980. Avant cette époque, les diplômés tunisiens des Grandes écoles rentraient en Tunisie.

### Des élites nationales sédentaires : les diplômés tunisiens de 1970 au milieu des années 1980

Au sortir de l'indépendance, les États du Maghreb portés par l'idéologie développementaliste ont entrepris une politique de formation de cadres supérieurs techniques à long terme dans la perspective d'une politique de planification et de nationalisation des principales entreprises. Aussi, les premiers diplômés des Grandes Ecoles et ceux formés dans les années 1960, forts de leur formation scientifique et technique, s'affichent du début des années 1960 jusqu'au milieu 1970 comme étant les représentants des intérêts rationnels de la science. Peu nombreux, ils constituent une élite de combattants chargés par les jeunes États indépendants de faire œuvre pédagogique et de lutter contre le « sous-développement intellectuel »<sup>18</sup> de la majeure partie de la population. Le cadre technique est perçu par les autorités tunisiennes comme l'agent du développement industriel et le détenteur du secret de la modernité. Aussi, dès les études finies, les diplômés des Grandes Écoles rentrent directement et viennent peupler les directions des grands ministères techniques (mines, transport, équipement, industrie...). Ils constituent ainsi une élite nationale vouée à la construction de l'économie de l'État indépendant.

Les statistiques tirées des annuaires des diplômés des trois Grandes Écoles, objet de notre étude, montrent l'ampleur massive du retour des générations des diplômés des années 1970, dont le comportement ne différerait guère de leurs aînés diplômés dans les années 1960 (Ben Sedrine et Gobe, 2004)<sup>19</sup>.

Tableau 1. Pays de résidence des diplômés tunisiens en fonction de la période d'obtention du diplôme (en %, n = 227)

	1970-79	1980-89	1990-2002	Total
Maroc/Emirats Arabes Unis	0	2	3	2
Tunisie	<b>90</b>	<b>66</b>	15	40
France	10	30	<b>66</b>	48
Angleterre	0	0	10	6
Amérique du Nord	0	2	6	4
Total	100	100	100	100

Source : Annuaires de Polytechnique et de l'ATUGE, 2007

<sup>17</sup> Ceci n'est pas allé sans susciter des remous. Des grèves ont eu lieu en 2008 et 2009 pour protester énergiquement face à la disparition des bourses qui étaient destinées à tous ceux qui réussiraient le concours d'une « petite » école d'ingénieurs française. Cf. l'hebdomadaire tunisien *L'Expression*, 16-22 janvier 2009.

<sup>18</sup> L'expression est de Habib Bourguiba, premier président de la République de Tunisie.

<sup>19</sup> Sur les 13 ingénieurs de notre échantillon diplômés entre 1974 et 1988, 12 sont rentrés directement ou au bout d'une année.

Le parcours de MZI (X-Mines, 1974-1976, 57 ans)<sup>20</sup> fait ressortir les liens entre les étudiants tunisiens dans les Grandes écoles et les entreprises du secteur public :

« J'ai fait les Mines comme école d'application et à l'X (...) J'avais pris l'option mine, exploitation minière, et pendant que j'étais à l'X, il y avait le stage ouvrier à la fin de la première année, j'avais choisi de le faire dans une société tunisienne c'était (...) la compagnie minière de Gafsa. Et donc voilà, c'était la plus grande mine à l'époque du sud tunisien, j'étais avec des ouvriers, je faisais le chantier avec eux et puis c'est ça qui m'a donné l'idée de faire exploitation minière (...) avant même que je rentre, les dirigeants de cette société étaient en contact avec moi et c'était naturel que je revienne avec eux, donc le cours des choses s'est fait naturellement de cette manière là. »

De façon générale, les diplômés rentraient directement en Tunisie dès le diplôme obtenu ou faisaient un stage d'une année. L'expérience professionnelle française était limitée dans le temps. Les propos de MNA (X-Mines, 1980-82, 51 ans)<sup>21</sup> illustre notre assertion :

« Le retour ou pas... Au sein de la communauté de Tunisiens qui faisaient leurs études dans les Grandes Écoles, c'était une question dont on discutait et il en ressortait que les gens de ma génération s'inscrivaient dans la perspective du retour. (...) Si on regarde les statistiques du taux de retour, le point d'inflexion se situe au niveau des années 1980. Dans les années 1970, le sujet de discussion entre camarades tunisiens était toujours de rentrer au pays, mais on souffrait du manque d'information sur les perspectives de carrière. On savait forcément que de belles carrières nous attendaient en tant que diplômés de Grandes Écoles, quelle que soit l'entreprise, souvent publique. Il y avait très peu de privé. »

La génération des diplômés tunisiens formée dans les années 1970 jusqu'au milieu des années 1980 continue à peupler les ministères techniques et les entreprises publiques. Toutefois, on constate un glissement progressif lors de leur carrière vers des fonctions au sein des sociétés privées et des banques. Certes, ils prennent souvent leur premier poste au sein d'une entreprise publique, mais en raison de la dégradation des conditions matérielles dans le public, ils le quittent pour rejoindre le secteur privé. Ce passage se fait de plus en plus rapidement au fur et à mesure que l'on avance dans le temps. Dans notre échantillon, MZI, après avoir occupé de hautes fonctions à la Compagnie générale des phosphates de Gafsa est passé dans une entreprise privée en 1989 liée au secteur minier avant de devenir, à partir de 1997, directeur général et PDG de différentes sociétés d'un des principaux groupes tunisiens privés<sup>22</sup>. On retrouve un peu le même cas de figure avec FCR (X-ENSTA, 1985-1987, 46 ans)<sup>23</sup>. Ce dernier, à son retour en Tunisie en 1987, a passé cinq ans dans une entreprise publique, la STEG (Société tunisienne d'électricité et de gaz). Sentant que le développement de la STEG ne faisait pas partie des priorités des autorités, FCR a proposé ses services à diverses sociétés privées qui cherchaient des directeurs généraux pour développer leurs activités. Aussi à partir de 1992, ce polytechnicien a entamé une carrière dans le secteur agro-alimentaire comme directeur général de diverses entreprises<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> Entretien avec MZI, Tunis, 15 mars 2008.

<sup>21</sup> Entretien avec MNA, Tunis, 6 mai 2008.

<sup>22</sup> MZI a été successivement entre 1976 et 1981, directeur de la mine de phosphate de Gafsa et directeur de la production au sein de la compagnie minière. Après avoir été directeur général des mines auprès de différents ministères de tutelle (1981-1987), il a été nommé directeur de la recherche minière tunisienne (1987-1989). Entretien, cit.

<sup>23</sup> Entretien, Naassen, 19 mars 2008.

<sup>24</sup> On citera MBS (centralien, 1981, 53 ans) qui a été recruté comme ingénieur d'études par le Groupe chimique (principale entreprise public du secteur). Puis il a intégré, en 1985, une société privée industrielle créée par une

Parmi les ingénieurs rencontrés, seul un polytechnicien a fait toute sa carrière dans le secteur public. Mais c'est un cas un peu particulier dans la mesure où sa trajectoire professionnelle est proche de celle d'un enseignant-chercheur<sup>25</sup>. Les autres diplômés quittent plus ou moins rapidement les entreprises publiques où ils entament leur carrière<sup>26</sup>. En fait, la mise en place du plan d'ajustement structurel en 1986 a contribué à l'élargissement du secteur privé et a offert de nouveaux débouchés pour ces cadres dirigeants du secteur public. Les années 1980 voient également la croissance du secteur bancaire qui devient un recruteur de diplômés de Grandes Écoles. Dans notre échantillon, NMA (X-Mines, 1985-1987, 51 ans) a fait toute sa carrière dans une banque anciennement dirigée par son père, tandis que MGI (Ponts et Chaussées, 1987, 45 ans), après avoir exercé la fonction de cadre attaché à la direction générale chargé du contrôle budgétaire de la Compagnie des phosphates de Gafsa, a intégré une banque de développement (1989), puis une des principales banques tunisiennes (1991) par le biais d'un diplômé des Mines de Paris avec lequel il avait fait ses études à Paris<sup>27</sup>.

Des diplômés de la fin des années 1970 et du début des années 1980 ont été recrutés par un bureau d'études, fondé par des diplômés des Grandes Écoles d'ingénieurs passés par le secteur public. Ces fondateurs de bureaux d'études, qui continuent à recruter leurs cadres dirigeants parmi leurs « coreligionnaires », ont gardé des liens étroits avec des camarades plus anciens, ce qui leur a facilité l'accès aux divers projets d'infrastructures mis en œuvre par les collectivités publiques (Karvar, 2004, p. 207). Deux diplômés des Ponts et Chaussées (1978 et 1983) de notre échantillon ont fait toute leur carrière à la SCET-Tunisie. Cette société a d'ailleurs pour politique de recruter ses cadres dirigeants parmi les diplômés des Grandes Écoles françaises. Trois départements opérationnels sur cinq sont dirigés par des diplômés des Ponts et Chaussées. Le directeur général adjoint et le directeur du développement sont eux-mêmes des X-Ponts et Chaussées (1970-1972 et 1991-1994).

*In fine*, on a affaire à une élite économique (soit de dirigeants, soit de hauts cadres) relativement sédentaire dont les membres, quand ils changent d'emploi, connaissent une mobilité géographique restreinte (Tunis et ses environs). Si les membres de cette population sont amenés, dans le cadre de leur travail, à faire des missions courtes à l'étranger, un seul des diplômés de cette génération a affirmé qu'il passait la majeure partie de son temps de travail à l'étranger : AMB (Ponts et Chaussées, 1987, 45 ans) en l'occurrence<sup>28</sup> a créé en 1994 avec un diplômé tunisien des Mines de Paris un fonds d'investissement à capital risque qui a des filiales dans différents pays, ce qui le conduit à se déplacer régulièrement :

« Je suis exclusivement dans une logique internationale. Aujourd'hui 6 ou 7 de mes collègues sont à l'étranger. La Tunisie ne représente que 20 % de notre activité. Je prends en moyenne l'avion une fois par semaine. La semaine prochaine, lundi, mardi, je serai à Paris. Mercredi, je suis à Alger. Je rentre mercredi soir. Jeudi et vendredi, je suis à Tunis et je repars dimanche

---

banque de développement publique. Il a fait toute sa carrière au sein de cette société et y a été successivement directeur technique, directeur d'usine, puis directeur général adjoint. Entretien, Tunis, le 17 mars 2008.

<sup>25</sup> MNA (X-Mines, 1980-1982), après avoir obtenu un doctorat en génie des procédés de l'École des mines de Paris en 1986, a travaillé une année comme ingénieur de recherche à l'Agence de maîtrise de l'énergie. Maître de conférences à l'Académie militaire (1990-1992), il a été chargé de mission auprès du ministre de l'Industrie aux fins de mettre en place un système d'école préparatoire militaire calqué sur celui de la France. Il dirige depuis 1997 une École d'ingénieur tunisienne. Entretien, cit.

<sup>26</sup> RKN (X-ENSTA, 1984-1986) a intégré à la sortie de l'école la société publique de raffinage de pétrole où il est resté un an et demi. Entretien, 19 mars 2008. Quant à AMB (Ponts et Chaussées, 1987) il a travaillé deux ans et demi à la SITEP (société italo-tunisienne d'exploitation pétrolière) avant de « pantoufler » dans le secteur privé. Entretien, Tunis, le 23 avril 2008.

<sup>27</sup> Entretien avec MGI, Tunis, 18 mars 2008. Il était au moment de l'entretien directeur du département gestion immobilière et taux de l'établissement bancaire.

<sup>28</sup> Entretien avec AMB, cit.

aux Etats-Unis. C'est le principe même de nos activités d'être internationales. Moi-même et mes collègues sommes salariés d'une entreprise tunisienne, mais leur activité est à l'étranger. »

Ce retour et cette sédentarisation rapides se sont considérablement ralentis au mitan des années 1980. Les structures de l'économie sont mises en avant par certains de nos interlocuteurs pour expliquer leur réticence et celle de leurs camarades à rentrer en Tunisie. En effet, le caractère familial du management des PME tunisiennes est présenté comme un obstacle à une insertion réussie de diplômés qui aspirent à accéder rapidement à des postes de haute responsabilité dans le secteur privé. Ainsi, dans la construction de sa carrière, ABS (centralien, 1977, 55 ans)<sup>29</sup> s'est heurté à deux reprises au « plafond de verre » du management familial. Il a entamé classiquement sa carrière dans une entreprise publique, la SONEDE (Société nationale d'exploitation des eaux), avant d'intégrer le ministère de l'économie et d'y faire carrière jusqu'en 1986. Nommé PDG d'une grande entreprise publique (1986-1987), il est sollicité par le PDG du groupe privé tunisien LK. Les conditions salariales qui lui sont proposées, beaucoup plus intéressantes que dans le secteur public, l'incitent à « pantoufler ». Il devient ainsi directeur général de plusieurs sociétés de ce groupe. Mais il le quitte en 1992, le PDG faisant appel à ses fils désormais en âge de travailler pour diriger les différentes sociétés du groupe. ABS réintègre en 1993, par le biais d'un camarade de promotion centralien actuellement ministre du gouvernement tunisien, le giron du secteur public pour prendre un poste de responsabilité au Centre technique du textile où il reste jusqu'en 1996, année où il crée un bureau d'études dont l'activité ne correspond pas à ses attentes. Sollicité à nouveau par le groupe LK, ABS accepte d'y revenir pour diriger la société informatique du groupe, car le PDG a écarté son fils aîné du management. Le retour en grâce de ce dernier a poussé, de nouveau, ABS à présenter sa démission deux ans plus tard<sup>30</sup>.

La permanence de ce plafond de verre du management familial est l'un des facteurs qui expliquent que les retours directs en Tunisie se raréfient à partir de la fin des années 1980.

## **Les dynamiques de l'expatriation et de l'internationalisation dans les années 1990 et 2000**

*A priori*, un regard sur les statistiques tirées de l'annuaire de Polytechnique et de l'ATUGE donnerait à penser que les taux de retour diminuent considérablement à partir des années 1990 (voir supra le tableau 1). Mais ces chiffres globaux sont à nuancer dans la mesure où ils constituent une photographie à un moment donné. Si pour les diplômés des années 1970 à 1987 de notre échantillon, l'image n'a guère bougé et ne bougera probablement pas en termes de mobilité géographique, il n'en est pas de même pour les diplômés des années 1989-2002. Il convient d'introduire une dimension longitudinale pour mieux apprécier les mobilités des diplômés. Et là, force est de constater que la dichotomie retour/non retour se brouille. Un éventuel retour s'accompagne de manière quasi systématique d'expériences professionnelles au moins bi-nationales plus ou moins longues. Seul un polytechnicien est rentré directement et définitivement en 2001, une fois sa scolarité finie. Le temps passé en France ou/et dans un pays autre que la Tunisie des diplômés de 1989 à 2002, résidant en Tunisie au moment de l'enquête, varie entre 3 et 16 ans.

---

<sup>29</sup> Entretien avec ABS, Tunis, 19 mars 2008.

<sup>30</sup> ABS est actuellement directeur général d'une banque d'affaire tuniso-algéro-française. Il a été sollicité pour ce poste par deux centraliens qu'il avait connus au ministère de l'Industrie et qui ont tous les deux, à un moment de leur carrière, occupé des fonctions de ministre.

Les X sont les plus internationaux (tableau 2) ; les générations les plus récentes de polytechniciens se rendent dans des proportions plus grandes que les centraliens et les pontistes en Angleterre où ils sont aptes à faire valoir leurs compétences en mathématiques financières ou dans la mise en place de systèmes d'information bancaires. D'ailleurs, près des deux tiers des ingénieurs travaillant dans le secteur de la banque, des finances et de l'assurance sont des polytechniciens<sup>31</sup>.

Tableau 2. Pays de résidence en fonction de la Grande école fréquentée (en %, n = 227)

	Polytechnique	Centrale	Ponts et Chaussées <sup>32</sup>
Tunisie	30	45	57
France	49	50	40
Angleterre	<b>11</b>	2	0
Maroc/Emirats Arabes Unis	<b>3</b>	1	3
Amérique du Nord	<b>7</b>	2	0
Total	100	100	100

Source : Annales de Polytechnique et de l'ATUGE, 2007

De manière générale, les diplômés des années 1990 travaillent principalement dans les domaines qui ont connu un fort développement pendant les décennies 1990 et 2000, c'est-à-dire le conseil, l'informatique, la finance ou les télécommunications (tableau 3).

Tableau 3. Secteur d'activité des diplômés en fonction de la date d'obtention du diplôme (en %, n = 217)

	1970-1979	1980-1989	1990-2002	Total
Industrie, énergie, mines	29	31	40	100
BTP/Transport	63	25	12	100
SSI, société de services informatiques	0	30	<b>70</b>	100
Conseil, audit, bureau d'études, ingénierie	26	24	<b>50</b>	100
Finance, banque, assurance	5	11	<b>84</b>	100
Télécommunication	0	18	<b>82</b>	100
Commerce, distribution	33	22	45	100
Enseignement, recherche	10	45	45	100
Autre	50	17	33	100
Total	18	27	55	100

Source : Annales de Polytechnique et de l'ATUGE, 2007

<sup>31</sup> Annuaire de Polytechnique et de l'ATUGE, 2007.

<sup>32</sup> Les données sur les diplômés des Ponts et Chaussées tirées de l'annuaire de l'ATUGE sont particulièrement lacunaires. Nous n'avons pu déterminer que pour la moitié d'entre eux le pays de résidence.

Les diplômés de 1989 à 2002 de notre échantillon sont confrontés à l'international dès leurs études dans l'école d'ingénieurs : un quart d'entre eux a effectué lors de sa scolarité un stage long à l'étranger. Ils n'ont aucun problème pour trouver un emploi et s'insèrent rapidement sur le marché du travail, parfois recrutés par la société dans laquelle ils font leur stage. Ils s'inscrivent pour la plupart dans des trajectoires scolaires ou d'emploi au cours desquelles ils effectuent un séjour de plus de six mois hors de France. Pas loin de la moitié (17 sur un total de 36) de nos interviewés diplômés entre 1989 et 2002 ont été résidents ou ont fait un stage long à l'étranger (6 mois ou plus hors de France et de Tunisie).

Nous avons repéré deux formules de mobilité à l'international. Certains membres de l'échantillon sont d'ailleurs passés par les deux formules. La plus répandue consiste à travailler dans une entreprise basée en France dans un poste qui implique de nombreux déplacements internationaux. La moitié de nos interviewés (1989-2002) ont été employés, à un moment ou à un autre de leur carrière, par des cabinets de conseil ou des SSII d'origine américaine et d'envergure internationale (Price Waterhouse, Mac Kinsey, Capgemini, Accenture, KPMG, etc.). Ils sont conduits en tant que chefs de projet à faire des missions longues ou courtes à l'étranger. D'autres sont ou ont été responsables d'un département orienté à l'international d'une société ou d'une banque. Cette position les conduit à voyager régulièrement. La deuxième formule est l'expatriation dans le cadre de la société qui les emploie et qui les envoie hors de France. Elle est beaucoup moins répandue : trois interviewés seulement ont eu une expérience professionnelle d'expatriés à l'étranger.

Toutefois, la France demeure leur premier pays d'accueil (tableau 2). Ceux ayant quitté l'Hexagone dans les années 2000 ont choisi d'aller à Londres pour proposer leurs compétences au secteur financier<sup>33</sup>. Les destinations d'expatriation restent proches de la Tunisie. Les diplômés hésitent à se rendre aux États-Unis ou dans les pays d'Asie du Sud-est, car ces destinations les éloignent trop de leur pays d'origine. Une migration, par définition, éloigne non seulement géographiquement, mais aussi symboliquement et temporellement (Wagner, 1998, p. 186). Résider en France ou dans un autre pays d'Europe, en l'occurrence principalement l'Angleterre, leur permet de maintenir un contact familial avec la Tunisie et d'envisager sans trop d'inquiétudes les modalités d'une réinsertion professionnelle en Tunisie. Des allers-retours sur un week-end sont envisageables et les diplômés passent leurs congés dans la famille au pays. Autrement dit, cela leur permet de ne pas prendre trop de retard « par rapport aux étapes du vieillissement social national » (Wagner, 1998, p. 187). Ils gardent une maîtrise des enjeux nationaux tunisiens et le sens du placement dans la structure sociale d'origine. L'extrait d'entretien mené avec le polytechnicien KMBK (X-Télécom, 1992-1995, 38 ans) illustre cet état d'esprit :

« Rentrer en Tunisie tout de suite, non. Mais par contre rentrer en France pour derrière rentrer en Tunisie, ça c'était mon état d'esprit, je ne me voyais pas rester en France éternellement. À l'époque, je me suis dit je vais rentrer en Tunisie tôt ou tard, c'est une des raisons pour laquelle je ne voulais pas rester dans le domaine où j'étais aux États-Unis, je savais que c'était cuit pour la Tunisie. Et le fait de faire du conseil [en France] (...) pouvait peut-être me servir si jamais je rentrais en Tunisie »<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Tel est le cas d'ASA (X-Ponts et Chaussées, 2001-2004, 32 ans) qui a été débauché de Natixis en 2008 par le biais d'un chasseur de tête pour occuper une fonction de *quant* sur les dérivés d'action chez City Group à Londres. De son côté, FBA (X-Ponts et Chaussées, 2001-2003, 30 ans) a fait une démarche en 2006 auprès de BNP Paribas Londres pour lui proposer ses services dans le domaine de la modélisation financière. Entretien par téléphone, 1<sup>er</sup> novembre 2009.

<sup>34</sup> Entretien, Paris, le 11 septembre 2008. De son côté, FBA affirme : « J'ai passé des entretiens pour les États-Unis, mais il se trouve que j'ai eu ce poste à Londres. J'étais très ouvert (...) La mobilité, ce n'est pas un problème. J'ai quitté la maison familiale depuis l'âge de 11 ans, quand je suis rentré en internat au lycée

Par ailleurs, ils prennent rapidement conscience que la nationalité tunisienne est une nationalité dominée à l'échelle internationale et que les relations de domination entre États à l'échelle internationale « produisent des effets concrets sur les rapports sociaux » (Wagner, 1998, p. 213). En effet, la nationalité tunisienne constitue bien plus un obstacle qu'une ressource à la mobilité géographique : les États développés exigent des Tunisiens qu'ils aient un visa pour se rendre sur leur territoire. En ce domaine, bien que sortis des établissements français les plus prestigieux, les diplômés tunisiens ne sont pas à égalité avec leurs congénères français. Cette position de dominés les incite à s'engager dans des procédures visant à obtenir la nationalité française<sup>35</sup>, cette dernière constituant une ressource pour une mobilité. Elle évite d'effectuer tant une demande de visa que les démarches administratives obligatoires pour renouveler le titre de séjour. En outre, elle fournit une assurance pour une mobilité future et un éventuel retour en France. Les propos d'ASA (2001-2004, X-Ponts et Chaussées, 32 ans)<sup>36</sup> condensent cette approche instrumentale de nationalité :

« Je l'ai demandée parce que je ne voulais plus aller tous les ans à la préfecture pour renouveler mon titre de séjour. Avoir la nationalité, ça procure énormément d'avantages. C'est beaucoup plus de liberté en termes de mobilité. Avec la nationalité, je peux partir à Londres sans aucun problème. Du jour au lendemain, je peux commencer à bosser. Je n'ai pas à attendre tout un processus d'émission d'autorisation de travail. Si je veux partir demain en Asie, ça m'ouvre aussi cette porte-là. »

Pour que les procédures de naturalisation arrivent à leur terme, il faut un minimum de temps. Par conséquent, il est préférable avant de s'expatrier ou de retourner dans le pays d'origine de résider en France le temps d'obtenir la nationalité française<sup>37</sup>. Les diplômés qui ont migré en Angleterre – ou sont rentrés en Tunisie –, l'ont fait une fois la nationalité française obtenue. FBA (X-Ponts et Chaussées, 2001-2003, 30 ans)<sup>38</sup> a retardé son départ vers Londres dans l'attente de la fin du processus de naturalisation :

« J'ai postulé quand j'étais en stage chez CDC Ixis, j'ai envoyé aussi mon CV à Londres et donc j'ai passé des entretiens avec BNP à Londres et ils m'ont pris. J'ai signé un contrat avec eux et tout ça. Mais au dernier moment, j'ai choisi de rester là où j'étais en France. J'ai choisi de rester parce que je voulais avoir la nationalité française. »

D'une certaine façon, la nationalité permet également de se trouver sur un pied d'égalité avec les diplômés français des Grandes Écoles. Mais pour être complet, il convient de noter que la plupart invoquent leur double culture pour expliquer leur démarche de demande de nationalité. Ils font valoir, dans le même mouvement, le caractère instrumental de

---

Bourguiba. J'avais fait un stage ouvrier en Italie. L'avantage, c'est qu'à Londres, on n'est pas très loin de la Tunisie et de Paris. » LBR (X-Télécom, 1998-2000, 32 ans), quant à lui, a refusé un emploi proposé par KPMG aux États-Unis pour rentrer en France et se rapprocher ainsi du territoire tunisien : « On m'a proposé chez KPMG [aux États-Unis] de rester (...) Je crois que même à l'époque, je ne voulais pas m'éloigner de la Tunisie et je voyais beaucoup plus la distance par rapport à la Tunisie que la France. J'étais totalement dépaycé, totalement déraciné. » Entretien, cit.

<sup>35</sup> Quel que soit leur lieu de résidence, 30 des membres de notre échantillon ont obtenu ou sont en voie d'obtenir la nationalité française. Deux bi-nationaux sont respectivement Français et Belge de naissance.

<sup>36</sup> Entretien par téléphone, 21 juin 2009.

<sup>37</sup> AAT (X-Télécom, 1993-1995, 38 ans) s'est rendu au Maroc pour le compte de Nokia, une fois la nationalité française obtenue : « La naturalisation tombait à pic. On a le passeport, il y a toujours la possibilité de retour au cas où. Du coup, c'était un feu vert pour penser à sa carrière. Puis dans un pays arabe, le Maroc, c'était une bonne solution. » Entretien, 15 décembre 2008.

<sup>38</sup> Entretien par téléphone, cit.

la demande (faciliter la mobilité) et la dimension bi-nationale de leur culture<sup>39</sup>. Puisqu'ils paient leurs impôts en France<sup>40</sup>, ils veulent être considérés comme des citoyens à part entière, et par conséquent, jouir de tous les droits afférents à la nationalité.

En fait, l'idée principale, une fois le diplôme obtenu, est d'accumuler de l'expérience professionnelle dans des entreprises implantées sur le sol européen. C'est le facteur le plus puissant qui incite les diplômés tunisiens des Grandes Écoles à rester pour un temps sur le territoire français, ou tout au moins hors de Tunisie. La totalité des membres de notre échantillon diplômés pendant la période 1989-2002, sauf un, n'envisageait pas de rentrer directement en Tunisie. Deux centraliens (la sœur et le frère) diplômés respectivement en 2000 et 2001 sont retournés sitôt le diplôme obtenu en Tunisie au début de la décennie 2000 à la demande de leur père, lui-même centralien et chef d'entreprise. En effet, il souhaitait que ses enfants lui succèdent à la tête de ses affaires. Mais, *in fine*, issus d'une famille francophile et ayant des difficultés d'adaptation au mode de fonctionnement de l'économie tunisienne, ils ont décidé de se réinstaller en France.

Peut-on trouver des variables qui permettent de distinguer ceux qui s'inscrivent dans une trajectoire de retour ? On écartera d'emblée l'origine sociale des diplômés comme déterminant de la mobilité des membres de notre échantillon<sup>41</sup>.

Les pratiques matrimoniales devraient constituer un facteur explicatif fort d'une expatriation inscrite dans le long terme ou au contraire d'un retour plus ou moins rapide en Tunisie. Les caractéristiques du conjoint peuvent être à la fois une ressource et une contrainte. *A priori*, l'exogamie géographique – autrement dit avoir épousé une femme non tunisienne – limiterait les retours en Tunisie. Certes, nos données confirment cette assertion. Mais force est de constater, en premier lieu, que les diplômés tunisiens, quel que soit leur lieu de résidence, font des mariages marqués par une endogamie géographique forte (la palme en cette matière revient aux Sfaxiens qui se marient avec des Sfaxiennes). Parmi nos enquêtés diplômés des années 1989-2002, 26 sont mariés. Quatre seulement le sont avec des non-Tunisiennes. Et

---

<sup>39</sup> Les propos de NYH (Centrale, 1995, 34 ans) illustrent ce double mouvement du raisonnement : « La première [raison] est que j'ai vécu 13 ou 14 ans en France. Je me sentais de plus en plus français. J'avais besoin de me sentir complètement français. Je travaillais avec des Français. Je payais mes impôts et ainsi de suite. Je voulais exercer mes droits de vote et ainsi de suite. J'avais également besoin d'un passeport. Ça me permettait de voyager librement, toujours avec mes collègues dans le cadre des missions. C'était un besoin professionnel de ne pas être obligé tout le temps de demander des visas. C'était aussi la 2<sup>e</sup> raison. » Entretien, Tunis, 19 décembre 2008.

<sup>40</sup> Voir les propos de WGI (X-ENSAE, 1997-1999, 38 ans) : « Il arrive un certain moment où on a envie d'être un citoyen à part entière dans ce pays. Il y a ce sentiment d'être des citoyens un peu à l'écart, un peu particuliers. Je ne supporte pas de mendier pour justifier mon statut, le droit de vivre une vie normale. Ce n'est pas normal d'avoir peur de se retrouver au chômage parce qu'on a envie de faire une année sabbatique. Je n'ai pas le droit de le faire parce que pour que mes papiers soient en règle, je dois justifier mes ressources tous les ans. On peut parler aussi du droit de vote, les choses viennent petit à petit, le droit d'avoir son mot à dire, alors qu'on paie des impôts. » Entretien, Paris, 10 juin 2008.

<sup>41</sup> À la différence de leurs coreligionnaires français, ils ne sont pas le produit d'une reproduction sociale exclusive. En reprenant la typologie en trois catégories d'une recherche effectuée en France sur les normaliens et les normaliennes (Ferrand, Imbert, Marry, 1999), on constate que la moitié des diplômés est issue de l'élite économique et culturelle du pays (les héritiers), de la première génération après les indépendances, celle qui avait déjà fait des études supérieures en France, avec des pères dirigeants d'entreprises, faisant partie des professions libérales, exerçant dans la haute fonction publique ou dans l'enseignement supérieur, etc. Un quart provient de la classe moyenne (en ascension sociale) disposant d'un capital économique relatif (commerçants, petits entrepreneurs), ou culturel (enseignants du secondaire et du primaire). Ce sont également les diplômés qui ont des parents ayant des situations stables (« fonctionnaires » ou employés divers). Un autre quart est issu de milieux défavorisés (les transfuges), avec des parents dont le niveau d'études est très bas (quelques années de primaire), voire analphabètes (ouvriers agricoles, maçons...). Ce phénomène ne doit pas surprendre dans la mesure où la structure sociale tunisienne s'est transformée très rapidement depuis les années 1960. En effet, vu le caractère étroit des élites et des cadres administratifs et économiques tunisiens au sortir de l'indépendance, il a bien fallu constituer et former une élite susceptible de prendre la place des cadres français, puis des coopérants.

encore, il faut préciser que deux de ces conjointes sont issues de familles tunisiennes immigrées en France. Pour les deux autres, la belle-famille est originaire d'un pays arabo-musulman (Maroc et Égypte). Par conséquent, le mariage exogame a été contracté avec une femme de culture arabo-musulmane. Bien qu'extrêmement minoritaires, ces unions matrimoniales exogames ancrent le diplômé, qui s'inscrit désormais dans une perspective de sédentarisation, au territoire français. Elles le font d'autant plus que cette « mixité » des mariages s'articule avec l'homogamie sociale<sup>42</sup>. On notera également que MSM (Ponts et Chaussées, 1995, 38 ans), divorcé et actuellement résident en France, a eu la possibilité, recruté par un chasseur de tête, d'occuper un emploi de haut niveau en Tunisie. Mais devant le refus de son ex-femme française de vivre en Tunisie, il a décliné l'offre<sup>43</sup>.

En revanche, les probabilités de retour en Tunisie sont fortes pour les diplômés dont les conjointes ayant fait leur formation en Tunisie ne peuvent pas trouver en France un emploi correspondant à leurs compétences, en raison du caractère fermé de certains segments du marché de l'emploi (médecine, barreau, pharmacie, etc.)<sup>44</sup>.

Pour le reste, il est difficile de faire la part entre les explications formulées en termes professionnels et celles convoquant des facteurs familiaux. Toutefois, on peut affirmer, en recoupant carrière professionnelle et trajectoire familiale, que le statut professionnel de la conjointe constitue rarement un obstacle pour une réinstallation en Tunisie. On formulera l'hypothèse que le mariage avec une femme « nationale » maintient les liens avec la Tunisie (voir *infra*).

De manière générale l'endogamie géographique apparaît comme un facilitateur pour un éventuel retour dans la mesure où elle simplifie la réinsertion dans la société d'origine. Tous les diplômés (1989-2002) rentrés en Tunisie ont une femme tunisienne ou sont célibataires. Certes, les raisons avancées par nos interlocuteurs sont plutôt professionnelles et incontestablement leur retour correspond à une période d'ouverture économique de la Tunisie. Paradoxalement, la libéralisation et la privatisation de l'économie tunisienne ont incité certains de nos enquêtés à rentrer en Tunisie. La mondialisation n'est pas toujours un facteur de départ des élites du Sud ; bien au contraire, en ouvrant chaque jour un peu plus l'économie locale aux capitaux et aux investissements étrangers, elle peut contribuer à faire rentrer au pays ses hauts cadres nationaux installés en France ou ailleurs.

## **Le paradoxe des années 2000 : mondialisation et retour des diplômés**

Dans ce cas d'espèce, les mobilités des diplômés de Grandes Écoles renvoient à des « schémas circulatoires » (Gaillard et Gaillard, 2000) : les diplômés qui ont effectué des études hors de leur pays d'origine retournent chez eux après avoir exercé professionnellement pendant plusieurs années dans le pays d'étude ou dans une autre contrée.

Le retour en Tunisie des diplômés se prépare, voire se planifie. *In fine*, il s'agit d'accumuler une expérience professionnelle en France ou à l'international et d'avoir obtenu la nationalité française avant de rentrer. De manière générale, ces retours montrent la force des

---

<sup>42</sup> La femme de BSI (X- Télécom, 1993-1995, 38 ans), égyptienne, enseigne dans l'université française et celle de SJL (X-Supélec, 2001-2003, 34 ans) est avocate ; la conjointe de MLF est ingénieur dans une société privée, tandis que celle de RBN (X-ENSTA, 1989-1992, 41 ans) ne travaille pas et fait du bénévolat dans le secteur associatif. Entretiens, Paris, respectivement les 5, 6 et 9 septembre 2008.

<sup>43</sup> Entretien, Paris, 9 septembre 2008.

<sup>44</sup> Tel est le cas de HDR (Ponts et Chaussée, 1996, 34 ans), dont la femme est médecin. Chercheur à l'INRIA, il envisageait au moment de l'entretien de revenir en Tunisie occuper un poste de professeur à l'École nationale des ingénieurs de Tunis (ENIT). Entretien, Paris, 9 septembre 2008. Outre sa volonté de rentrer au pays, LBR (X-Télécom, 1998-2000, 32 ans) a invoqué le désir de sa femme d'exercer sa profession de pharmacienne, ce qu'elle ne pouvait pas faire en France. Entretien, cit.

réseaux professionnels et amicaux que les diplômés ont constitués pendant la scolarité et à certains moments de leur carrière. C'est la plupart du temps par leur intermédiaire ou par celui d'un cabinet de « chasseurs de têtes » que ceux qui sont rentrés ont effectué leur mobilité.

En Tunisie, le secteur des télécommunications est particulièrement concerné par la libéralisation et la privatisation. L'attribution de la seconde licence GSM en 2002 a contribué à faire rentrer au pays des diplômés des Grandes Écoles. Deux ingénieurs de notre population sont dans ce cas de figure. HMI, centralien (1989)<sup>45</sup> a fait toute sa carrière en France dans les années 1990. Recruté par la société internationale de conseil en management et stratégie, Capgemini, il y a été successivement développeur, chef de projet et directeur de projet. Il est ensuite approché par la société Bouygues Télécom où il est alors prestataire de services pour le compte de Capgemini. Après un bref passage par Neuf Télécom, il rejoint Bouygues Télécom jusqu'en 2002. Il est alors contacté par un collègue centralien qui lui conseille d'envoyer son CV au directeur exécutif des opérations internationales de la société égyptienne Orascom qui vient de remporter l'appel d'offre en Tunisie et doit s'y installer sous le nom de Tunisiana. La perspective de revenir en Tunisie dans le cadre d'une société d'envergure internationale, à des conditions salariales équivalentes, voire meilleures qu'en France (en raison de la différence du coût de la vie entre les deux pays) et avec un poste de haut cadre (il dirige un département de 420 employés<sup>46</sup>) ont poussé ce centralien à revenir au pays après 12 ans d'exercice professionnel dans l'Hexagone. Le second cas de figure s'incarne dans le polytechnicien AAT (X-Télécom, 1993-1995)<sup>47</sup> qui jusqu'en 2002 a fait sa carrière en France et au Maroc. Embauché par une filiale de France Télécom (Télémat) à la sortie de l'école, il intègre par le biais de transfuges de France Télécom la société Nokia en 1998, qui lui propose, en 1999, de partir à Rabat au Maroc. Simple ingénieur, puis responsable d'équipe, il est resté dans la capitale marocaine jusqu'en 2002. Dans son cas, les réseaux professionnels constitués lors de la première partie de carrière ont joué un rôle fondamental dans le processus d'organisation du retour : AAT a été contacté par un diplômé tunisien de Télécom Paris, rencontré chez Télémat, qui travaille alors chez Orascom. Ce collègue lui propose de venir le rejoindre chez Tunisiana à la recherche d'ingénieurs de haut niveau pour mettre en place en Tunisie toute l'infrastructure nécessaire. Rentré comme chef de département chez Tunisiana, il chapeaute désormais une des directions techniques de la société.

Un schéma similaire a fonctionné avec la privatisation partielle de Tunisie Télécom. Après avoir fait l'essentiel de sa carrière chez Capgemini à Paris, NYH centralien (1995)<sup>48</sup> est recruté par l'intermédiaire d'un chasseur de tête par le cabinet de conseil international Booz Allen Hamilton qui l'envoie en mission à Dubaï. À cette occasion, il conduit une opération de conseil auprès de la société émiratie TeCom-DIG qui, en juillet 2006, se porte acquéreur de 35 % du capital de Tunisie Télécom. Cet opérateur télécom propose à NYH de rentrer en Tunisie dans des conditions salariales équivalentes à celle d'un cadre dirigeant expatrié. Celui-ci accepte et se retrouve propulsé à un poste de responsabilité de très haut niveau. Mais face aux pressions et aux enjeux (« le poste est devenu de plus en plus politique »), NYH démissionne et reprend pour partie les activités entrepreneuriales de sa famille. NBA (X-Télécom, 1993-1995) est également rentré au moment de la privatisation partielle de Tunisie Télécom. Responsable du développement à l'international de France Télécom, il coordonnait l'équipe chargée d'élaborer l'offre d'achat des 35 % du capital de Tunisie Télécom mis en vente par l'état tunisien. Ce faisant, NBA s'est fait connaître des autres opérateurs alors en

---

<sup>45</sup> Entretien, Tunis, 22 avril 2009.

<sup>46</sup> La société compte environ 1 400 employés.

<sup>47</sup> Entretien, cit.

<sup>48</sup> Entretien, cit.

concurrence avec France Télécom, notamment de celui qui a remporté le marché<sup>49</sup> : « Les Émiratis (...) ont pensé qu'avec mon expérience avec France Télécom, je pourrais aider à la transformation de la société. Ils m'ont contacté plusieurs fois et m'ont demandé si je pouvais faire partie de l'équipe de Tunisie Télécom<sup>50</sup>. »

L'ouverture du marché des fournisseurs d'accès internet à la fin des années 1990 a également incité certains diplômés de Grandes Écoles à rentrer. En effet, les autorités tunisiennes ont attribué en 2001, en priorité à de jeunes diplômés des Grandes Écoles ou des universités américaines, des licences leur permettant de s'installer comme fournisseur d'accès internet<sup>51</sup>.

Par ailleurs, le développement du secteur financier a également été un facteur ayant poussé quatre polytechniciens de notre population à rentrer en Tunisie. Le premier par l'ancienneté dans le diplôme, MSH (X-Mines, 1996-1998, 36 ans) a fait sa carrière à Paribas, puis, à la BNP Paribas en France où il a fini responsable de la direction Afrique du Nord et Moyen-Orient. C'est à ce poste qu'il fait connaissance du président d'une banque d'affaires *offshore* installée à Tunis, avec laquelle la BNP a mené certaines opérations conjointes. Il a accepté d'intégrer cette société dans la mesure où ses activités ont une forte dimension internationale<sup>52</sup>. Le profil de SHS est quelque peu différent : X-Ponts et Chaussées (1994-1996), il a été développeur de produits financiers et trader à Paris, Londres et New York pour le compte de BNP puis de BNP Paribas pendant 10 ans (1996-2006). Les ressources financières qu'il a pu accumuler en tant que trader lui ont permis d'avoir les capitaux suffisants pour créer une société *offshore* de logiciels financiers à Tunis en 2007<sup>53</sup>.

Les données familiales ont plutôt facilité cette mobilité. Les célibataires, comme SHS par exemple, n'ont pas de contraintes familiales et privilégient leur stratégie professionnelle avec les pratiques de mobilité qu'elle implique<sup>54</sup>. Les diplômés mariés ont des conjointes dont la situation n'était pas un obstacle à leur retour en Tunisie : la femme d'AAT, professeur de français dans le secondaire tunisien retrouverait son emploi originel ; la femme de LBR, pharmacienne, ne pouvait pas exercer en France ; celle de NYH était étudiante en Tunisie ; la conjointe de NBA s'est mise d'accord avec son mari pour finir son cursus dans une école de commerce, avant qu'il n'accepte la proposition faite par la société émiratie TeCom-DIG d'intégrer Tunisie Télécom.

En revanche, la femme de HMI était plutôt réticente à l'idée de rentrer en Tunisie dans la mesure où elle occupait un poste de cadre correspondant à ses qualifications dans l'industrie pharmaceutique. Mais HMI a réussi à la convaincre que son réseau amical de

---

<sup>49</sup> Un autre diplômé de Polytechnique a rejoint Tunisie Télécom dans des circonstances similaires : AZI, (X-Télécom, 1999-2001, 33 ans) ingénieur dans une filiale de France Télécom à New-York connaissait NYH, Sfaxien comme lui. Il l'a sollicité pour intégrer l'opérateur historique tunisien à la recherche de cadres télécom susceptibles de « moderniser » le management d'une entreprise encore publique. Entretien, Tunis, 14 mars 2008.

<sup>50</sup> Entretien avec NBA, Tunis, 18 mars 2008.

<sup>51</sup> Tel est le cas de MMK (X-Télécom 1999-2001, 32 ans). Choisi par le gouvernement pour devenir l'un des fournisseurs d'accès internet en Tunisie, il rentre à la fin de ses études directement en Tunisie, contrairement aux diplômés de sa génération. Entretien, Tunis, 16 décembre, 2008.

<sup>52</sup> Responsable de l'activité conseil dans cette société basée à Tunis, MSH (36 ans) passe 50 % de son temps hors de Tunisie. Entretien, Tunis, 11 décembre 2008. MCI (X-Télécom-1999-2001, 31 ans) a été recruté par la même société après avoir passé deux ans et demi à Siticom dans le conseil en télécommunications à Paris. Entretien, 13 mars 2008.

<sup>53</sup> Entretien avec SHS, Tunis, 11 mars 2008. Par ailleurs, LBR (X-Télécom, 1998-2000, 32 ans) a été sollicité par une des grandes banques tunisiennes, dont les dirigeants et les cadres supérieurs sont diplômés des Grandes Écoles, pour s'occuper de la stratégie et travailler à la mise en place d'un nouveau système d'information. Quant à MHI (X-Télécom, 1997-1999 34 ans), il a repris ses études pour faire un MBA et a décidé de retourner par la suite en Tunisie dans le secteur financier (en négociation au moment de l'entretien). Nous nous sommes entretenus par téléphone avec lui la veille de son départ le 18 mai 2008.

<sup>54</sup> Outre SHS (X-Ponts et Chaussées, 1994-1996, 36 ans), AZI (X-Télécom, 1999-2001, 33 ans), MCI (X-Télécom, 1999-2001, 31 ans), MMK (X-Télécom 1999-2001, 32 ans) sont également célibataires.

diplômés de Grandes Écoles lui permettrait de trouver un emploi équivalent à celui qu'elle occupait en France.

Par ailleurs, l'existence d'un réseau d'établissements primaires et secondaires français en Tunisie garantit que les enfants de ses diplômés seront socialisés, au moins pour partie (le primaire notamment), dans la culture française, et qu'ils auront une éducation bi-nationale<sup>55</sup>.

Quant aux diplômés dont le retour n'est pas lié au développement de nouvelles activités, ils invoquent, pour la plupart, des raisons personnelles et familiales, combinées avec des facteurs professionnels, pour rendre compte de leur installation en Tunisie.

Finalement, il convient ni de minorer ni de surestimer l'ampleur des retours. Un certain nombre d'obstacles demeurent à un retour massif tel qu'il a pu exister jusqu'au milieu des années 1980. Ceux qui n'envisagent pas de rentrer en Tunisie mettent en avant des caractéristiques négatives du tissu économique tunisien pour expliquer leurs réticences à un retour au pays. MLF (X-Supélec, 1997-1999, 35 ans)<sup>56</sup> évoque la désillusion de collègues tunisiens rentrés rapidement en Tunisie et dont les carrières sont bridées par le mode de gestion familiale des entreprises tunisiennes :

« Là ça galère. Beaucoup de désillusions, de déceptions, de recherches de mobilité. Ils [les diplômés] retournent dans le pays travailler dans les sociétés à la mode. Disons les sociétés de service informatique, de sous-traitance informatique : les logiciels financiers etc. Très vite, ils ont déchanté parce que ça reste encore, d'après eux, sous l'emprise d'un esprit clanique, familial. On a l'exemple du jeune neveu sans diplôme qui accède tout de suite à un poste élevé. »

La manière dont s'est passé le retour de MZA (X-Supélec, 1994-1996, 36 ans) lui donne raison. Rentré en Tunisie en 2001 après son recrutement dans un groupe privé tunisien, il a démissionné en raison du management familial du groupe. Un an et demi après avoir intégré le groupe, directeur général adjoint de l'une de ses sociétés, il ne voit pas de progression professionnelle possible :

« C'était très clair, au bout d'un an et demi, je préparais mon départ, c'était une entreprise familiale je voyais que je n'avais pas de carrière, je stagnais (...). J'étais responsable d'une société. Mais après quelle est l'étape suivante : c'est de devenir responsable d'un groupe familial où ce n'est pas seulement les intérêts de la société qui priment ! Il y a d'autres intérêts dans tout ça, j'ai appris beaucoup de choses. Là j'ai appris ce qu'est la Tunisie. Parce qu'au bout de 11 ans en France, j'étais plus Français que Tunisien. Là j'ai fait une ré-initiation à la vie en Tunisie et surtout au monde de l'entreprise en Tunisie. »

MZA a donc démissionné et a créé sa propre affaire avec un capital initial modeste de 20 000 dinars (environ 12 000 euros). Il a augmenté le capital de l'entreprise en faisant appel à sa famille et à son réseau d'amis polytechniciens. Les trois des plus importants actionnaires de sa société sont trois X tunisiens qui résident respectivement en Allemagne, au Maroc, et en Angleterre. Ce dernier exemple montre la complexité des trajectoires professionnelles et des mobilités géographiques de diplômés qui travaillent hors de France et de Tunisie tout en ayant investi dans leur pays d'origine.

---

<sup>55</sup> Les diplômés rentrés en Tunisie qui ont des enfants en âge d'être scolarisés les envoient dans les établissements du réseau français.

<sup>56</sup> Entretien avec MLF, cit.

Les trajectoires géographiques des diplômés tunisiens des Grandes Écoles d'ingénieurs se sont diversifiées depuis le milieu des années 1980. Les retours directs en Tunisie deviennent très rares et les mobilités entre les divers secteurs d'activité et les divers pays se complexifient. Mais la France et la Tunisie demeurent leurs principaux pays d'accueil. Certains secteurs en France, en Angleterre ou aux États-Unis, comme la finance, le conseil en stratégie sont demandeurs de cette population de hauts cadres ou de dirigeants d'entreprises qui ne connaît ni le chômage ni les contrats précaires. Toutefois, il ressort des carrières et des trajectoires géographiques des diplômés que les compétences professionnelles et sociales acquises pendant la scolarisation dans la Grande École ne suffisent pas toujours pour jouer à armes égales, en France, sur le marché de l'emploi des dirigeants et des hauts cadres avec les lauréats français des mêmes écoles, dont l'enracinement sur le territoire national confère un surcroît de légitimité. On ne peut analyser leur statut de haut cadre ou d'élite sans revenir à la place de l'étranger dans la société française. En effet, comme le note Anne-Catherine Wagner (2005, p. 22) « la direction des plus grandes entreprises reste solidement encadrée dans les structures nationales ». Certains de nos enquêtés ont conscience de se heurter à des freins et à des blocages dans leur carrière en France.

Ils se trouvent pris dans une sorte d'aporie. Ils peuvent avoir le désir de rentrer en Tunisie, mais ils considèrent que les structures de l'économie ne leur donne pas la place qu'ils mériteraient en termes de gratifications matérielles et symboliques. Dans le même temps, ils ont le sentiment de ne pas pouvoir accéder aux sommets des grandes entreprises françaises dont les places seraient réservées aux diplômés français des Grandes Écoles ayant leurs « quartiers de noblesse » (Bourdieu, 1989). QBH, 37 ans (X-Ponts, 1993-1996), qui justement est le directeur adjoint de la direction des fusions/acquisitions d'une société française du CAC 40, incarne la figure de ces diplômés tunisiens des Grandes Écoles frustrés par cette situation. Il parle de « génération coincée » à propos des diplômés de la fin des années 1980 et du début des années 1990. Elle est restée en France et « n'a pas pu percer à cause du plafond de verre ». Aussi conseille-t-il aux jeunes lauréats tunisiens des Grandes Écoles de s'orienter vers les métiers de l'argent plutôt que ceux du pouvoir<sup>57</sup>. Autrement dit, il s'agit de s'engager dans les métiers de la finance et d'avoir une chance de gagner plus que le patron de la banque qui l'emploie<sup>58</sup>. En ce sens, ces diplômés peuvent apparaître comme une élite dominée. Toutefois, ce discours est à contextualiser dans la mesure où il est l'expression d'une subjectivité frustrée de ne pas accéder au sommet de la hiérarchie d'une très grande entreprise française. D'autres grandes sociétés apparaissent moins marquées par l'homogamie dans le recrutement de leurs dirigeants. Les diplômés tunisiens des grandes écoles peuvent plus aisément intégrer la direction de sociétés qui, en France, ont, pour reprendre la formule d'AAT, « une culture beaucoup plus internationale ». Par ailleurs, ceux qui ont eu la possibilité d'accéder aux fonctions dirigeantes des entreprises qui ont investi leurs capitaux en Tunisie dans les années 2000 semblent satisfaits de leur situation professionnelle.

---

<sup>57</sup> « *I'm on the corner (...)* Si j'ai un conseil à donner à un jeune aujourd'hui, s'il me pose la question de savoir si dans 20 ans ce qui l'intéresse, c'est d'être le patron d'une grande structure, membre du Comex, le directeur général d'une petite société ou si ça l'intéresse de devenir riche, je lui dirai que c'est plus facile de devenir riche que d'avoir le pouvoir. Les lourdeurs institutionnelles, culturelles, etc. sont toujours présentes pour bloquer ta carrière. » Entretien avec QBH, Paris, 12 juin 2008.

<sup>58</sup> Il vrai que ce raisonnement m'a été tenu peu avant le krach financier mondial de septembre 2008 : « Parce que les métiers de l'argent sont beaucoup plus facilement accessibles. Parce qu'on sait dans les salles de marché qu'à la fin de l'année, on quantifie tes résultats... tu mérites tant, puis voilà. Tu peux avoir une certaine forme de *rewards* pour ton effort. Les métiers du pouvoir, c'est plus compliqué... C'est vrai pour la finance, il y a le côté lucratif, c'est plus facilement mesurable aussi. Tu peux être *trader* dans une salle de marché et tu gagnes plus que le patron de la banque. C'est pour te dire que tu mets de côté le pouvoir et tu as une compensation. » Entretien avec QBH, cit.

De ce point de vue, on ne peut pas dire que ces diplômés constitueraient, pour reprendre l'expression d'Anousheh Karvar (2002), une « élite de peu » et qu'elle se contenterait d'être une population « témoin de la mondialisation » (Karvar, 2004). L'étude de leurs trajectoires montre qu'ils ont les ressources sociales qui leur permettent d'être des acteurs de cette mondialisation ou tout au moins d'en tirer profit dans la construction de leur carrière.

## Bibliographie

- Ben Sedrine Saïd et Geisser Vincent, 2001, *Le retour des diplômés. Enquête sur les étudiants tunisiens formés à l'étranger : Europe, Amérique et Monde arabe*, Tunis, Centre de publication universitaire.
- Ben Sedrine et Gobe Éric, 2004, *les ingénieurs tunisiens. Dynamiques récentes d'un groupe professionnel*, Paris, L'Harmattan.
- Bourdieu Pierre, 1989, *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Minuit, 1989.
- Ferrand Michèle, Imbert Françoise, Marry Catherine, *L'excellence scolaire : une affaire de famille. Le cas des normaliennes et des normaliens scientifiques*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- Gaillard Anne-Marie et Gaillard Jacques, *Les enjeux des migrations scientifiques internationales : de la quête du savoir à la circulation des compétences*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- Karvar Anousheh, 2004, « Polytechniciens algériens, tunisiens et marocains : des acteurs de l'histoire aux témoins de la mondialisation » in Gobe Éric (dir.), *L'ingénieur moderne au Maghreb (XIXe-XXe siècles)*, Paris, Maisonneuve & Larose, IRMC.
- Karvar Anousheh, 2002, « La formation des élèves algériens, tunisiens et marocains à l'Ecole polytechnique française (1921-2000) : des acteurs de l'histoire aux "élites de peu" », in Gobe Éric (dir.), *Les ingénieurs maghrébins dans les systèmes de formation*, Tunis, IRMC, 2001, p. 79-100.
- Karvar Anousheh, 1997, *La formation des élites scientifiques et techniques étrangères à l'École polytechnique au XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle*, thèse d'épistémologie, d'histoire des sciences et des techniques, université Paris VII.
- Khlif Wafa et Slimane Lotfi, 2009, « Les compétences tunisiennes à l'étranger. Peut-on parler d'une diaspora scientifique », *L'Année du Maghreb*, Paris, CNRS Editions, p. 421-436.
- Meyer Jean-Baptiste, 2004, « Les diasporas de la connaissance : atout inédit de la compétitivité du Sud », *Revue internationale et stratégique*, Automne, n° 55, p. 69-76
- Siino François, 2004, *Science et pouvoir dans la Tunisie contemporaine*, Paris, Karthala/IREMAM.
- Vermeren Pierre, *La formation des élites marocaines et tunisiennes. Des nationalistes aux islamistes, 1920-2000*, Paris, La Découverte, Coll. Recherches.
- Wagner Anne-Catherine, 2007, *Les classes sociales dans la mondialisation*, Paris, La Découverte, Coll. Repères.
- , 2005, « Les élites managériales de la mondialisation : angles d'approche et catégories d'analyse », *Entreprises et histoire*, n° 41, p. 15-23.
- , 1998, *Les nouvelles élites de la mondialisation. Une immigration dorée en France*, Paris, PUF.

Résumé

Les Grandes Écoles françaises d'ingénieurs ont constitué depuis le milieu des années 1960 un lieu de production et de reproduction d'une partie des élites tunisiennes. Mais cette production/reproduction exige, au moins pour partie, que les hauts cadres ainsi formés à l'étranger retournent dans leur pays d'origine. Par conséquent, ce mode de formation de ces élites débouche, de manière directe, sur les questions de l'expatriation et du retour des diplômés. Il conduit à s'interroger les mobilités d'une population de hauts cadres et dirigeants qui s'installeraient dans les pays développés, sitôt le diplôme obtenu. Ces « migrants qualifiés », ces ingénieurs tunisiens expatriés, constitueraient ainsi une élite mondialisée amenée à se mouvoir en fonction du déplacement des investissements et des meilleures offres d'emploi destinées aux managers et aux dirigeants d'entreprise en Europe, aux États-Unis ou en Asie. Il convient de fortement nuancer cette proposition : les diplômés tunisiens des années 1990-2000 ont certes des trajectoires géographiques diversifiées, mais paradoxalement l'ouverture à la mondialisation de l'économie tunisienne a incité certains d'entre eux à rentrer en Tunisie après avoir passé une assez longue période en France et/ou dans d'autres pays.