HAL
open science

Logiques managériales et entrepreneuriales des diplômés tunisiens et marocains des grandes écoles françaises (1990-2000)

Eric Gobe, Catherine Marry, Françoise Chamozzi

To cite this version:

Eric Gobe, Catherine Marry, Françoise Chamozzi. Logiques managériales et entrepreneuriales des diplômés tunisiens et marocains des grandes écoles françaises (1990-2000). IRMC. L'entrepreneuriat transméditerranéen. Les nouvelles stratégies d'internationalisation, Karthala, 2015, 978-2-8111-1351-3. halshs-01211145

HAL Id: halshs-01211145

https://shs.hal.science/halshs-01211145

Submitted on 3 Oct 2015

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.

Logiques managériales et entrepreneuriales des diplômés tunisiens et marocains des grandes écoles françaises (1990-2000)

ERIC GOBE

CATHERINE MARRY

FRANÇOISE CHAMOZZI

Elites économiques et figures de la mobilité

Depuis le milieu des années 1960, les grandes écoles françaises constituent un lieu de production et de reproduction d'une partie des élites tunisiennes et marocaines. Ce constat fait écho aux thèses d'Anne-Catherine Wagner (1998) pour qui le passage par une université ou une grande école étrangère fait partie des conditions de reproduction des couches sociales supérieures, en particulier dans les pays nouvellement indépendants. Mais cette production/reproduction implique, pour partie, que les ingénieurs diplômés ainsi formés à l'étranger retournent dans leur pays d'origine. Par conséquent, ce mode de formation des élites débouche sur la question des dynamiques d'expatriation et celle du retour des diplômés. Il pose la question, depuis la fin des années 1980, de la mobilité d'une population de futurs hauts cadres et dirigeants d'entreprises qui se sédentariseraient dans les pays développés, sitôt le diplôme obtenu. La mobilité conduit également à interroger l'insertion professionnelle de ces diplômés : sont-ils plutôt enclins à occuper des postes de cadres supérieurs dans des entreprises d'envergure internationale ou à créer des entreprises ? Disons-le d'emblée, c'est plutôt la première option qui l'emporte. Leurs pratiques rejoignent celles des ingénieurs français diplômés de grandes écoles. En 2010, parmi ces derniers, 9 sur 10 sont salariés dans le secteur privé ou dans des entreprises nationalisées. 7,4 % seulement sont chefs d'entreprise, salariés ou propriétaires, 6 % travaillent dans une entreprise qu'ils ont créée ou reprise, 5,6 % envisagent de le faire d'ici 2 ans[1].

En nous référant aux catégories proposées par Anne-Catherine Wagner (2005), nous pouvons repérer dans notre population trois figures de mobilité : les « cosmopolites » polyglottes, les cadres ou managers « internationaux » et les « nationaux ». Les premiers se définissent comme des « citoyens du monde », se situant au-delà des frontières et des identités nationales. Ils sont plutôt rares dans notre population. En revanche, nos diplômés sont bien représentés chez les « managers internationaux ». Les cadres marocains et tunisiens que nous avons rencontrés sont souvent binationaux et se disent biculturels. Ils sont pour la plupart très attachés à leur pays d'origine, à leur culture nationale et à leur famille. Enfin, une troisième et dernière catégorie de cadres ou de managers, qui concerne surtout les Marocains, peut être définie comme « nationale », dans la mesure où les liens professionnels et personnels avec la

[1] Ces taux sont plus élevés pour les ingénieurs de plus de 45 ans (13% parmi les 45-64 ans). Source : 22e enquête du CNISF (Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France) sur la situation professionnelle des ingénieurs et scientifiques en 2010, exploitation de Chantal Darsch, CEFI, Paris.

France sont devenus très ponctuels et distendus depuis leur retour au « pays », dès la fin de leurs études.

Les diplômés des grandes écoles qui créent leur entreprise ou en héritent sont plutôt inscrits dans des trajectoires de retour, même si certains se lancent dans l'aventure en France. Mais de manière générale, les logiques qui sous-tendent la mobilité géographique, tout au moins dans les dix années suivant la sortie de la grande école, ne s'inscrivent pas dans la perspective de créer une entreprise ou d'hériter de l'entreprise familiale. Elles ont à voir avec la construction de leur carrière, à l'étranger comme dans leur pays d'origine, dans des entreprises aux dimensions internationales (SSII, grands opérateurs de télécommunication, secteur bancaire). Elles sont liées aussi à leurs attaches familiales qui les retiennent parfois en France (quand leur conjointe est française) ou les conduisent à rentrer au pays (quand leur conjointe est marocaine ou tunisienne) pour se rapprocher de leur famille.

Aussi, nous nous intéresserons aux logiques qui sous-tendent les mobilités géographiques et professionnelles des Marocains et Tunisiens des grandes écoles, puis nous évoquerons la mondialisation comme un facteur pouvant pousser les diplômés à rentrer, sans pour autant que leur retour s'inscrive nécessairement dans une perspective entrepreneuriale.

L'enquête

Ce texte s'appuie sur les résultats d'une enquête menée auprès de diplômés tunisiens et marocains de trois grandes écoles d'ingénieurs françaises : Polytechnique, Centrale et les Ponts et Chaussées. Cette recherche s'est déroulée dans le cadre du programme FSP « Mondialisation et recompositions de la catégorie professionnelle des cadres », coordonné par Eric Gobe de 2006 à 2009. Ces trois établissements ont été choisis car ils font partie en France des institutions d'enseignement supérieur les plus prestigieuses, autrement dit des grandes écoles qui contribuent à la reproduction des élites françaises, marocaines et tunisiennes. Nous n'avons pas retenu les Algériens dans notre étude, car les effectifs concernés sont entre cinq et dix fois moins importants que pour le Maroc et la Tunisie, l'Algérie n'ayant pas passé d'accord de coopération avec la France pour envoyer de manière systématique et organisée ses étudiants dans les grandes écoles françaises.

Françoise Chamozzi, Eric Gobe et Catherine Marry ont réalisé 90 entretiens principalement en France, au Maroc et en Tunisie, le plus souvent en face à face, parfois au téléphone, notamment avec des diplômés installés à Londres. Pour constituer notre échantillon, nousavons choisides promotions sorties de ces écoles entre 1970 et 2002, à partir des annuaires des écoles. La base est constituée de 841 diplômés – 554 Marocains (dont 20 Marocaines, soit 3,6%) et 287 Tunisiens (dont 21 Tunisiennes, 7,3%). Les annuaires présentent des limites importantes pour retracer les trajectoires géographiques et professionnelles, du fait du caractère lacunaire, mal actualisé et surtout statique des informations. Mais ils donnent quelques grandes tendances de la répartition par pays et secteurs d'activité des diplômés de différentes cohortes et écoles. Les entretiens biographiques sur lesquels nous nous appuyons ici (68 dont 36 Tunisiens et 32 Marocains) auprès de diplômés principalement dans les années 1990 et 2000, permettent de saisir les déterminants familiaux dans les trajectoires et de mieux restituer la dimension longitudinale des carrières.

Les dynamiques d'expatriation et d'internationalisation des diplômés dans les années 1990 et 2000

Les États maghrébins issus de l'indépendance ont mis en place un système de formation de ces cadres qui a tendu à reproduire la dualité caractéristique du système français entre « grandes » et « petites » écoles ou facultés, et entre « petite porte » et « grande porte » (Bourdieu, 1989). Mais cette opposition prend au Maroc et 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, avec les grandes écoles d'ingénieurs (Vermeren, 2002). Cela constitue l'héritage historique de pays qui ont dû construire *ex-nihilo* un système d'enseignement supérieur. Le système d'orientation mis en place dans le cadre d'une politique de coopération avec la France a permis, depuis les années 1960, au Maroc et à la Tunisie d'envoyer des centaines de bacheliers dans les établissements français les plus prestigieux. À partir de la fin des années 1980, les mobilités géographiques des diplômés ont pris une telle ampleur que les recherches sur un supposé exode des cerveaux se sont multipliées.

Les statistiques tirées des annuaires montrent que les taux de retour diminuent considérablement à partir des années 1990 : 15 % seulement des diplômés tunisiens des années 1990-2002 vivent en Tunisie en 2007 (66% en France, 19% ailleurs) contre 90 % de ceux des promotions des années 1970 (10% en France). Les taux de retour sont plus élevés au Maroc (44 % pour les plus jeunes, 93 % pour les plus anciens) mais la tendance à l'accroissement des mobilités géographiques est la même. Ces chiffres sont toutefois à nuancer dans la mesure où ils constituent une photographie à un moment donné. Si pour les diplômés des années 1970, 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 de la décennie 1990 et du début des années 2000.

Les mobilités qui s'intensifient à partir des années 1990

Les entretiens biographiques permettent de mieux apprécier les modalités et les déterminants des mobilités géographiques et professionnelles des diplômées des années 1990-2002. Leur analyse remet en cause la dichotomie retour/non retour. Un éventuel retour s'accompagne de manière quasi systématique d'expériences professionnelles binationales, plus ou moins longues. Chez les Marocains, on observe une part importante d'expériences professionnelles en France et au Maroc, le plus souvent consécutives (France puis Maroc), parfois réitérées (les retours au Maroc étant vécus comme des échecs). L'expatriation temporaire aux Etats-Unis et à Londres est fréquente, mais elle s'observe le plus souvent en début de carrière pour des stages ou un peu plus tard pour un MBA. Parmi les Tunisiens, seul un polytechnicien est rentré directement et définitivement en 2001, une fois sa scolarité terminée. Le temps passé en France ou/et dans un pays autre que la Tunisie varie entre 3 et 16 ans.

D'après les annuaires, les polytechniciens auraient les parcours les plus internationaux. Dans les promotions des années 1990-2000, ils partent travailler, dans des proportions plus grandes que les centraliens et les diplômés des Ponts, en Angleterre où ils font valoir leurs compétences en mathématiques financières ou dans la mise en place de systèmes d'information bancaires. Près des deux tiers des diplômés travaillant dans le secteur de la banque, des finances et de l'assurance sont des polytechniciens. Les formules d'expatriation ne sont qu'assez peu soutenues par des projets entrepreneuriaux[2].

[2]Côté tunisien, nous avons rencontré un diplômé des Ponts (1995) qui, après une expérience de cadre supérieur dans une PME industrielle française de 600 salariés (directeur du département achat, planification, logistique) crée une entreprise de conseil dans le domaine de la logistique dans la mesure où l'investissement exigé est faible.Au moment de l'entretien, il venait de s'associer avec le patron franco-tunisien d'une PME, *leader* sur le marché français d'assistance informatique, en vue de créer une société de conseil dans le domaine des énergies renouvelables. L'idée est de donner une dimension franco-tunisienne au projet en y localisant une partie de l'activité, à l'image de la société d'assistance informatique de l'associé dont la plate-forme de prise de rendez-vous est située en Tunisie.

Types d'emploi et formes de mobilité à l'international

De manière générale, les ingénieurs diplômés des années 1990 travaillent principalement dans le conseil, l'informatique, la finance ou les télécommunications, les secteurs de l'économie qui ont connu un fort développement pendant ces décennies. Ayant beaucoup moins de difficultés que d'autres pour trouver un emploi, les diplômés s'insèrent rapidement sur le marché du travail, parfois recrutés par l'entreprise dans laquelle ils font leur stage. Nous avons repéré deux formules de mobilité à l'international. Certains de nos enquêtés sont passés par les deux. La plus répandue consiste à travailler dans une entreprise basée en France dans un poste qui implique de nombreux déplacements internationaux.

La moitié des Tunisiens et Marocains diplômés dans les années 1990 et au début de la décennie 2000 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, Mc Kinsey, Capgemini, Accenture, KPMG, Arthur Andersen, 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, au sein d'une entreprise (Areva, Suez Environnement), d'une banque (Société générale, BNP,…) ou d'un organisme public (Office du tourisme du Maroc à Paris, bureau de la coopération d'une grande école pour deux diplômées des Ponts). Cette position les conduit à voyager régulièrement.

La seconde formule est l'expatriation dans le cadre d'un poste de travail situé hors de France. Elle est beaucoup moins répandue : trois interviewés Tunisiens et trois Marocains seulement ont eu une expérience professionnelle d'expatriés à l'étranger. L'un d'entre eux, salarié d'une grande entreprise de travaux publics, a dirigé de grands chantiers en Arabie saoudite (3 ans), en Russie (Tchernobyl), aux États-Unis (2 ans), en Chine et en Turquie. Une variante de cette deuxième formule est celle du développement d'une filiale à l'étranger, dans la Silicon Valley par exemple pour l'un de nos interviewés (*spin up* de l'INRIA).La France demeure toutefois leur premier pays d'accueil. Les diplômés des grandes écoles hésitent à se rendre aux États-Unis ou dans les pays d'Asie du Sud-Est ou alors ils y font de courts séjours, car ces destinations les éloignent trop de leur pays d'origine. Résider en France ou en Angleterre leur permet de maintenir un contact familial avec le Maghreb et d'envisager sans trop d'inquiétudes les modalités d'une réinsertion professionnelle en Tunisie ou au Maroc.

Les déterminants familiaux des mobilités géographiques

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés aux déterminants familiaux des mobilités géographiques à travers l'origine sociale et le choix du conjoint, en l'occurrence de la conjointe. Au préalable, il est à noter que les diplômés tunisiens et marocains des grandes écoles, à la différence de leurs homologues français, ne sont pas issus d'une reproduction sociale exclusive. Autrement dit, leurs origines sociales sont beaucoup plus diverses que les diplômés français des mêmes établissements.En reprenant la typologie en trois catégories de la recherche effectuée en France sur les normaliens et les normaliennes par Michèle Ferrand, Françoise Imbert et Catherine Marry (1999)[3], on constate que près de la moitié des diplômés

[3] Les « héritiers » se distinguent des diplômés « en ascension sociale » et des « transfuges » par l'ancienneté de l'accumulation des capitaux sociaux. Les grands parents (d'une lignée au moins) des premiers appartenaient aux classes favorisées, ceux des seconds ont des grands-parents d'origine populaire et des parents des classes moyennes ; les « transfuges » ont des grands parents et parents ouvriers ou employés. Nous avons adapté cette typologie au contexte maghrébin, où la part des transfuges est beaucoup plus importante (environ le quart contre moins de 5 % en France).

est issue de l'élite économique et culturelle de la Tunisie, comme du Maroc (les héritiers), avec des pères dirigeants d'entreprises, membres de professions libérales, hauts fonctionnaires ou enseignants du supérieur. Un quart provient de la classe moyenne (en ascension sociale) disposant d'un capital plus modeste, qu'il soit économique (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 faible (quelques années de primaire), voire analphabètes (ouvriers agricoles, maçons…) et dont les mères sont au foyer. On trouve ainsi des polytechniciens dont les parents sont des nomades analphabètes sédentarisés depuis peu.

Les héritiers marocains issus de familles très privilégiées sont surreprésentés parmi les « cosmopolites ». Les dispositions à la mobilité internationale ayant été souvent transmises par les expériences de plusieurs générations (Wagner, 2005), ils jouissent de ressources financières, culturelles, linguistiques très importantes(Garneau, 2007). Parmi les diplômés marocains, le tiers des héritiers (6 sur 18) sont passés par l'international, c'est à dire pour l'essentiel les États-Unis et le Royaume Uni, qu'ils soient retournés au Maroc ou qu'ils soient en France à la date de l'enquête. Cette part n'est plus que d'un quart (3 sur 12) pour ceux qui sont en ascension sociale et elle tombe à un sur dix parmi les transfuges. À l'inverse, dans ces générations des années 1990-2000, ceux qui sont rentrés directement au Maroc après leurs études, et qui n'ont aucune expérience professionnelle en France ou dans un autre pays étranger, sont presque tous des diplômées d'origine modeste, voire très modeste. Cette catégorie regroupe des cadres ayant les caractéristiques opposées à celles des cosmopolites – issus de familles rurales pauvres, uniquement arabophones et très peu scolarisées, ayant épousé une Marocaine et fait toute leur carrière au Maroc, avec peu de changement de secteur ou d'entreprises.

Un deuxième mécanisme est déterminant dans le clivage retour/non retour : il s'agit du choix du conjoint, en l'occurrence de la conjointe (les femmes diplômées étant rares au sein de la population étudiée). *A priori*, l'exogamie géographique – autrement dit le fait d'épouser une femme française ou étrangère – limiterait les retours au Maroc ou en Tunisie. Cette assertion nous conduit à notre seconde hypothèse, à savoir l'influence des alliances matrimoniales et de la vie familiale sur les mobilités géographiques.

Les ingénieurs tunisiens rencontrés dans notre enquête, quel que soit leur lieu de résidence, font des mariages marqués par une endogamie géographique forte (le cas le plus emblématique revient aux Sfaxiens qui se marient avec des Sfaxiennes). Parmi les diplômés mariés, quatre seulement le sont avec des non-Tunisiennes, mais ces dernières appartiennent toutes à des familles de culture arabo-musulmane (de Tunisie, du Maroc et d'Égypte). Bien qu'extrêmement minoritaires, ces unions matrimoniales exogames ancrent le diplômé au territoire français, l'inscrivant dans une perspective de sédentarisation.En revanche, les probabilités de retour en Tunisie sont fortes pour les ingénieurs 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.). 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.

Il en est de même du côté marocain. Mais à la différence des Tunisiens, l'exogamie y est beaucoup plus répandue. Elle limite à la fois les retours définitifs au Maroc et favorise en revanche les mobilités hors de France (États-Unis). Le mariage des diplômés marocains avec

une Française ou une étrangère clive fortement cette population du point de vue du retour ou non au pays. La totalité des dix-sept diplômés qui sont en France à la date de l'enquête sont mariés etquinze d'entre eux ont une épouse « étrangère », Française, très souvent d'origine marocaine, tunisienne ou algérienne. Ces épouses sont diplômées du supérieur (écoles d'ingénieur ou de commerce) et mènent une carrière de cadre dans le privé. Toutes sont très attachées à leur métier et la question est donc celle de la double carrière du couple. À l'inverse, parmi les diplômés qui vivent au Maroc, douze sur quinze sont mariés, tous avec des Marocaines. Ces dernières ont, elles aussi, suivi des études supérieures (pharmacie, médecine, etc.), parfois en France (HEC, DESS d'ergonomie au CNAM, DEA de biologie à Nancy) mais plusieurs ont interrompu leur carrière. Deux de nos interviewés (diplômés des Ponts, transfuges) disent que leur épouse « n'a jamais travaillé, par choix personnel ».

Il est difficile de faire la part entre les explications formulées en termes professionnels et celles convoquant des facteurs familiaux ou l'origine sociale. Des dynamiques de type économique contribuent en effet à brouiller la mécanique des déterminants sociaux et à remettre en cause le clivage réducteur entre retour et non retour. Certaines constituent des obstacles au retour tandis que d'autres y sont plutôtfavorables. La première se rapporte aux opportunités de carrière de plus en plus attrayantes faites aux diplômés en France ou ailleurs (États-Unis, Londres, Golfe). La deuxième qui a l'effet contraire concerne certains aspects du fonctionnement des grandes entreprises françaises qui poussent les diplômés à rentrer : les carrières des diplômés marocains et tunisiens se heurtent parfois, dans certaines grandes entreprises françaises (automobile, aéronautique, EDF, défense nationale…), à un plafond de verre lié notamment au monopole des grands corps de l'État, auquel les étrangers diplômés de Polytechnique n'ont pas accès. Dans le même temps, au Maroc ou en Tunisie, le plafond de verre du « management familial » constitue plutôt un obstacle au retour des diplômés. En effet, le tissu économique marocain et surtout tunisien est fortement dominé par les petites et moyennes entreprises dont la direction et le mode de gestion sont familiaux (Nabli, 2008). Aussi, le diplômé qui intègre l'équipe dirigeante peut se retrouver bloqué dans sa progression de carrière par les membres de la famille qui occupent les postes de direction les plus élevés, ou alors être évincé par un fils ou un neveu qui prend sa place (Ben Sedrine et Gobe, 2004).

La dernière dynamique qui favorise plutôt les retours a partie liée avec la mondialisation : la libéralisation et la privatisation des économies tunisiennes et marocaines, en élargissant le marché de l'emploi des dirigeants et des hauts cadres des sociétés privées, ont incité certains diplômés à rentrer. Dans ce cadre, bien que l'entrepreneuriat ne soit pas la modalité la plus répandue de retour au pays, il est plus présent que dans les trajectoires professionnelles à l'étranger, en France ou ailleurs. Il prend deux formes : celle de la création d'entreprises et celle de l'héritage, le diplômé reprenant alors la direction de l'entreprise familiale.

In fine, la mondialisation n'est pas un facteur de départ des élites maghrébines : bien au contraire, en ouvrant l'économie locale aux capitaux et aux investissements étrangers, elle a contribué à faire rentrer au pays ses diplômés des grandes écoles installés en France ou ailleurs.

Mondialisation et retour des ingénieurs diplômés au pays

Tunisie : des trajectoires entrepreneuriales dans le contexte de la libéralisation

En Tunisie, le secteur des télécommunications est particulièrement concerné par la libéralisation et la privatisation. La trajectoire professionnelle de NYH entre, dans un premier temps dans ce cadre, avant de s'orienter vers l'entrepreneuriat. Après avoir fait l'essentiel de

sa carrière chez Capgemini à Paris, NYH, centralien (promotion 1995)[4] 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 sfaxienne.

L'ouverture du marché des fournisseurs d'accès Internet (Mezouaghi, 2005) à la fin des années 1990 a également incité certains ingénieurs issus des 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. Ils ont ainsi pu créer leurs entreprises avec la bénédiction de l'État[5].

Le développement du secteur financier a 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) a fait sa carrière à Paribas, puis à la BNP Paribas en France où il est devenu responsable de la direction Afrique du Nord et Moyen-Orient. C'est à ce poste qu'il fait la 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. 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 la BNP, puis de BNP Paribas pendant 10 ans. Les ressources financières qu'il a pu accumuler en tant que *trader* lui ont permis de disposer des capitaux suffisants pour créer une société *offshore* de logiciels financiers à Tunis en 2007[6].

La manière dont s'est passé le retour de MZA (X-Supélec, 1994-1996, 36 ans) donne l'exemple d'une stratégie réussie de contournement du plafond de verre du management familial par le recours à la voie de l'entrepreneuriat. Rentré en Tunisie en 2001 après son recrutement dans un groupe privé tunisien, il a démissionné en raison du management familial du groupe. Ne voyant pas de progression professionnelle possible, MZA a créé sa propre affaire avec un capital initial modeste de 20 000 dinars (environ 10 000 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 polytechniciens 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 des grandes écoles qui travaillent hors de France et de Tunisie tout en ayant investi dans leur pays d'origine.

Par ailleurs, la révolution tunisienne de 2011-2012 introduit une forte dose d'incertitude dans les schémas de mobilité : il est difficile de savoir si elle va contribuer à faire rentrer les diplômés des grandes écoles désireux de servir le « nouveau régime » ou, si au contraire, les difficultés économiques engendrées par la conjoncture politique et sociale ne vont pas avoir l'effet inverse.

---

[4] Entretien, cit.

[5] 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 (Entretien, Tunis, 16 décembre 2008).

[6] Entretien avec SHS (Tunis, 11 mars 2008). Par ailleurs, LBR (X-Télécom, 1998-2000, 32 ans) a été sollicité par l'une des grandes banques tunisiennes pour s'occuper de la mise en place d'un nouveau système d'information.

Maroc : des trajectoires managériales dans le contexte des grands groupes nationaux

Les récits des Marocains évoquant des créations d'entreprises ont aussi pour toile de fond la mondialisation, mais ils se distinguent des Tunisiens par les difficultés rencontrées dans leur projet, surtout lorsqu'il porte sur le Maroc. Sur les cinq récits recueillis dans l'ensemble de notre échantillon (quatrepolytechniciens et un centralien), trois relatent des expériences plus ou moins avortées. Un polytechnicien (promotion 1990), issu d'une famille d'enseignants du supérieur, qui travaillait à Paris dans un cabinet de conseil international, a tenté de créer au Maroc en 2000, une entreprise de vente de produits artisanaux marocains sur Internet, mais il n'a pas réussi à lever les fonds nécessaires. Il n'a toutefois pas abandonné son projet. Travaillant depuis 7 ans en France dans une *start up* de *marketing* direct par *e-mail* qu'il a contribuée à fortement développer, il voudrait transférer l'activité au Maroc en l'étendant aux autres pays du Maghreb, au Liban et à l'Égypte, pour compenser la petite taille du marché marocain. Ce projet est toutefois entravé par le refus de sa femme, française et chanteuse lyrique professionnelle, de le suivre au Maroc. Un autre polytechnicien (1988), issu d'un milieu ouvrier très pauvre (père maçon immigré en France, mère au RMI) s'est appuyé sur son expérience dans la sécurité informatique chez Schlumberger et Matra pour créer une entreprise dans ce domaine, mais deux années après (2004-2006), c'est aussi un échec. Un Centralien d'une promotion plus ancienne (1978), originaire de la bourgeoisie lettrée de Meknès, a réalisé toute sa carrière au Maroc dans la Fonction publique et tenté, en parallèle, sept fois, l'expérience de création d'entreprises dans le textile et l'informatique. Toutes ses tentatives ont connu des déboires variés.

Deux récits rapportent des réussites. L'un émane d'un polytechnicien de 31 ans, issu d'une famille berbère modeste, qui vit en couple avec une Asiatique. Après 6 ans d'expérience en France chez un fabricant mondial de cartes à puces, il a créé son entreprise (en 2006) en cryptographie, un domaine qui le passionne et où il travaille chez lui, seul. Il souhaite créer une filiale au Maroc, mais vu le caractère sensible du domaine, il est difficilement envisageable d'en faire une société orientée à l'exportation. L'autre récit émane d'un héritier. Il s'agit d'un polytechnicien dont le père a été un grand commis de l'État puis entrepreneur dans le domaine portuaire et dont la mère est française. Après 12 ans d'expérience en France chez France Télécom, il a eu au Maroc une expérience de haut fonctionnaire puis de chef d'entreprise en développant une filiale marocaine de France Télécom. Il s'interroge sur la reprise éventuelle de l'entreprise de son père, souhaitée par ce dernier.

Les trajectoires des polytechniciens marocains, mettent principalement en exergue certaines variables explicatives du retour au pays des diplômés des années 1990 différentes de celles concernant la Tunisie. Certes le Maroc a connu des processus de privatisation et d'internationalisation de son économie, mais l'existence de grands groupes à structure conglomérale susceptibles d'accueillir les ingénieurs issus des grandes écoles a été l'un des facteurs explicatifs des taux de retour plus importants au Maroc qu'en Tunisie (Karvar, 2001). Ces groupes ont un actionnaire familial de référence, mais, contrairement aux PME familiales, ils ont la possibilité de proposer aux diplômés des postes de cadres dirigeants répondant à leurs aspirations.

Ces entités ont d'ailleurs une politique de recrutement à l'égard des diplômés marocains des grandes écoles, notamment lors des forums entreprises organisés par l'Association marocaine des grandes écoles (AMGE Caravane). En tête de ces grands groupes, on trouve l'ONA (32 000 salariés) dont l'actionnaire de référence est la famille royale. De façon lapidaire, on pourrait dire que le diplômé de Polytechnique, plus particulièrement, est, a été ou sera à un moment ou un autre de sa carrière marocaine un cadre dirigeant de l'une des sociétés de l'ONA. Parmi les 8 polytechniciens diplômés des années 1990 qui sont rentrés au Maroc,

deux ne sont pas (encore) passés par l'ONA. Le premier MB (X-ENSAE, 1994-1996) a été recruté par le groupe familial Al Alami. Le second HH (X-Ponts, 2001-2003) est rentré au Maroc comme directeur général d'une PME marocaine[7] fonctionnant sous licence, après avoir travaillé un peu plus de deux ans en France dans le secteur de l'audit chez Arthur/Ernest. Le caractère familial du management de cette PME l'a incité à changer d'emploi et à rejoindre la banque d'affaire Mutandis dirigée par le fils du premier polytechnicien marocain et ancien ministre du Tourisme, Adil Douiri (Ponts, 1982).

Conclusion

Avoir obtenu le diplôme d'une grande école française ne prédispose pas spécialement à la création d'entreprise. En revanche, le capital social accumulé facilite l'installation (réseaux d'anciens diplômés et réseaux professionnels) dans des secteurs où le diplômé a fait ses armes. Certains secteurs en France, en Angleterre ou aux États-Unis, comme le conseil en stratégie, sont demandeurs de cette population de hauts cadres ou de dirigeants d'entreprises, qui ne connaît quasiment pas 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 en France pour jouer à armes égales, sur ce 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.

Par ailleurs, ceux qui ont eu la possibilité d'accéder aux fonctions dirigeantes des grandes entreprises internationales qui ont investi leurs capitaux au Maroc et en Tunisie dans les années 2000, semblent satisfaits de leur situation professionnelle. De ce point de vue, on ne peut pas dire que ces ingénieurs constitueraient, pour reprendre l'expression d'Anousheh Karvar (2001), une « élite de peu » et qu'elle se contenterait d'être une population « témoin de la mondialisation ». L'étude de leurs trajectoires montre qu'ils ont les ressources sociales leur permettant d'être des acteurs de cette mondialisation ou tout au moins d'en tirer profit dans la construction de leur carrière. Les capitaux linguistique, culturel et social, accumulés par les diplômés tunisiens des grandes écoles, plus ou moins hérités et renforcés par « des expériences professionnelles dans plusieurs pays » se révèlent « particulièrement bien ajustés aux transformations du champ des entreprises » (Wagner, 2011). Mais être acteur de la mondialisation signifie rarement s'engager dans l'entrepreneuriat de manière générale, et plus encore dans l'entrepreneuriat industriel.

Bibliographie

Ben Sedrine Saïd et Gobe Éric, *les ingénieurs tunisiens. Dynamiques récentes d'un groupe professionnel*, Paris, L'Harmattan, 2004.

Bourdieu P., 1989, *La noblesse d'État, grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Minuit.

Ferrand M., Imbert F., Marry C., *L'excellence scolaire : une affaire de famille. Le cas des normaliennes et des normaliens scientifiques*, Paris, L'Harmattan, 1999.

[7] Il a connu le PDG de cette PME, car il donnait des cours particuliers de mathématiques à son fils.

Garneau S., 2007, « Les expériences migratoires différenciées d'étudiants français. De l'institutionnalisation des mobilités étudiantes à la circulation des élites professionnelles », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 23, n°1, 139-161.

Karvar A., 2001, « La formation des élèves algériens, tunisiens et marocains à l'École polytechnique française (1921-2000) : des acteurs de l'histoire aux "élites de peu" », dans Éric Gobe (dir.), *Les ingénieurs maghrébins dans le système de formation*, Tunis, IRMC, p.79-100.

Mezouaghi M., 2005, *Libéralisation des services de télécommunication au Maghreb : transition institutionnelle et performances*, Notes et études documentaires n° 23, Agence française de développement.

Meyer J.-B., 2004, « Les diasporas de la connaissance : atout inédit de la compétitivité du Sud », *Revue internationale et stratégique*, Automne, n° 55, p. 69-76.

Nabli R., 2008, *Les entrepreneurs tunisiens. La difficile émergence d'un nouvel acteur*, Paris, L'Harmattan, Coll. Histoire et Perspectives Méditerranéennes.

Vermeren Pierre, 2002, *La formation des élites marocaines et tunisiennes. Des nationalistes aux islamistes, 1920-2000*, Paris, La Découverte, Coll. Recherches.

Wagner A.-C.,1998, *Les nouvelles élites de la mondialisation. Une immigration dorée en France*, Paris, PUF.

Wagner A.-C.,2005, « Les élites managériales de la mondialisation : angles d'approches et catégories d'analyse », *Entreprises et histoire*, n° 41, p.15-23.

Wagner A.-C., 2011, « Les classes dominantes à l'épreuve de la mondialisation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 190, 2011, p. 4-9.