

Privilégions enfin les compétences aux diplômes !

En matière de recrutement et de mobilité interne, certaines pratiques ont la vie dure. La plus tenace consiste à préférer, souvent sans même s'en rendre compte, le candidat qui nous ressemble : même école, même milieu social, mêmes codes. Un réflexe confortable pour le manager, mais coûteux pour l'entreprise.

Le recrutement « miroir » : un biais bien réel

Dans un comité de recrutement, il suffit souvent d'une phrase pour faire basculer une décision : « Il a fait la même école que moi », « On a le même parcours », « Je le sens bien, il a les bons codes ». Derrière ces formules anodines se cache un mécanisme bien connu des psychologues : le biais de similarité. Nous accordons spontanément plus de confiance, de crédit et de potentiel à ceux qui nous ressemblent.

Les travaux de la sociologue américaine Lauren Rivera sur le recrutement dans les grands cabinets ont montré à quel point la « compatibilité culturelle » — loisirs partagés, aisance sociale, parcours scolaire comparable — pèse souvent davantage que les compétences démontrées. Le recruteur ne cherche plus le meilleur candidat, il cherche celui avec qui il aimerait partager un dîner.

Au Maroc, le poids de l'école et du réseau

Notre contexte n'échappe pas à cette logique, il l'amplifie parfois. Le prestige de certaines grandes écoles, nationales ou étrangères, fonctionne comme un sésame. Le réseau des lauréats, l'appartenance à un même milieu familial ou social, la maîtrise de certains codes linguistiques ouvrent des portes que la seule compétence peine à franchir.

Le phénomène est tout aussi visible en mobilité interne. Combien de promotions sont décidées sur la base de la proximité avec le manager plutôt que sur une évaluation objective des résultats et du potentiel ? Combien de collaborateurs performants, issus de parcours atypiques ou de formations moins cotées, voient leur progression plafonner sans jamais comprendre pourquoi ?

Ce que ce réflexe coûte réellement à l'entreprise

Recruter des clones peut sembler rassurant. C'est en réalité un pari risqué :

- **Appauvrissement de la réflexion collective** : des équipes homogènes pensent de la même façon, voient les mêmes opportunités et ignorent les mêmes risques.
- **Gâchis de talents** : des profils compétents sont écartés ou découragés, et finissent par partir chez un concurrent plus ouvert.
- **Démotivation des équipes** : quand les promotions semblent jouées d'avance, l'engagement s'effrite et le sentiment d'injustice s'installe.
- **Risque juridique** : l'article 9 du Code du travail marocain (loi 65-99) interdit toute discrimination fondée notamment sur l'origine sociale en matière d'emploi, y compris pour le recrutement, la

promotion et la formation. Une pratique répétée de cooptation sociale n'est pas qu'une maladresse managériale.

Le diplôme : un indicateur, pas une garantie

Soyons clairs : il ne s'agit pas de dévaloriser le diplôme. Il atteste d'un niveau de connaissances, d'une capacité de travail et d'une rigueur. Mais il dit peu de choses sur ce qui fait la réussite dans un poste : la capacité à résoudre des problèmes concrets, à travailler en équipe, à s'adapter, à apprendre en continu.

Un diplôme obtenu il y a quinze ans renseigne sur ce que le candidat savait à 23 ans. Les compétences, elles, renseignent sur ce qu'il sait faire aujourd'hui.

Comment passer d'une logique de ressemblance à une logique de compétences

Changer ce réflexe ne relève pas de la bonne volonté, mais de la méthode :

1. **Définir le poste par les compétences attendues**, et non par un profil type (« bac+5 grande école, 5 ans d'expérience »). Un référentiel clair des savoir-faire et savoir-être nécessaires est le premier rempart contre l'arbitraire.
2. **Structurer les entretiens** : mêmes questions pour tous les candidats, grille d'évaluation commune, notation individuelle avant toute discussion collective.
3. **Mettre les candidats en situation** : cas pratiques, simulations, tests techniques. Les compétences se démontrent mieux qu'elles ne se racontent.
4. **Diversifier les jurys** : un comité composé de profils variés limite mécaniquement l'effet miroir.
5. **Objectiver la mobilité interne** : appuyer les décisions de promotion sur des entretiens annuels documentés, des revues de talents et des critères connus de tous.
6. **Former les managers aux biais cognitifs** : on ne corrige bien que ce que l'on sait reconnaître.

Conclusion : recruter le meilleur, pas le plus familier

Le vrai courage managérial consiste à recruter quelqu'un qui ne nous ressemble pas, mais qui fera mieux le travail. Les entreprises qui l'ont compris gagnent en performance, en créativité et en attractivité. Les autres continueront à se demander pourquoi leurs équipes manquent d'idées nouvelles.

Il est temps que la compétence redevienne le premier critère. Pas le nom de l'école. Pas le carnet d'adresses. La compétence.

THEMA RH accompagne les entreprises au Maroc et en Afrique francophone dans la structuration de leurs processus de recrutement et de mobilité interne : référentiels de compétences, grilles d'entretien structuré, revues de talents et formation des managers aux biais de décision. Contactez-nous pour en parler sur themarh.com.