



HAL
open science

Le candidat à l'embauche idéal dans les discours d'employeurs marocains de Marrakech : entre modèle occidental et culture marocaine de l'entreprise

Chloé Pellegrini

► To cite this version:

Chloé Pellegrini. Le candidat à l'embauche idéal dans les discours d'employeurs marocains de Marrakech : entre modèle occidental et culture marocaine de l'entreprise. Benarrosh Y. (dir.), *Le travail mondialisé au Maghreb : approches interdisciplinaires*, IRD Editions / La Croisée des Chemins / Centre Jacques Berque, 2019, 978-9920-769-32-7. hal-02480256

HAL Id: hal-02480256

<https://hal.science/hal-02480256>

Submitted on 15 Feb 2020

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.

In Benarrosh Y. (dir.), 2019, *Le travail mondialisé au Maghreb : approches interdisciplinaires*, IRD Editions/LCDC/CJB, Marseille, Rabat, Casablanca (pages 281-295)

**Le candidat à l’embauche idéal dans les discours d’employeurs marocains de Marrakech :
Entre modèle occidental et culture marocaine de l’entreprise**

Chloé PELLEGRINI*

La problématique de l’employabilité des jeunes diplômés au sortir de leurs études et de l’adéquation de leurs compétences aux besoins du monde de l’entreprise sont des thèmes récurrents dans la presse, les cercles de la société civile et la littérature scientifique dans la grande majorité des pays. Concernant le Maroc, les études de Geisser (2000), Ibaaquil (2000) et Gérard (2008) ont montré combien les jeunes diplômés issus de cursus universitaires peinent à séduire les employeurs sur le marché de l’emploi national. L’analyse qui suit interroge les critères de recrutement de dix-sept employeurs marocains du bassin de l’emploi de Marrakech et leurs représentations à l’égard de l’employabilité des jeunes diplômés. Comme nous le développerons dans ce chapitre, l’ensemble de ces employeurs ciblent comme un préalable indispensable à l’embauche les *soft skills*, terme issu de la terminologie internationale des ressources humaines et qui désigne, comme on le verra, des compétences relationnelles et comportementales. Or, selon ces employeurs, ce sont les études à l’étranger – plutôt qu’au Maroc – qui permettent d’acquérir ces compétences. De la sorte, à leurs yeux, les jeunes Marocains diplômés de l’étranger sont davantage « prêts à l’emploi » que les diplômés de l’enseignement supérieur national. Pourtant, selon un paradoxe apparent dont on analysera plus loin les termes, treize employeurs affirment ne pas vouloir recruter de diplômés de l’étranger qu’ils considèrent comme de potentielles sources de revendications, de discorde, voire de remise en cause de l’ordre hiérarchique, opposant en cela les « valeurs du travail étrangères » que ces diplômés risquent de vouloir imposer au sein de l’entreprise et « la culture marocaine de l’entreprise ».

* Doctorante à Aix-Marseille Université, CNRS, LAMES UMR 7305, directrice de *Diotime Consultant (Marrakech)* bureau d’études et de formations spécialisé dans les problématiques éducatives et linguistiques au Maroc. Il a été créé par Chloé Pellegrini à Marrakech en 2013.

Cette analyse est issue d’une enquête effectuée pour le programme MIM-AMERM¹ en 2014-2015 intitulée *Le diplôme étranger, un remède au chômage des diplômés marocains ? Discours et représentations sur l’employabilité des diplômés et la valeur respective des diplômes sur le marché de l’emploi de Marrakech* (Pellegrini, 2016). Nous présenterons ici une analyse des propos recueillis pour cette enquête lors d’entretiens semi-directifs menés avec dix-sept employeurs (directeurs généraux et directeurs des ressources humaines) de quinze² moyennes et grandes entreprises à Marrakech dans les six secteurs suivants : l’hôtellerie (3 employeurs), la banque (3), l’industrie agro-alimentaire (2), l’industrie BTP (2), la santé publique (2), la vente et distribution (3 dont 1 dans l’automobile, 1 en production-distribution cosmétique, 1 en distribution d’accessoires), et les services (1 centre d’appel et 1 multinationale de recrutement). Ces dix-sept employeurs sont tous de nationalité marocaine. Deux d’entre eux ne sont pas diplômés et ont un niveau d’études secondaires. Ils ont tous deux pris la succession de leur père à la direction de l’entreprise familiale. Les quinze autres employeurs ont des diplômes supérieurs : huit sont diplômés de l’enseignement supérieur public ou privé marocain ; huit sont diplômés de l’étranger (quatre de France, trois du Canada et un d’Espagne).

Selon les chiffres déclarés par ces employeurs, les effectifs de leur entreprise varient entre 60 et 2 000 salariés, 56 % d’entre eux étant des cadres diplômés. Sur la totalité de ces cadres, seulement 1 % sont des diplômés de l’étranger. Dans quatre entreprises à gestion familiale, les seuls cadres diplômés de l’étranger ont des liens familiaux avec le fondateur ou la direction, les autres étant tous diplômés de l’enseignement marocain. Cinq entreprises ne recrutent que des diplômés de l’enseignement national. Trois autres recrutent préférentiellement des titulaires de doubles diplômes³. Il reste ainsi trois entreprises dans lesquelles la présence d’un petit nombre de cadres diplômés de l’étranger est présentée comme un choix stratégique de la direction uniquement pour des postes en lien avec des pays étrangers.

Il est cependant important de souligner que les discours et pratiques de recrutement analysés ici sont vraisemblablement propres aux entreprises de Marrakech. En effet, les

¹ Programme de l’Association marocaine pour les études et la recherche sur les migrations (AMERM) financé par la fondation suisse PME (Population migration environnement).

² Dans le cas de deux entreprises (BTP et santé publique), un entretien a été réalisé avec le directeur général puis, plusieurs mois après, avec le directeur des ressources humaines de la même entreprise.

³ Il s’agit de diplômes délivrés par des écoles d’enseignement supérieur marocaines en partenariat avec des écoles étrangères. Le diplôme concerné est alors traité comme à la fois un diplôme marocain et étranger. À Marrakech, la grande majorité des établissements qui délivrent ces diplômes ont des partenariats avec des établissements français (Pellegrini, 2016).

employeurs interviewés affirment qu’à Casablanca et Rabat – capitales économique et administrative du pays – les employeurs recrutent davantage de jeunes Marocains diplômés de l’étranger, notamment dans les entreprises qui travaillent en relation directe avec des homologues étrangers, surtout dans les secteurs bancaire, industriel et d’import-export.

Des discours de recrutement « mondialisés »

Dans leurs propos, les employeurs interrogés à Marrakech reprennent généralement la terminologie spécialisée du domaine des ressources humaines présente dans les discours de recrutement internationaux actuels, qui, issus du monde du travail anglo-saxon, se sont répandus dans les crédos des marchés de l’emploi européens et, plus globalement, dans les rhétoriques managériales mondiales (Payne, 2000 ; Grugulis, Vincent, 2009 ; Bailly, Léné, 2015). Cette même terminologie se retrouve également dans les discours et les directives des organismes internationaux pour la transformation et l’uniformisation des systèmes éducatifs, de formation et d’enseignement supérieur au Nord comme au Sud. Ces préconisations visent une plus grande adéquation des cursus avec les besoins des entreprises et des économies mondialisées, provoquant une « homogénéisation culturelle sur le modèle anglo-saxon » (Mazzella, 2009, p.13) et une « dépendance éducative » des pays du Sud vis-à-vis de « modèles pédagogiques et contenus intellectuels exogènes » (voir la contribution de J.-B. Meyer dans cet ouvrage). Dans les pays du Maghreb, cela se traduit notamment par la réforme LMD des cycles de l’enseignement supérieur et la préconisation de l’Approche par compétences (APC) dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle (Ben Sedrine *et al.*, 2015).

Or, les employeurs interrogés, bien qu’ils soient d’origines sociales et de formations diverses, font tous usage de cette terminologie, qu’ils aient eux-mêmes fait leurs études au Maroc ou à l’étranger, qu’ils aient acquis leur fonction « de père en fils », « sur le tas » ou à l’issue de longues études de commerce et de management. En effet, pour eux, l’employabilité d’un jeune diplômé dépend de sa capacité à être « opérationnel » et « directement prêt à l’emploi ». Ils s’expriment en termes d’évaluation de la « rentabilité » des diplômés et de leurs « compétences ».

Plus particulièrement, les discours de recrutement de ces employeurs s’appuient sur un concept clé de cette terminologie « RH » internationale, celui des *soft skills*. Si certains

d’entre eux nomment directement le terme anglais, les autres utilisent la périphrase de « compétences comportementales », « personnelles » et/ou « relationnelles » pour décrire le recruté idéal. « Concept insaisissable » (« *an elusive concept* », Grugulis, Vincent, 2009), les *soft skills* désignent des compétences relevant de la personnalité et des qualités personnelles, voire psychologiques, de l’individu par opposition aux savoir-faire académiques ou techniques (*hard skills*) transmis à travers un processus d’études qualifiant (Grugulis, Vincent, 2009). La littérature portant sur ces compétences les définit comme les capacités à communiquer, résoudre des problèmes, travailler collectivement, gérer des équipes, prendre des initiatives (Grugulis, Vincent, 2009 ; Payne, 2000 ; Bailly, Léné, 2015).

Les employeurs interrogés, tous secteurs confondus, les définissent de la même manière – comme dépendant essentiellement de la personnalité et des qualités individuelles des candidats à l’embauche. D’un côté, ils ciblent les qualités relationnelles qui consistent, selon eux, à avoir « l’esprit commercial » (savoir « vendre » et « se vendre ») et à maîtriser les codes de comportement au sein de l’entreprise et avec les interlocuteurs extérieurs (partenaires, fournisseurs, clients, etc.). D’un autre côté, ils mettent en avant des compétences managériales qui concernent aussi bien le rapport à autrui (savoir-être) que « le management » de soi-même : être capable de travailler en équipe, être « proactif » et « autonome », « prendre des initiatives » et faire preuve de « *leadership*⁴ ». Ils identifient également comme faisant partie des *soft skills* les compétences linguistiques qui relèvent pourtant davantage d’un processus d’apprentissage (*hard skill*) : en plus de l’arabe dialectal, c’est au minimum la maîtrise du français à l’oral comme à l’écrit qu’ils présentent comme une *soft skill* préalable à toute embauche pour des postes qualifiés à responsabilités, l’anglais et l’espagnol étant parfois également exigés en plus.

Par opposition aux *soft skills* ainsi définies, dans les discours des employeurs, le diplôme apparaît relégué au statut de simple pré-requis académique ou technique, voire fait l’objet d’une certaine distance sarcastique chez plusieurs d’entre eux, qu’ils soient eux-mêmes titulaires de diplômes ou non. Deux femmes DRH interviewées, qui ont chacune fait un master en ressources humaines (l’une au Maroc, l’autre en France), ironisent sur les titulaires de doctorats, les « bac+92 » et les ingénieurs diplômés d’écoles marocaines prestigieuses, qu’elles jugent incapables de travailler en autonomie, de chercher activement du travail ou de

⁴ Il est à noter, cependant, qu’il semble assez paradoxal que les employeurs exigent ce type de compétences de jeunes diplômés qui sont en situation de première embauche et ne sont donc pas censés être recrutés directement sur des postes à responsabilités managériales.

se présenter correctement en entretien d’embauche. D’autres employeurs affirment qu’ils n’ont pas confiance dans les connaissances académiques et techniques des jeunes diplômés et que, pour cette raison, ils ont créé un système de formation en interne pour former les jeunes recrues aux savoir-faire spécifiques à l’entreprise. Dans tous les secteurs concernés, à l’exception de celui de la santé publique, les employeurs interrogés se plaignent de ce que l’enseignement supérieur, qu’il soit académique ou technique, ne prépare pas les étudiants au monde de l’entreprise et que le diplôme ne garantit pas l’acquisition de compétences professionnelles. Ainsi, pour eux, les formations en interne servent à pallier les déficiences des formations diplômantes, les *soft skills* étant le critère de recrutement décisif pour déterminer si un futur employé peut s’adapter ou non à l’entreprise et s’il est possible de « remplir son cerveau » selon les besoins de cette dernière.

« En tous cas nous, en interne, on mise plus, beaucoup plus, sur le comportemental. D’ailleurs, ça fait partie de nos valeurs, hein, l’éthique, l’intégrité, la communication, le savoir-vivre, l’esprit d’équipe, c’est super important. Et la technicité, eh bien, on demande au candidat d’arriver avec un cerveau, et puis on le remplit après. Mais à condition qu’il veuille bien qu’il soit rempli et ça, c’est super important » (DRH multinationale de recrutement).

Ces discours, qui se veulent rationnels et objectifs et se déclinent en termes de rentabilité, d’opérationnalité et de compétences comportementales, s’appuient sur une image du jeune diplômé qui serait à la fois une entité psychologique « positive » (il doit avoir telle personnalité préalablement définie pour être employable) et mécanisée (il est comme une coquille vide bien formatée que l’on peut remplir selon les besoins de l’entreprise).

Or, ce profil universalisé de l’employé novice idéal, tel qu’il est présenté par les employeurs interrogés, est une reformulation et une appropriation particulières des discours RH internationaux sur lesquels leurs propos s’appuient pour survaloriser les systèmes d’enseignement occidentaux et leurs lauréats et discréditer, souvent férocement, l’enseignement supérieur marocain et ses lauréats par comparaison. En effet, le candidat idéal est présenté comme étant le produit des systèmes d’enseignement occidentaux, et non de l’enseignement national. Selon eux, les jeunes Marocains qui ont fait leurs études supérieures dans un pays occidental détiennent les *soft skills* et sont donc « directement opérationnels et rentables », au contraire des titulaires de diplômes marocains qui n’ont pas été formés à ces compétences et sont, pour cette raison, décriés comme incompetents. *Soft skills* et formations occidentales sont hissées au statut de modèles à suivre par opposition aux « déficiences » des

formations marocaines. Nous verrons plus loin pourquoi les employeurs interrogés préfèrent néanmoins ne pas recruter ces « candidats modèles ».

Survalorisation des systèmes de formation occidentaux, dévalorisation du système de formation marocain

Selon les employeurs interrogés, mis à part dans les domaines scientifiques de pointe pour lesquels il n'existe pas encore de formations au Maroc, il n'y a pas de différence dans les contenus académiques et techniques entre les systèmes d'enseignement supérieur occidentaux et le système marocain.

En revanche, pour eux, la différence majeure réside dans la formation aux *soft skills* et au monde de l'entreprise. Ils estiment que les cursus d'études occidentaux favorisent cela surtout à travers les stages en entreprises, les projets personnels de milieu et fin d'études, les simulations de fonctionnements entrepreneuriaux, les présentations orales, débats et autres activités basées sur la responsabilisation individuelle et collective. En revanche, ils estiment que les cursus marocains fonctionnent à l'inverse de cela et maintiennent les étudiants et futurs diplômés dans une forme d'infantilisme et de dépendance intellectuelle qui ne leur permet pas de développer ces compétences, mais qui leur « bourre le crâne de connaissances » et les rend « inhibés, handicapés et inaptes au travail » (DG distribution automobile). Bien que d'autres employeurs s'expriment de façon moins virulente, tous émettent des critiques semblables à l'égard des méthodes de l'enseignement supérieur marocain. Ils déplorent : l'apprentissage par cœur de contenus trop chargés et déconnectés de la réalité du monde du travail ; les rapports hiérarchiques figés et inhibant entre enseignants et étudiants ; l'absence d'activités développant les capacités à réfléchir et à prendre des décisions en autonomie ; l'absence de maîtrise des langues étrangères comme outils de travail et de communication à l'oral et à l'écrit.

De manière générale, les *soft skills* sont présentées comme un modèle de réussite importé de l'étranger, indispensable à l'avenir des entreprises dans le contexte de la mondialisation, et, pourtant, absent de la « culture marocaine », aussi bien dans l'éducation que dans les mentalités.

« C’est écœurant, ça fait mal au cœur de voir des citoyens marocains qui ont un niveau bac+4/5 de l’université. C’est flagrant, les universités publiques donnent un zéro profil, les lauréats sont totalement inadaptés. L’école ne joue pas le jeu, elle ne suit pas l’étudiant, il n’est pas encadré, il est laissé à lui-même sans encadrement effectif. Lors des stages qui se font à la banque, on ne voit jamais les encadrants et ensuite on nous demande une attestation (...). Il faut que l’étudiant sente qu’il est suivi, ça le rend travailleur et endurant, il veut bien faire, réussir. Sinon il attend sans rien faire. (...) Et il y a du désespoir chez ces jeunes : ils vont à la fac sans savoir pourquoi ils y vont, pourquoi cette filière, et à quelles fins, pour trouver quel emploi » (DRH Banque nationale).

Dans les propos de ces employeurs, les *soft skills* servent d’étalon de mesure pour comparer la qualité des systèmes d’enseignement étrangers. Ils affirment que ces compétences sont originaires des États-Unis et donc issues du « modèle américain » et/ou « anglo-saxon⁵ » qui, selon eux, est l’enseignement le plus performant actuellement et le plus à même de transmettre aux étudiants le sens de « la méritocratie et de l’innovation » et « l’esprit d’entrepreneuriat ». La majorité d’entre eux opposent à « ce nouveau modèle » le « vieux modèle français » désormais caduque et périmé qui ne séduit plus que quelques vieux employeurs nostalgiques du passé. Ils déplorent que le système éducatif marocain soit encore trop calqué sur le système français et certains vont jusqu’à préconiser l’abandon de la langue française dans l’enseignement au profit de l’anglais.

« On a suivi le modèle français et malheureusement on continue à le suivre alors que c’est un modèle caduc. Le vrai modèle à suivre, c’est le modèle anglo-saxon, c’est là qu’on apprend le sens de l’entrepreneuriat et le côté pratique, pas en France, mais les changements de mentalité sont longs à venir » (DG vente et distribution d’accessoires).

Il est important de souligner que le terme de « modèle » revient dans les propos de tous les employeurs. Pour chacun, il est question d’identifier des « modèles » extérieurs au Maroc, de sélectionner ceux de ces « modèles » qui seraient bons pour le pays et de rejeter les autres. À aucun moment n’est évoqué ce que pourrait être un « modèle marocain » comme si les fonctionnements appropriés ne pouvaient venir que de l’extérieur, cet extérieur désignant de fait les pays occidentaux. En effet, en termes d’acquisition des *soft skills*, seuls les systèmes d’enseignement des pays anglo-saxons et de certains pays européens sont nommés avec estime et valorisés. Les systèmes d’enseignement des pays anglo-saxons sont placés en première position dans cet ordre : États-Unis, Canada, Grande-Bretagne. En seconde position,

⁵ De fait, la notion de *soft skills* aurait été inventée en Grande-Bretagne (selon Payne, 2000 et Bailly, Léné, 2015).

vient le « modèle périmé » français qui reste malgré tout une référence incontournable dont chacun parle – du fait des liens historiques, politiques, économiques et culturels entre la France et le Maroc, mais aussi du fait de la présence de la langue française dans les administrations, la vie publique et le marché du travail marocains. Si le système éducatif belge est placé à égalité avec le système français, les diplômes allemands et espagnols, même s’ils sont cités, sont moins valorisés par les employeurs à cause des langues d’enseignement de ces pays qui ne sont pas perçues comme particulièrement utiles dans leurs entreprises à Marrakech. En revanche, les systèmes d’enseignement des pays d’Europe de l’Est sont fortement critiqués comme étant d’une qualité inférieure à l’enseignement marocain. Par ailleurs, à l’exception du Qatar prisé par un seul employeur (DRH d’un centre d’appels), aucun autre pays arabe n’est mentionné comme ayant un système d’enseignement supérieur de qualité.

Par comparaison avec ces évaluations des systèmes d’enseignement occidentaux en fonction de la qualité des *soft skills* qu’ils permettent d’acquérir, l’enseignement public marocain est systématiquement dénigré en matière d’acquisition de ces compétences. De manière générale, les propos des employeurs sur l’enseignement supérieur de leur propre pays sont extrêmement virulents, voire accablants, comme en témoignent les propos du DRH d’une banque nationale cités plus haut.

Une hiérarchisation est cependant faite entre les différentes écoles et filières de l’enseignement supérieur marocain. En effet, les employeurs interrogés considèrent que les lauréats des grandes écoles nationales sélectives d’ingénieurs et de commerce, de doubles diplômes, voire d’un petit nombre d’écoles privées réputées « sérieuses », ont au moins été partiellement initiés aux *soft skills*. Par opposition, les diplômés de l’université publique sont dénigrés comme étant totalement dépourvus de ces compétences et sont, pour cette raison, jugés non opérationnels, voire « inaptés » au monde du travail.

Des pratiques de recrutement à rebours des discours : « la culture marocaine de l’entreprise » *versus* « les valeurs étrangères du travail »

Les pratiques de recrutement déclarées par les dix-sept employeurs interrogés vont pourtant à rebours des discours présentés ci-dessus. En effet, malgré la sévérité de leurs jugements à l’égard des lauréats de l’enseignement supérieur marocain et la survalorisation

comparative des *soft skills* des jeunes Marocains diplômés de l'étranger, treize d'entre eux affirment préférer recruter des diplômés de l'enseignement national.

Tous affichent leur méfiance vis-à-vis des diplômés de l'étranger de retour qu'ils perçoivent comme revendicatifs et de potentielles sources de discorde au sein de ce qu'ils nomment « la culture marocaine de l'entreprise » dont ces diplômés se seraient éloignés au contact des sociétés et modes de fonctionnement occidentaux. Ils distinguent en cela, d'un côté, les jeunes Marocains de retour après avoir fait la totalité de leurs études à l'étranger. Selon eux, ces derniers sont « décrochés de la réalité de leur pays » (DG hôtellerie) et seraient donc les moins adaptables au travail en entreprise marocaine. Ils identifient, d'un autre côté, ceux qui n'ont quitté le Maroc qu'un petit nombre d'années pour compléter une formation marocaine par un diplôme étranger et qui, eux, seraient plus employables parce que plus adaptables.

De manière générale, les employeurs jugent que ces diplômés de l'étranger méconnaissent le marché du travail marocain et ont des exigences de conditions de travail incompatibles avec le fonctionnement des entreprises locales, notamment en termes de temps de travail hebdomadaire, d'horaires et de congés, mais aussi de prestations sociales (participation de l'employeur à l'assurance maladie et aux cotisations retraite). Les exigences salariales de ces diplômés leur posent également problème par rapport au budget de l'entreprise, mais aussi à cause des différences de salaires qu'elles créent avec les autres employés et les « conflits sociaux » que cela peut entraîner.

Au-delà de ces revendications pratiques, l'argument mis en avant par les employeurs contre le recrutement des diplômés de l'étranger concerne la subversion potentielle de ces derniers à l'égard des « valeurs internes de l'entreprise » (DG Entreprise de BTP). Ils sont considérés comme pouvant mettre en péril la cohésion interne à l'entreprise par une remise en cause de l'ordre établi et de la hiérarchie. Le prestige de leur diplôme étranger (en l'occurrence occidental) risque de les faire se sentir supérieurs aux autres employés, voire à leurs supérieurs hiérarchiques qui sont parfois moins diplômés qu'eux. Est aussi redoutée leur propension à se montrer condescendants, voire méprisants, dans leurs relations professionnelles avec leurs collaborateurs, leur hiérarchie et la clientèle. Est également présente chez certains la crainte que ces diplômés n'importent au sein de l'entreprise marocaine des « valeurs du travail étrangères importées et incompatibles » (DG Entreprise de distribution d'accessoires). Plusieurs employeurs vont jusqu'à s'exprimer de façon particulièrement dépréciative à l'égard de ces diplômés comme s'il s'agissait d'une « caste »

sociale à part, voire d’un vestige de domination coloniale. Ils relaient de la sorte l’idée que la société marocaine est fragmentée entre, d’un côté, un petit nombre de nantis issus de l’histoire coloniale, éduqués dans les systèmes d’enseignement occidentaux et eux-mêmes occidentalisés dans leurs mentalités comme dans leurs modes de fonctionnements, et d’un autre côté, une population marocaine majoritaire moins performante sur le marché du travail, mais partageant la même culture et les mêmes valeurs sociales, relationnelles et professionnelles.

« C’est une catégorie sociale décentrée par rapport au milieu du pays. C’est la bourgeoisie, ils ont des prétentions sur ce qu’ils font, ne veulent pas s’abaisser à faire des tâches qu’ils ne jugent pas à leur niveau, ils ne sont pas prêts à recevoir des formations, ils s’estiment supérieurs et ont plus d’exigences salariales. On voit chez eux un esprit de caste, des traces d’une classe sociale coloniale » (DG Entreprise vente et distribution automobile).

Par opposition à ces nantis, les diplômés de l’enseignement national sont décrits comme étant moins compétents en termes de *soft skills*, passifs et peu autonomes. Cependant, ils sont aussi présentés comme étant, de ce fait, déférents et dociles face à la hiérarchie, malléables face aux besoins de l’entreprise, aux conditions de travail et aux modes de relations en milieu professionnel marocain. Plusieurs employeurs nomment l’ensemble de ces fonctionnements « la culture marocaine de l’entreprise » qu’ils opposent aux « valeurs étrangères du travail » inadaptées aux besoins réels de leur entreprise. Au sein de cette « culture marocaine », pour certains d’entre eux, le critère absolu de recrutement est d’être « fils de » afin que l’entreprise fonctionne de façon harmonieuse et efficace.

« Tout ça je l’ai transformé en culture d’entreprise parce que j’ai su en une dizaine d’années m’entourer de conseillers, de collaborateurs qui... comment dire, nous, on dit une phrase qui n’a pas de traduction, *oulad’nes*⁶, c’est-à-dire des fils de famille qui sont bien éduqués, c’est-à-dire qu’ils sont honnêtes, qu’ils sont corrects et ils ont aussi les compétences, le dévouement, l’engagement, et tout ça c’est une culture qu’on met en place sur des années et des années parce que, le fait que le groupe grandit, la culture doit tout le temps être présente. Pour réfléchir tous toujours de la même manière » (DG Entreprise de BTP).

Ainsi, être « fils de famille » est présenté comme une garantie de continuité, de culture partagée, de compréhension mutuelle. Il s’agit d’un fonctionnement « entre soi » dans le respect et la bonne entente des normes communes, où les compétences professionnelles ne menacent pas l’ordre établi au sein de l’entreprise, mais au contraire le préservent et le

⁶ Expression en arabe dialectal marocain traduisible à peu près par « fils de gens [de bien] ».

perpétuent, tout en participant à son développement et à sa réussite. Un « fils de famille » peut détenir les *soft skills* qui sont présentées comme nécessaires à la productivité de l’entreprise marocaine moderne, mais ce sont ces autres compétences citées (honnêteté, dévouement, engagement, culture et réflexion communes) qui garantissent leur bon usage.

Par opposition, les *soft skills* en elles-mêmes, malgré leur rentabilité, sont vécues par les employeurs interrogés comme dangereuses. En effet, les modes de fonctionnement et de pensée qu’elles inculquent, favorisant chez les étudiants – futurs diplômés – l’émergence d’individualités fortes, autonomes, réfléchies et aptes au *leadership*, apparaissent à ces employeurs comme potentiellement subversifs et néfastes pour l’entreprise. De la sorte, l’embauche de diplômés de l’étranger représente à leurs yeux une menace éventuelle tandis que les diplômés de l’enseignement national, quoique jugés déficients en termes de *soft skills*, passifs et non autonomes, représentent un vivier moins rentable et moins prestigieux, mais plus malléable et donc rassurant puisqu’il permet de maintenir cet ordre établi.

Conclusion

L’analyse présentée dans cet chapitre nous semble mettre en lumière un double processus d’ambivalence au sein des discours et pratiques des employeurs interrogés. D’une part, ceux-ci expriment une survalorisation des compétences professionnelles « occidentales » érigées en modèle et une dévalorisation des compétences « marocaines » décriées comme étant en défaut et inappropriées à l’entreprise moderne. Dans cette opposition culturaliste, les *soft skills*, valeurs étrangères du travail jugées absentes de la culture marocaine, sont encensées comme les plus productives et rentables dans un contexte de mondialisation. D’autre part pourtant, ces mêmes personnes revendiquent la perpétuation de « la culture marocaine de l’entreprise », voire une forme de protectionnisme à son égard, par crainte et rejet de ce qu’elles considèrent comme de potentielles ingérences, voire invasions, de ces mêmes valeurs étrangères.

À la suite de Memmi (2009), nous faisons l’hypothèse que cette ambivalence, au-delà des tensions qu’elle révèle chez ces employeurs entre leur aspiration à la mondialisation de leurs pratiques et leur aspiration au conservatisme de leurs modes de fonctionnement, est également liée à un imaginaire postcolonial qui serait encore aujourd’hui à l’œuvre dans leurs représentations intériorisées de soi et de l’autre. En effet, d’un côté, est présente dans leurs discours la représentation d’un « soi » marocain étant en moindre capacité par rapport à un « autre » occidental ou « occidentalisé » (lorsqu’il s’agit d’un Marocain diplômé d’un pays

occidental) perçu comme « modèle » d’innovation et de réussite professionnelle. Cette représentation est alimentée et confortée par les discours d’organismes internationaux, tels que la Banque mondiale, qui érigent en modèles absolus des modes de fonctionnement professionnels et « RH » occidentaux prônés comme la clé de réussite de tout marché du travail et comme indispensables à une croissance et un développement uniformisés pour tous les pays et tous les contextes économiques. D’un autre côté, est également présente la représentation d’un « soi » marocain dont les valeurs et l’intégrité sont menacées par cet « autre » occidental ou « occidentalisé » perçu comme une menace potentielle d’invasion et de subversion de l’ordre établi.

Il est, cependant, important d’insister sur le fait que ces analyses concernent des employeurs de la ville de Marrakech tandis que les discours et préférences de recrutement d’employeurs de Casablanca et Rabat sont vraisemblablement différents, notamment du fait des relations plus développées des entreprises de ces villes avec les pays étrangers. Pourtant, la survalorisation des compétences des jeunes Marocains diplômés de l’étranger et la dévalorisation systématique de celles des jeunes diplômés de l’enseignement supérieur national semblent récurrentes dans les discours des employeurs dans l’ensemble du Maroc (Geisser, 2000 ; Ibaaquil, 2000 ; Gérard, 2008).

Cette récurrence met en évidence que la crédibilité du système d’enseignement national marocain et des diplômes qu’il délivre est en crise. En effet, le discrédit dont il fait l’objet de la part de ces employeurs est aussi partagé, relayé, voire amplifié, par les médias nationaux et par la majorité des acteurs de la société civile marocaine, parmi lesquels les acteurs de l’enseignement et de l’emploi eux-mêmes : enseignants, étudiants, diplômés, familles, conseillers de l’Anapec, etc. (Ibaaquil, 2000 ; Gérard, 2008 ; Pellegrini, 2016), au point que les diplômés eux-mêmes déprécient leurs propres diplômes, voire, pour certains, en ont honte. En témoigne le propos rempli de désarroi de ce jeune homme :

« Sincèrement, j’étais embarrassé parce que je n’ai pas pu répondre à aucune des questions qui m’étaient posées [lors d’un entretien avec un conseiller de l’Anapec]. Même le CV je ne savais pas comment le rédiger. Je mettais par exemple parmi les compétences : la macro-économie, la micro-économie, etc. Mon interlocuteur s’est même moqué de moi. Il m’a dit : "tu crois vraiment que l’entreprise aura besoin de micro-économie ? OK, dis-nous alors ce que tu connais en micro-économie ?". Je ne savais pas quoi répondre (...) Après cet incident, j’avais honte de déposer mon CV, je ne le présentais plus aux employeurs. Je ne pouvais plus. Parce que j’avais peur que ceux-ci se moquent de moi. Un an est passé, j’ai oublié même mes connaissances théoriques. Quand un ami venait me proposer un emploi en tant

que formateur, je n’osais pas accepter. J’ai toujours ensuite carrément nié avoir étudié l’économie » (diplômé, 30 ans, Master en économie, université publique).

Cette crise de légitimité de l’enseignement public marocain à tous les niveaux (du primaire au supérieur) et les discours de dénigrement généralisé à son sujet sont clairement préoccupants. En effet, cela alimente chez les jeunes Marocains le sentiment que les études qu’ils entreprennent et les diplômes dont ils sont titulaires n’ont pas – ou peu, – de valeur, sont inutiles, voire absurdes. Cela nourrit également chez eux une image dévalorisante et déprimante d’eux-mêmes puisqu’ils se jugent inaptes et incompetents sur le marché de l’emploi, voire dans les différents domaines de la vie adulte à laquelle beaucoup d’entre eux ne se sentent pas en droit d’accéder. Enfin, cela cristallise les frustrations des jeunes gens concernés et de leurs familles qui continuent, sans plus y croire vraiment, à miser sur les études comme un vecteur d’insertion professionnelle, voire de mobilité sociale, tout en ayant le sentiment d’être sciemment mis à l’écart du monde de l’emploi qualifié par l’État et les élites qui envoient leurs enfants étudier dans les écoles privées étrangères et/ou dans les pays occidentaux (Ibaaquil, 2000 ; Boutieri, 2016 ; Pellegrini, 2016). Ce sentiment de relégation et d’impuissance nourrit la méfiance, voire la colère et le rejet, vis-à-vis de l’État et de ces élites, aggravant de la sorte la fragmentation de la société marocaine et accentuant les risques de soulèvements sociaux et politiques.

Références bibliographiques

- BEN SEDRINE S., BEN YAOU M., VERDIER E., EL YACOUBI D., 2015, « Les réformes de la formation des jeunes au Maghreb : entre référentiels internationaux et recherche de cohérence sociétale », *Revue Tiers Monde* 223, 2015/3, *Internationalisation et transformation des systèmes éducatifs au sud*.
- BAILLY F., LENE A., 2015, « Post-face. Retour sur le concept de compétences non académiques », *Formation emploi* [En ligne], 130 | avril-juin, URL : <http://formationemploi.revues.org/4419>.
- BOUTIERI C., 2016, *Learning in Morocco: language politics and the abandoned educational dream*, Indiana University Press, USA.
- GEISSER V. (dir.), 2000, *Diplômés maghrébins d’ici et d’ailleurs : trajectoires sociales et itinéraires migratoires*, Paris, éditions du CNRS, <http://books.openedition.org/editionscnrs/707>.

- GERARD E. (dir.), 2008, *Mobilités étudiantes Sud-Nord : trajectoires scolaires de Marocains en France et insertion professionnelle au Maroc*, Paris, PubliSud
- GRUGULIS I., VINCENT S., 2009, « Whose skill is it anyway? "Soft" skill and polarization », *Work, Employment and Society* 23(4), December, p.597-615.
- IBAAQUIL L., 2000, *Les diplômés marocains de l'enseignement supérieur : une mobilité sociale en panne ?* in GEISSER V. (dir.), *Diplômés maghrébins d'ici et d'ailleurs : trajectoires sociales et itinéraires migratoires*, Paris, éditions du CNRS, <http://books.openedition.org/editionscnrs/707>.
- MAZZELLA S. (dir.), 2009, *La mondialisation étudiante. Le Maghreb entre Nord et Sud*, Paris, Karthala, coll. « Hommes et Sociétés ».
- MEMMI A., 2009, « Sociologie des rapports entre colonisateurs et colonisés » suivi de « Portrait du décolonisé arabo-musulman et de quelques autres », *SociologieS* [en ligne], Découvertes/Redécouvertes, <http://sociologies.revues.org/2922>.
- PAYNE J., 2000, « The unbearable lightness of skill: the changing meaning of skill in UK policy discourses and some implications for education and training », *Journal of Education Policy* 15(3), p.353-369.
- PELLEGRINI C. (dir.), 2016, *Le diplôme étranger, un remède au chômage des diplômés marocains ? Discours et représentations sur l'employabilité des diplômés et la valeur respective des diplômes dans le bassin de l'emploi de Marrakech*, Programme MIM-AMERM 2014-2015, Rabat, Maroc, <http://amerm.ma/wp-content/uploads/2014/03/Chloe-Pellegrini-Le-diplome-etranger1.pdf>.