



# La grande valse des dirigeants



(Ph. Fotolia)

- **Mobilité exceptionnelle sur les 15 dernières années**
- **2 sur 10 décidés à quitter leur employeur, et 85% sont à l'écoute du marché**
- **Les directeurs RH et marketing & com, les plus rares et les plus durs à recruter**

## Mobilité des dirigeants

# Les postes à vie, c'est bien fini!

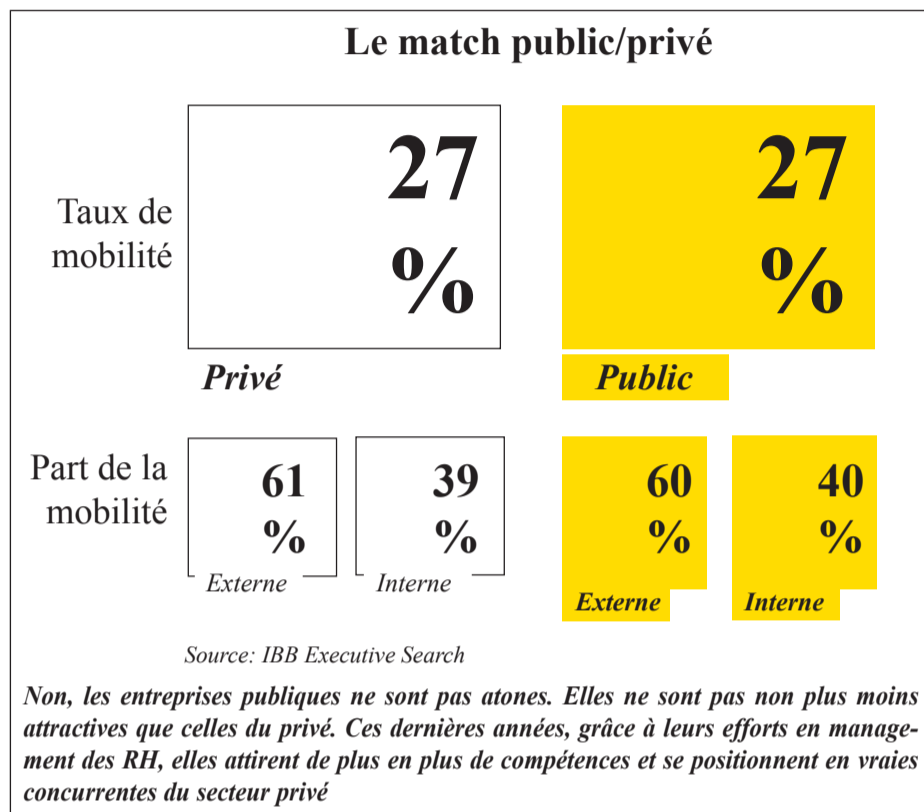
■ Une mobilité «exceptionnelle» à 27,1% sur les 15 dernières années

■ Leurs viviers internes épuisés, les entreprises recrutent plus en externe

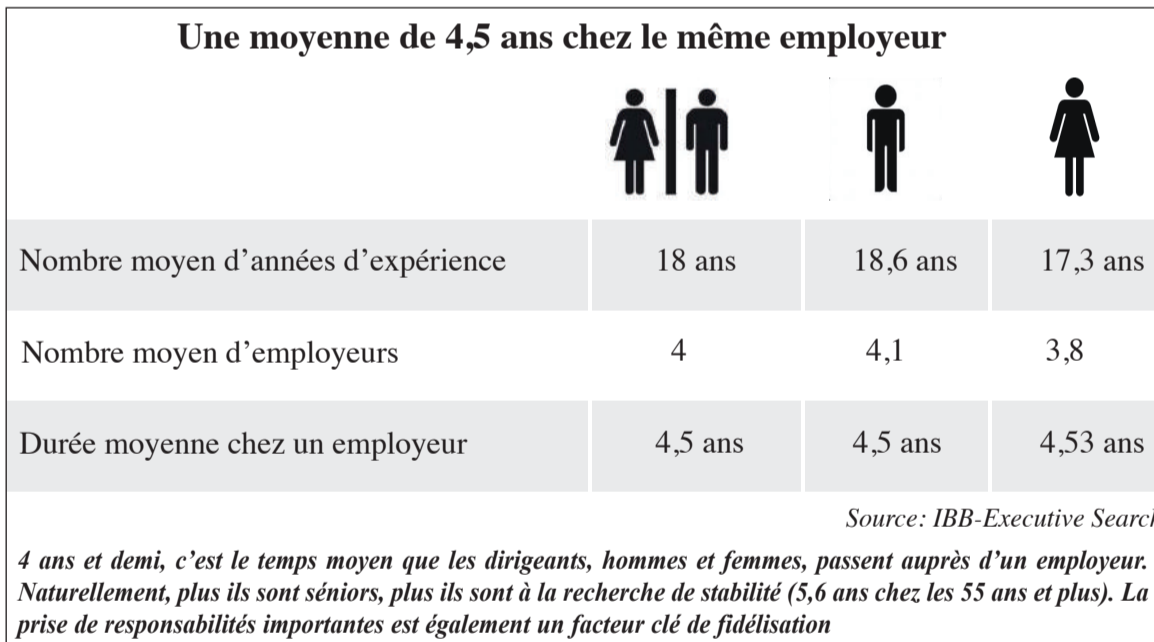
■ Sauf pour les présidents et vice-présidents, souvent repêchés au sein des organisations

C'EST une étude inédite que vient de livrer le cabinet IBB – Executive Search. Le spécialiste du recrutement des dirigeants et cadres supérieurs s'est penché, entre juillet et octobre derniers, à travers son centre de recherches IBB Institute, sur la mobilité des dirigeants durant les 15 dernières années. Un exercice encore jamais réalisé au Maroc auprès de cette catégorie. Quelque 450 top managers et hauts cadres ont été sondés. Le cabinet a choisi de s'intéresser uniquement à cette population, et non aux cadres de manière générale, «car le succès ou l'échec d'une entreprise repose sur eux».

Que de changements a connu le Maroc depuis 2000. Une ouverture économique accrue, une dynamique exceptionnelle des échanges, des privatisations, des investissements étrangers, directs et de portefeuille, qui explosent (le Maroc attire aujourd'hui près du quart des IDE destinés à l'Afrique du Nord),... ces évolutions ont été accompagnées par des besoins forts en compétences qualifiées. Ce qui s'est traduit par une mobilité «exceptionnelle» des dirigeants,



dont le taux moyen s'est situé à 27,1%, avec une part interne à l'entreprise de 39%, et une part externe de 61%. «Tous les ans, deux dirigeants sur trois quittent leur entreprise ou sont recrutés en externe, et un sur trois est promu en interne», précise l'étude. Cela dit, la mobilité des cadres décroche depuis maintenant deux ans, en chutant à 22% en 2013. «Ce décrochage signe peut-être la fin d'un cycle de dévelop-



pement économique exceptionnel, l'arrivée à maturité des organisations et l'envie des dirigeants de se stabiliser. Mais à l'avenir, nous prévoyons une reprise de la mobilité sous l'effet, entre autres, de la relance économique», expliquent les experts d'IBB Institute.

Les recrutements externes ont toujours primé depuis 2000 (62% par an en moyenne). Cependant, la part de la mobilité interne «s'essouffle» de manière criante à partir de 2009, passant de 48% à 30% en 2015, signe d'un «épuisement des viviers des compétences internes». Cela est perceptible dans de nombreux secteurs en mal de profils qualifiés. Une seule catégorie échappe à cette tendance, celle des présidents et vice-présidents dont près de 6 sur 10 sont puisés en interne. C'est d'ailleurs la population la plus mobile (31%, contre 26% pour les

DG et DGA et 28% pour les directeurs et directeurs adjoints).

Tous les secteurs de l'économie ont connu des taux de mobilité importants, mais le record est détenu par celui des technologies et télécoms (31%), suivi de l'industrie (29%) et du bâtiment & immobilier (29%). Celui de la finance & assurance est le plus stable ainsi que celui de l'énergie (23%), suivis du conseil (24%).

Là encore, le recours aux ressources externes prime (entre 6 et 7 recrutements sur 10), sauf pour quelques secteurs bien ancrés dans l'économie, ou qui demandent une certaine technicité. A l'instar du tourisme où les recrutements sont partagés à parts égales entre le marché du travail et le réservoir interne des organisations, la finance & assurance, l'industrie et les biens de consommation.

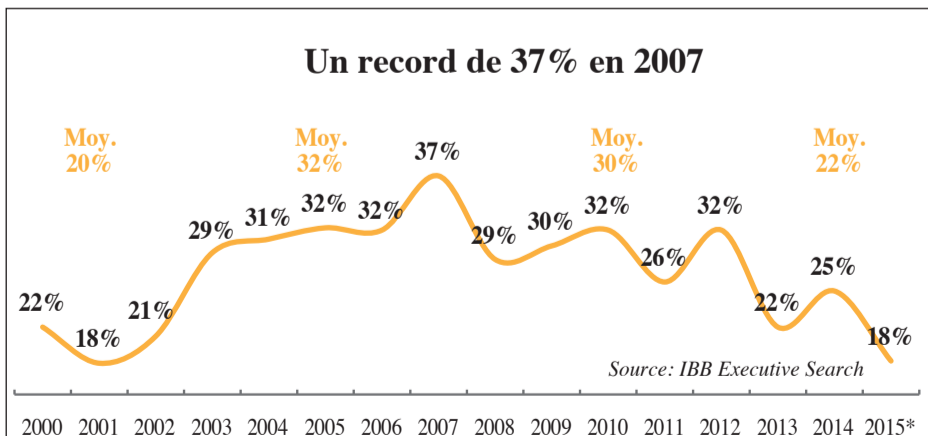
Par fonction, la direction commerciale est celle qui enregistre le plus fort taux de mobilité (30%), tandis que la

direction financière et juridique est celle où l'on relève la plus faible part (23%).

Qu'il s'agisse d'entreprises marocaines ou de multinationales, la tendance à la mobilité est la même (27%). Les patrons de structures locales changent, néanmoins, plus souvent d'employeurs. Ceux des filiales de groupes étrangers, pour leur part, profitant de réseaux beaucoup plus larges, ont un peu plus de chances d'être promus en interne. En revanche, dans les multinationales, les mouvements s'opèrent au gré des réorganisations des maisons mères, ce qui engendre des mobilités plus irrégulières. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)



La mobilité des dirigeants n'a cessé de grimper depuis 2000, avec un record de 37% en 2007. Cela dit, elle s'essouffle depuis 2013 pour passer à un niveau en dessous de celui d'il y a 15 ans. Crise économique, maturité des organisations, envie de stabilité des cadres,... plusieurs facteurs peuvent expliquer cette dégringolade

# DÉVELOPPEZ VOTRE CARRIÈRE

Filiale du Groupe Crédit Agricole S.A, le Crédit du Maroc est une banque généraliste et universelle dont l'activité principale s'articule autour de trois métiers principaux : la banque de réseau et de détail, la banque de financement et d'investissement et les services financiers spécialisés.

Depuis plusieurs années, le Crédit du Maroc s'est engagé dans une dynamique de développement et a ainsi renforcé son dispositif commercial en doublant son réseau d'agences en 5 ans.

En 2014, le Crédit du Maroc lance un projet fédérateur et mobilisateur de toutes les équipes de la banque: CAP 2018. Ce Plan Moyen terme 2014-2018 vise une meilleure efficacité commerciale et opérationnelle au bénéfice de la clientèle du Crédit du Maroc.

Convaincu que la satisfaction de ses clients passe par la satisfaction de ses femmes et de ses hommes, le Crédit du Maroc met « l'excellence des Ressources Humaines » au cœur de ce projet d'envergure. En nous rejoignant, vous contribuerez à la transformation de notre Banque et nous nous intéresserons à votre avenir !

Rejoignez-nous !

## LE CRÉDIT DU MAROC RECRUTE DANS TOUTES LES RÉGIONS DU ROYAUME

### DIRECTEUR D'AGENCE (H/F)

Pour l'accompagnement de sa nouvelle organisation distributive, le Crédit du Maroc recrute des Directeurs d'Agence dans toutes les régions du Royaume. Vos missions consistent à :

- Piloter le plan de relation clients de votre agence, en cohérence avec la politique de développement commercial de votre Direction Régionale.
- Manager et animer votre équipe (formation, appréciation, développement des compétences).
- Gérer un portefeuille de clients particuliers.
- Assurer la promotion des produits et services du Crédit du Maroc.
- Contrôler le respect de la réglementation, des procédures et des budgets ainsi que la maîtrise du risque.

Vous êtes diplômé d'une Ecole de Commerce/Ecole d'Ingénieur/Université, et vous justifiez d'une expérience managériale dans un poste similaire. Vous disposez de connaissances en analyse financière, du sens de l'organisation, de la délégation et du contrôle.

La qualité d'animation, la disponibilité et l'exemplarité sont vos principaux atouts. Vous maîtrisez l'outil informatique (Pack Office, VBA) et êtes en mesure de travailler en transverse. Rejoignez-nous !

### MONITEUR (H/F)

Rattaché au Directeur Régional, vos missions consistent à :

- Accompagner les Chargés de Clientèle de votre zone de chalandise dans la mise en œuvre du plan d'actions commercial.
  - Contribuer au développement des compétences des Chargés de Clientèle: transmission du savoir faire commercial et l'expertise produits.
  - Collaborer efficacement avec les Directeurs de Groupe / Secteur de sa région.
- Vous êtes diplômé d'une Ecole de Commerce/Ecole d'Ingénieur/Université, et disposez d'une expérience probante dans un poste Commercial et/ou d'Animation dans le secteur bancaire et bénéficiez d'une expérience dans le Réseau Retail et/ou Corporate.

Vous avez de solides connaissances de la gamme des produits bancaires et des outils d'aide à la vente avec une maîtrise des techniques de vente et de négociation. Vous faites preuve de fortes appétences commerciales, vous êtes doté d'un bon sens de la communication et de la pédagogie. Rejoignez-nous !

### CONSEILLER CLIENTÈLE PREMIUM (H/F)/ CONSEILLER CLIENTÈLE PRO (H/F)

Responsable de la gestion et du développement du portefeuille de clients Zénith Premium ou de clients professionnels, vos missions consistent à :

- Développer et entretenir le portefeuille de clients relevant de votre périmètre.
- Réaliser les objectifs commerciaux fixés.
- Assurer la maîtrise du risque et veiller au respect de la conformité.
- Veiller à une collaboration efficace avec les Directeurs d'Agence de votre périmètre d'exploitation.

Vous êtes diplômé d'une Ecole de Commerce/Ecole d'Ingénieur/Université, et vous justifiez d'une expérience probante dans un poste commercial, idéalement dans le secteur bancaire.

Vous disposez de solides connaissances du marché Patrimonial ou du marché Professionnel. Vous avez de fortes appétences commerciales et une capacité à développer et à entretenir la relation avec les clients et prospects clés.

Réactif et proactif dans le démarchage clients, vous maîtrisez les techniques de vente et de négociation. Rejoignez-nous !

### CHARGÉ D'AFFAIRES (H/F)

Rattaché au Directeur du Centre d'Affaires, vos missions consistent à :

- Développer le portefeuille de clients PME relevant de votre périmètre.
- Gérer et suivre au quotidien les opérations de la clientèle en veillant à la qualité de service.
- Assurer un suivi rigoureux des risques de contrepartie et opérationnels liés à l'activité du Centre d'Affaires.

Vous êtes diplômé d'une Ecole de Commerce/Ecole d'Ingénieur/Université, et justifiez d'une expérience probante dans un poste commercial, idéalement dans le secteur bancaire.

Vous avez de solides connaissances de l'environnement du marché des Entreprises. Vous faites preuve d'une capacité à développer et à entretenir la relation avec les clients et prospects clés.

Réactif et proactif dans le démarchage clients, vous maîtrisez les techniques de vente et de négociation. Rejoignez-nous !

NOS COLLABORATEURS SONT AU CŒUR DE NOTRE PROJET. C'EST POURQUOI NOUS VOULONS INTÉGRER DES FEMMES ET DES HOMMES AUX PARCOURS VARIÉS QUI APPORTERONT DES REGARDS DIFFÉRENTS ET NOUS PERMETTRONT D'AVANCER ENSEMBLE AVEC TOUS NOS CLIENTS, ET DANS TOUS NOS MÉTIERS.

**NOTRE ENGAGEMENT :** VOUS PROPOSER DES MISSIONS PASSIONNANTES ET ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE VOS COMPÉTENCES.

Découvrez nos offres et créez vos alertes sur  
[www.cdm.co.ma](http://www.cdm.co.ma), rubrique Carrières.



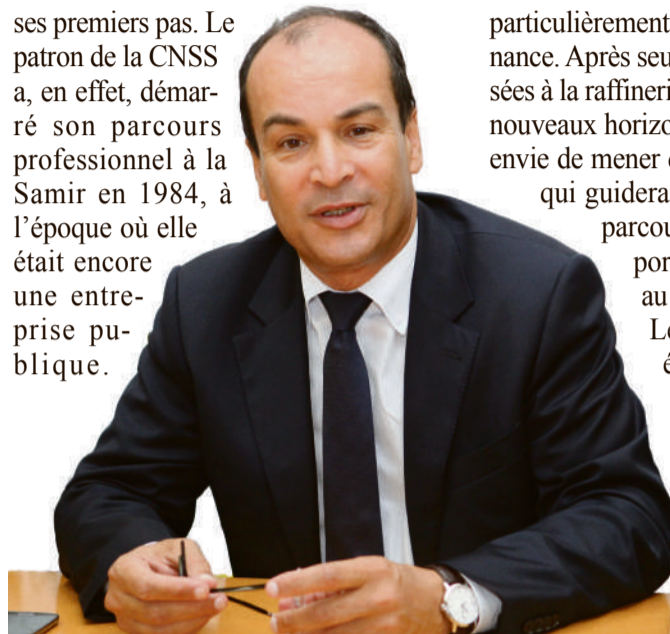
# Mobilité des dirigeants: Ils racontent

Issus du public, du privé ou des deux, des dirigeants se confient sur leurs parcours. Si certains ont tenté des carrières diverses auprès de différentes structures, d'autres sont restés fidèles au même employeur. Les deux choix ne sont pas vides d'enseignements. Changer en permanence de perspective est indubitablement une richesse. Mais participer à faire grandir une institution l'est tout autant. Les dirigeants racontent leurs expériences, leurs motivations et même leurs frustrations

## ■ «Mener des expériences diverses, une véritable richesse»

En 30 ans de carrière, il en est aujourd'hui à son cinquième employeur, l'Etat. Saïd Ahmidouch n'a pas toujours baigné dans le public, même s'il y a fait

ses premiers pas. Le patron de la CNSS a, en effet, démarré son parcours professionnel à la Samir en 1984, à l'époque où elle était encore une entreprise publique.



Saïd Ahmidouch, DG de la CNSS

Jeune ingénieur de l'Ecole des mines de Paris, il choisit très vite de faire ses preuves dans le secteur privé, et plus

particulièrement, dans le monde de la finance. Après seulement deux années passées à la raffinerie, il décide d'explorer de nouveaux horizons. C'est d'ailleurs cette envie de mener des expériences diverses qui guidera ses pas durant tout son parcours. «Il y a aussi des opportunités qui se présentent au bon moment», lance-t-il.

Le secteur des assurances était pour lui un univers «totalement nouveau et passionnant», et c'est là qu'il évoluera, mais dans différentes structures. «C'est plus enrichissant de tenter des chemins variés, et de capitaliser à chaque fois sur son savoir-faire

au service d'une nouvelle mission», estime-t-il.

Après avoir été directeur de l'Alliance africaine d'assurance (1986-2000) et DGA de la Compagnie africaine d'assurance (1990-2000, groupe ONA), il a été appelé par les actionnaires de la CNIA afin de restructurer l'organisation où il passera cinq ans en tant que DG. En 2005, quand on lui propose de diriger la CNSS, il ne se pose pas trop de questions, il fonce! «Je devais lancer l'AMO. C'était un chantier énorme et un challenge extraordinaire, à la fois pour moi et pour tout le pays», se rappelle Ahmidouch. Il savait qu'en basculant dans le public son revenu serait revu à la baisse. Mais peu importe, devant l'opportunité de mettre son empreinte dans un projet national qui touche des millions de personnes, les autres considérations ne faisaient pas le poids. Et l'aventure continue avec de nouveaux défis qui se posent à la Caisse, notamment l'élargissement de ses services à de nouvelles tranches de la population et le rajeunissement de ses équipes.

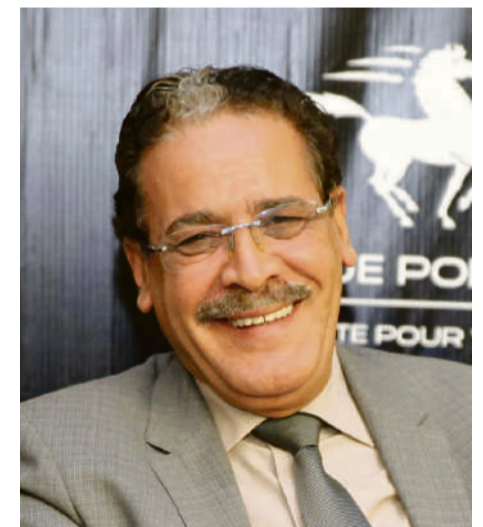
Son passage à la fois dans le public et le privé lui a beaucoup appris. «Le cumul des deux expériences est intéressant. Dans le privé j'ai appris la rigueur de la gestion et l'orientation vers le client final afin de lui offrir le meilleur service possible. Une prestation de qualité et à moindre coût, c'est parfaitement conjugable avec le service public», insiste Ahmidouch.

Attirer les cadres du privé pourrait être d'un grand apport à la gestion de la chose publique. Malheureusement, sur les salaires, les entreprises publiques ne sont pas toujours aussi compétitives que le privé. «Le package offert aux cadres confirmés n'est pas suffisamment attractif. Or, les entreprises publiques ne peuvent pas

continuer à se développer si elles n'ont pas les moyens d'attirer les meilleures compétences du marché», souligne le patron de la CNSS, où une grande vague de nominations à la tête des directions vient d'être opérée.

## ■ Même employeur, même secteur, défis multiples

Il est devenu employé du privé malgré lui, la Banque populaire étant quasiment privatisée après la sortie de l'Etat de son tour de table. Hassan El Basri, DG en charge du Risque Groupe à la BP, a toujours été fonctionnaire dans le public, où il s'est imprégné des notions de service et d'intérêt général. Au début de sa carrière, il travaillait à la direction du Trésor, où il supervisait les établissements de crédit, banques et sociétés de financement. Il a rejoint le groupe BP en 2000. «C'était une phase critique pour la BP, qui, à mon sens, ne jouait pas pleinement son rôle de levier de croissance et de développement économique, et qui souffrait de problèmes de gouvernance», rappelle-t-il. El Basri avait ainsi pour mission de participer à moderniser la banque au cheval et d'accroître sa contribution dans l'économie



Hassan El Basri, DG en charge du Risque Groupe à la BP

nationale. Un challenge de taille, à la fois «mobilisateur et motivant». «C'est un défi permanent et c'est la principale raison de mon attachement à mon institution. Dès que nous remportons un challenge, un autre se profile à l'horizon. Par exemple, sur les cinq dernières années, le groupe a doublé de taille. Notre ambition est de doubler encore de dimension sur les cinq prochaines années», explique-t-il.

La BP est aujourd'hui transformée, mais elle a gardé une culture forte insufflant un vrai sentiment d'appartenance à ses collaborateurs. «Je fais peut-être partie d'une ancienne génération. Mais pour moi cette culture est importante, contrairement

## DEMANDES & OFFRES D'EMPLOI

<p><b>Directeur production / Technique</b></p> <p>Ingénieur industriel (France) + Cycle supérieur de gestion 18 ans d'expérience en gestion et suivi production, Etude, ERP, SAV, maintenance, méthodes, gestion de chantier, process, ingénierie, qualité, RH, Achat, sécurité, logistique, management et gestion de projet</p> <p>D342</p> <p>GSM : 0663 70 91 39</p>	<p><b>Cadre financier Expérimenté</b></p> <p>8 ans d'expérience dans la finance et la consolidation IFRS / Direction financière d'une gde banque / RAF dans une Multinationale Compatibilité, contrôle de gestion, fiscalité, consolidation IFRS, RH, contrôle interne) (IAE Grenoble - CNAM/ Intec) Etude tte proposition intéressante izidabdelal@gmail.com</p> <p>D340</p> <p>GSM : 0671 14 03 88</p>
<p><b>JH ING CHEF DE PROJET</b></p> <p>COURANT FORT ET FAIBLE 9 ANS D'EXPERIENCES ETUDES CHIFFRAGE ET GESTION DES PROJETS INDUSTRIELS ET TERTIAIRES (CONCEPTION DES PLANS ET SCHEMAS ELEC+DETECTION INCENDIE+INFORMATIQUE +VIDEO+CONTROLE D'ACCES) Email : faidaoui.othmane@gmail.com</p> <p>D227</p> <p>TEL : 06 79 89 64 47</p>	<p><b>Formation en expertise comptable</b></p> <p>25 ans d'expérience en entreprises, cabinets de conseil et banques. Cherche poste à temps partiel ou mission de restructuration comptable, financière et organisation. Suivi des financements bancaires.</p> <p>D350</p> <p>GSM : 06 61 91 01 28</p>
<p><b>JH 36 ans - Infographiste</b></p> <p>11 ans d'exp. maîtrise logiciels sur Mac: InDesign, Quark, photoshop, Freehand, Illustrator, ... Cherche poste Free-lance</p> <p>DGML</p> <p>GSM : 06 37 72 95 52</p>	<p><b>DAF/Directeur Audit ou contrôle /DRH</b></p> <p>JH 36 ans avec plus 14 ans d'expériences en cabinets d'audit, multinationales et holding marocaine de divers secteurs avec Stés cotés en BVC La finance et l'audit n'ont pas de secrets pour moi avec des capacités manageriales et des expériences dans les types de structures. j'ai mon carnet de contacts très bien entretenu dans les BQ et les administrations Etude tte proposition sérieuse de Settat à Rabat disponible</p> <p>D367</p> <p>GSM : 06 62 17 06 77</p>
<p><b>JF 24 ANS</b></p> <p>COMPTABLE : COMPTABILITE GENERALE LES CONCEPTS DE BASE EXP 1 AN CHERCHE POSTE EVOLUTIF</p> <p>DGRM</p> <p>GSM 06 49 96 52 63</p>	<p><b>JF 30 ans</b></p> <p>Assistante administrative et commerciale Niveau universitaire en économie et gestion Expérience dans l'assistanat / commercial / appels d'offres maîtrise de l'outil informatique Facilité de communication Cherche poste stable et évolutif</p> <p>DGSD</p> <p>GSM : 0679 80 59 10</p>

# leurs parcours professionnels

aux jeunes d'aujourd'hui qui privilégient la gestion de leur carrière», confie l'expert du risque bancaire.

Le secteur de la finance & assurance est celui qui enregistre le taux de mobilité des dirigeants le plus bas (23% contre une moyenne de 27,1%). L'exemple de Hassan El Basri, qui est resté fidèle au même domaine d'activité, et pendant 15 ans, au même employeur illustre parfaitement cette tendance. Cependant, dans son cas, l'expertise qu'il a développée et la quantité de défis à relever ont été déterminants dans son choix de parcours.

## ■ «Une carrière entre le public et le privé, le chemin idéal»



Jaouad Hamri, président du conseil de surveillance de la BMCI

Cela fait à peine 5 mois qu'il a été nommé à la tête du conseil de surveillance de la BMCI. Un poste qui lui a été proposé le jour même de son départ de l'Office des changes en avril dernier. Jaouad Hamri est un pur produit du privé qui a fini par basculer vers le public, avant de retourner à ses premières amours. La décision d'opérer des allers-retours entre les deux secteurs n'a jamais été facile à prendre, mais il en est sorti largement gagnant. «C'est l'un des meilleurs parcours possibles, la carrière idéale. Quand vous venez du privé, vous comprenez plus vite les soucis des entrepreneurs. Et quand vous passez du public au privé, vous regardez l'administration différemment. C'est une pépinière qui regorge de compétences», assure-t-il.

Sa carrière dans le privé a démarré au début des années 80 en France, dans un cabinet d'audit. En 1986, il rejoint le Maroc pour intégrer le groupe Kettani. «De ce parcours, j'ai beaucoup appris sur

la difficulté d'entreprendre au Maroc. Ce fut une expérience extrêmement enrichissante que j'ai eu l'opportunité de mettre au service de l'administration, mais en y rentrant par l'antichambre», raconte Hamri. En effet, en 2008, et après 27 années dans le privé, il accepte de devenir conseiller du ministre des Finances de l'époque, Salaheddine Mezouar. Il profite de sa position pour faire le lien entre le monde de l'entreprise et celui de l'administration, à l'heure où la crise financière pointait du nez. Le comité de veille stratégique destiné à anticiper les retombées de la crise, c'était son idée à laquelle le ministre des Finances avait tout de suite adhéré.

«L'administration, c'était pour moi l'opportunité de donner à la notion de servir son pays toute sa consistance. Dans ce choix, l'aspect financier n'était pas du tout déterminant», confie Jaouad Hamri, qui a été nommé par le Roi à la tête de l'Office des changes en 2010, sur recommandation de Mezouar. Au début, il était plein d'appréhensions. En raison de son manque d'expérience dans l'administration, il craignait de ne pas être à la hauteur de la responsabilité qui lui avait été confiée. Mais il a quand même relevé le défi, et il l'a réussi.

L'opération de la contribution libératoire lancée en 2014 a sans doute été son projet phare à l'Office. Il se dit, cependant, «frustré» de ne pas avoir pu achever ce grand chantier. Arrivé à l'âge légal de la retraite, il devait quitter son poste, en laissant derrière lui des «pointillés». «Après une année où nous avons tenté l'une des plus belles expériences de réconciliation économique et où la confiance était un élément essentiel, finir le job aurait été une excellente chose. Mais je suis confiant, car les équipes en place sont motivées pour continuer ce projet», pense-t-il.

Il se dit heureux de pouvoir mener une nouvelle mission. Toutefois, il estime qu'un pont doit être jeté entre le public et le privé, afin de permettre aux cadres, de part et d'autre, d'enrichir les deux secteurs de leurs expériences, ce qui est de moins en moins le cas aujourd'hui.

## ■ Talon aiguille ou pas, c'est le talent qui compte!

Laila Mamou, présidente du directoire de Wafasalaf depuis maintenant 11 ans, fait partie des 4% de femmes présidentes d'entreprises au Maroc. Un véritable exploit, surtout dans l'un des secteurs où les compétences féminines ont le plus de mal à percer (14% de femmes dirigeantes seulement dans la finance et assurance, selon l'enquête IBB Executive Search).

Homme ou femme, dans son entreprise, c'est le talent qui prime. Ceci dit, à compétences égales, les femmes sont privilégiées. Pour Laila Mamou, intégrer la gent féminine dans les instances dirigeantes des entreprises doit être inclus dans leur stratégie. Des formations spécifiques doivent aussi être offertes aux dames, afin de les aider à prendre confiance en elles et à s'affirmer à côté de leurs collègues hommes. «Malheureusement, la diversité n'est pas un réel critère dans les stratégies RH des sociétés, même dans celles des grands groupes, marocains et étrangers, qui voudraient se positionner en modèle», regrette Mamou, également membre du Club des femmes administrateurs du Maroc. Dans sa société à elle, les dames comptent pour 51%. Dans le comité exécutif, leur part est de 46%.

Maman de deux garçons, ses responsabilités familiales n'ont jamais été un frein à sa carrière professionnelle, ni à ses engagements sociaux. Elle est en effet ad-



Laila Mamou, présidente du directoire de Wafasalaf

ministrateur de six ONG. Se déplacer sur le terrain non plus ne l'a jamais dissuadée d'aller toujours plus loin. Quand elle était responsable du réseau de l'enseigne, elle pouvait dans la même semaine aligner Oujda, Agadir et Marrakech. «Les postes pour femmes, c'est un cliché», pense-t-elle.

Laila Mamou a gravi les échelons petit à petit au sein de Wafasalaf, où elle a mené toute sa carrière. Elle changeait de poste pratiquement chaque 4 ans. «Quand je suis arrivée, c'était une start-up. Je l'ai vue grandir. J'y suis restée car c'est une belle success story, et j'en fais partie. C'est un métier très dur, néanmoins, on ne s'y ennuie pas. Je suis tout le temps challengée par de nouveaux projets dans des territoires différents. C'est vrai que je reste dans la même société, mais elle change tous les 3 ou 4 ans», confie la présidente du directoire de Wafasalaf. «Le salaire n'a jamais été ma première motivation.

L'essentiel pour moi c'est le plaisir de travailler dans un domaine que j'aime et avec des équipes que j'adore», poursuit-elle. Son secret? Le travail, l'engagement, la persévérance, un sens aigu de la communication et de l'écoute, et une attention particulière à l'épanouissement de ses collaborateurs. «On est rien sans son équipe», insiste-t-elle. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

## Bientôt la grande enquête de L'Economiste sur les salaires

L'ECONOMISTE reconduit sa grande enquête sur le salaire des cadres, qui constitue aujourd'hui le plus important observatoire des politiques salariales du secteur privé. Le support entend apporter des informations précieuses aux entreprises sur la rémunération des hauts profils. Le sujet revêt aujourd'hui un intérêt majeur pour les employeurs, de plus en plus amenés à dépenser pour capter des compétences qui se font rares sur le marché.

Cette année, l'enquête a touché un échantillon de 861 cadres répartis sur 20 fonctions choisies. Elle a été menée entre le 7 septembre et le 20 novembre 2015 auprès de 89 entreprises.

Les résultats seront très prochainement analysés sur les colonnes de L'Economiste, pour ce rendez-vous devenu incontournable pour l'évaluation des grandes tendances du marché de l'emploi (salaires, avantages et indemnités, postes à pourvoir, profils recherchés,...). □

## Mobilité des dirigeants

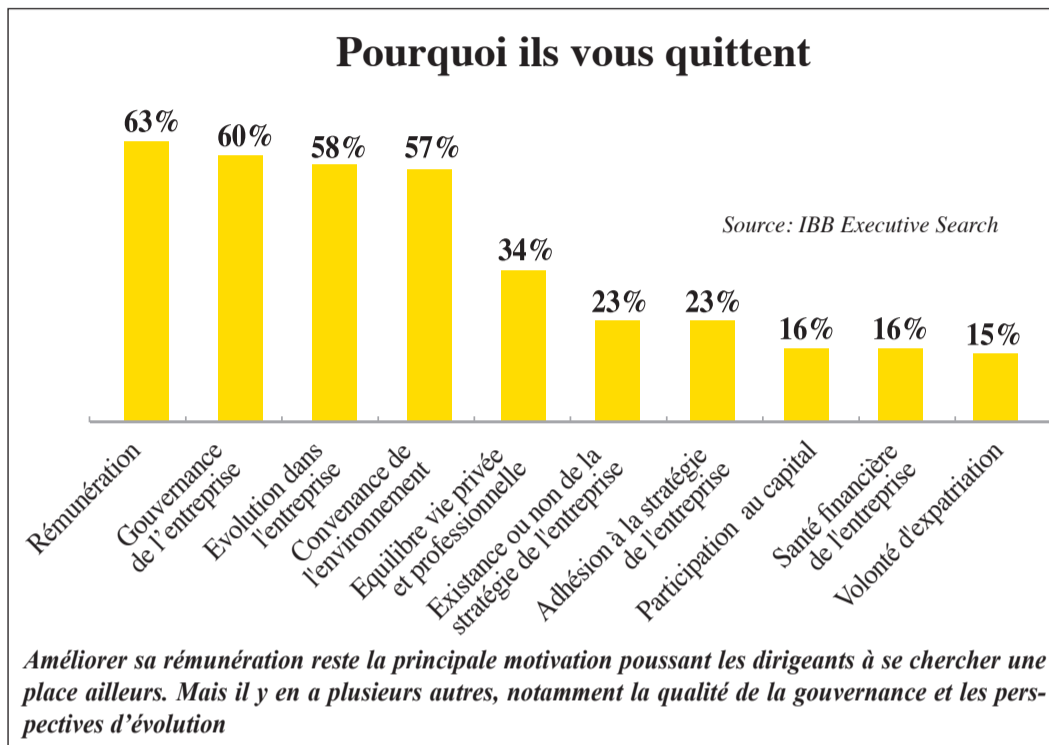
# 85% sont à l'écoute du marché!

■ Près du quart est décidé à changer d'entreprise

■ Le salaire, principal motif de départ

■ Ils restent difficiles à recruter, seules 9% des tentatives d'embauche aboutissent

MÊME s'ils ne pensent pas vraiment quitter leur entreprise, les dirigeants restent à l'écoute du marché de l'emploi. 85% d'entre eux scrutent les différentes opportunités. Parmi eux, près des deux tiers n'hésiteront pas à saisir les occasions qui pourraient se présenter, tandis que 22% sont bien décidés à changer d'employeur. Les directeurs d'achat & logistique sont les plus at-



tentifs au marché (9 sur 10), suivis des DGA/ directeurs centre de profit /SG (89%), DSI (88%), directeurs commer-

ciaux (85%) et présidents et DG (84%). En termes de secteur, l'industrie, le bâtiment & immobilier et les technologies & télécoms sont ceux dont les perspectives de mobilité sont les plus importantes. Les plus stables sont l'énergie et le conseil.

Les motivations des dirigeants sont d'abord pécuniaires. L'amélioration de la rémunération se place en tête des motifs de départ (63%). Et le jeu en vaut la chandelle. Lors des deux derniers chan-

tout un ensemble de critères avant de prendre leur décision, à commencer par les responsabilités qui leurs sont confiées. «Ils veulent confirmer que leurs responsabilités s'inscriront dans un projet d'entreprise clair. Ils cherchent à apporter leur pierre à l'édifice», soulignent les experts d'IBB Executive Search. Les patrons jaugent également la réputation de l'entreprise et la notoriété des actionnaires, ainsi que la qualité de la gouvernance. Ils s'assurent aussi que les modes de gestion et de prise de décision reposent sur des procédures formalisées. La stabilité des structures (turnover) et les moyens leur

permettant de mener à bien leur mission sont également décisifs à leurs yeux. La culture, les valeurs et la santé financière de l'entreprise, et les perspectives d'évolution de carrière sont, en outre, appréciés.

Bref, difficile de les convaincre de changer d'employeur. Sur les deux dernières années, ils ont été approchés en moyenne 5 fois. Mais seulement 9% de ces tentatives ont été couronnées par une embauche.

## Les plus et les moins «fidèles»

■ Les directeurs commerciaux papillonnent entre fonctions et secteurs

■ La guerre des talents fait rage dans les biens de consommation, le tourisme et le conseil

DANS la catégorie des moins «fidèles», les directeurs commerciaux détiennent la palme d'or. Ils font partie de ceux qui passent le moins de temps dans la même fonction et le même secteur. Ces machines à cash sont pour ainsi dire à l'affût de toute opportunité (revalorisation salariale, promotion, nouvelles expériences...). Et ça leur réussit. Quand ils changent d'employeur, ils décrochent en moyenne une augmentation de salaire de 34%. Dans une mobilité interne, leur rémunération s'apprécie en moyenne de 18%. En période de crise, leur cote augmente sensiblement.

Les directeurs des fonctions support: SI, marketing & communication et finance & juridique, pour leur part, sont les plus fidèles à leur fonction. Mais ils ont tendance à changer trop souvent d'employeur, notamment les DSI. Tenant à leur spécialité, ces experts tentent d'évoluer en intégrant de nouvelles entités.

Les plus attachés à la fois à leur fonction et à leur employeur (par opposition aux commerciaux) sont les directeurs des départements stratégiques: RH (qui a récemment basculé du côté des activités stratégiques), achats & logistique et production.

Plus le niveau de responsabilité monte, plus l'attachement aux structures grandit. Sur ce volet, les présidents et DG sont les plus fidèles de tous, suivis des DGA, directeurs de centres de profit et SG. Quand ils évoluent, les dirigeants exécutifs, très polyvalents, changent surtout de secteur.

La guerre des talents fait clairement rage dans les biens de consommation, le tourisme et le conseil, où les talents sont les plus rares et les plus durs à recruter. Ceux des entreprises publiques et de la finance & assurance sont également difficiles à convaincre, mais moins recherchés par les entreprises.

Les hauts potentiels sont aussi très demandés par le secteur des technologies et télécoms, néanmoins, dans ces secteurs, ils sont relativement faciles à débaucher.

L'énergie est le secteur où les employeurs viennent le moins souvent puiser des ressources. Or, c'est celui où le recrutement est le plus aisé.

A.Na

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

### Les «market makers»

LES entreprises sont prêtes à tout pour les recruter. Ce sont les «stars du marché», les plus rares et les plus difficiles à débaucher, il s'agit des DRH qui ont été très sollicités durant les deux dernières années. Ils sont suivis des directeurs marketing & communication. Les dirigeants de ces deux fonctions sont les «market makers», car ce sont eux qui mènent la danse. Les DGA/ directeur centre de profit/SG font aussi partis des plus laborieux à engager, mais ce sont les moins recherchés en externe. Les présidents et DG, pour leur part, sont un peu plus flexibles.

Les plus prisés sont indiscutablement les directeurs commerciaux. Cela dit, ils font partie du groupe de dirigeants les plus facilement recrutés, à côté des DSI et des directeurs financiers et juridiques, également très recherchés. Les directeurs achats & logistique et de production sont les plus disponibles. Ils acceptent les propositions des recruteurs plus aisément que tous les autres. □

gements d'employeur, les hauts profils ont pu augmenter leur revenu (fixe et variable) de 28% en moyenne. A l'issue de leurs deux dernières mobilités internes, leur salaire a grimpé de 18%.

La rémunération est suivie de la qualité de la gouvernance des structures (60%) et des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise (58%).

Il est vrai qu'ils sont ouverts à l'appel du marché, mais les dirigeants sont prudents. Hormis la rétribution, qui reste leur principal souci, ils évaluent

Cela dit, si les patrons jugent que les conditions de succès dans une entreprise sont réunies, ils sont prêts à faire des sacrifices. La majorité déclare être prête à abandonner ses acquis actuels, en termes de responsabilités et d'ancienneté.

La taille de l'entreprise et son caractère national sont également peu importants à leurs yeux. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: [courrier@leconomiste.com](mailto:courrier@leconomiste.com)

## Mobilité des dirigeants

# DRH, 0% de chances d'être PDG!

■ Très peu arrivent à devenir DG, mais ils promettent de monter en grade

■ La fonction devenant stratégie, certains décrochent des salaires vertigineux

■ Les patrons sont souvent des ex commerciaux ou financiers

TOUTES les fonctions ne mènent pas forcément vers le sommet de l'organigramme. N'est pas DG ou PDG qui veut. En termes d'accès à ces postes de responsabilité, certains profils sont privilégiés, principalement les DGA/directeurs Centre de profit/SG. Grâce à leur polyvalence et à leur expérience dans toutes les autres fonctions, ils se présentent comme les plus qualifiés pour tenir les rênes des organisations. Ce sont le plus souvent des anciens directeurs commerciaux ou financiers. Les commerciaux sont, d'ailleurs, les premiers concurrents après les DGA/directeurs Centre de profit/SG au poste de PDG (voir tableau).

Parmi l'échantillon de l'enquête, qui a touché 450 dirigeants, aucun DRH n'a pu avoir accès au poste de PDG ou de DG. Le maximum qu'ils ont pu décrocher, c'est le titre de DGA, directeur de centre de profit

leur fonction. Manque de polyvalence et de qualifications pour occuper des postes plus stratégiques, ou choix délibéré? «Beaucoup ne souhaitent pas changer de domaine car ils sont passionnés par leur métier qui ne

CGEM. «La fonction elle-même est jeune. Aujourd'hui, les DRH sont plus nombreux à être opérationnels dans les comités de gouvernance des entreprises. Ils bénéficient de ce fait d'une vision d'ensemble sur les organisations et peuvent, si l'occasion se présente et s'ils le souhaitent, occuper des fonctions supérieures», poursuit-il.

La fonction a, en effet pris des galons ces dernières années, et elle promet de monter encore en puissance à l'avenir. «Nous comptons des DRH de mieux en mieux formés et qui ont gagné en polyvalence. Nous sommes, en outre, en train de passer d'une ère du capital où c'est l'argent qui compte, à une ère de l'humain où c'est le talent et la gestion des hommes qui marquent la différence», estime, quant à lui, Mohamed Tassafout, DRH de Delattre Levivier Maroc.

L'ascension des DRH est confirmée par les salaires «vertigineux» que certains d'entre eux empochent. 10% des DRH au sein des multinationales qui sont aussi SG ou DGA gagnent un revenu supérieur à 1,8 million de DH par an, selon l'enquête. Soit au même niveau que la majorité des présidents et directeurs généraux. □

A. Na

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

Autres fonctions occupées	Fonction principale où l'ancienneté a été la plus longue		Les dirigeants passent en moyenne 71% de leur carrière dans la même fonction. Les présidents et DG sondés, par exemple, ont accompli 57% de leur parcours professionnel au sein de leur fonction. Mais, polyvalents, ils sont passés par d'autres spécialités avant d'aboutir au sommet de la hiérarchie
	Présidents et Directeurs Généraux	DGA / Direct. centre de profit/SG	
Présidence et Direction Générale	57%	11%	
DGA/Centre de profit/SG	19%	62%	
Finance et Juridique	6%	8%	
Commerciale	8%	3%	
Ressources humaines	0%	3%	
Marketing et Communication	5%	2%	
Production	4%	6%	
Achats et logistique	1%	2%	
Systèmes d'information	1%	3%	

Source: IBB - Executive Search

ou SG. Sur la place, il existe bien quelques ex DRH qui ont pu devenir directeurs généraux. Mais les exemples sont très rares.

Les DRH font partie des plus fidèles à

cesse d'évoluer», estime Khalid Benghalem, DRH et membre du directoire de Taqa Morocco, vice-président de la commission Emploi et Relations Sociales de la

## La «valse» des patrons reprendra de plus belle

■ Ils se remettront massivement sur le marché dès 2017

■ L'énergie, la santé et l'industrie seront très demandeurs

- L'Economiste: La tendance à la baisse de la mobilité risque-t-elle de se prolonger?

- Abdelaziz Bennis: La mobilité décroche brutalement depuis 2013, ce qui signe la fin d'un cycle et l'envie de stabilité des entreprises et des dirigeants. Ce niveau reste tout de même important et risque de durer jusqu'en 2017. En effet, l'ancienneté moyenne des dirigeants dans un poste étant de 4,5 ans, ils se remettront massivement sur le marché à ce moment. D'ores et déjà, 8 dirigeants sur 10 sont en recherche active ou à l'écoute d'une meilleure opportunité. A plus long terme, la dynamique de la mobilité retrouvera un rythme important sous l'effet de la reprise économique, l'intégration régionale, l'investissement en Afrique, ...

- Quelles seront les fonctions les plus cotées à l'avenir?

- Durant les 2 dernières années, les dirigeants les plus convoités ont été les DRH, suivis des directeurs marketing, SI, commerciaux, financiers et juridiques. La tendance se poursuivra encore quelques années. La direction des SI est incontestablement une fonction qui s'imposera sérieusement dans l'entreprise, compte tenu des enjeux technologiques (virtualisation, digital, big data, cyber sécurité...). Les directeurs marketing, notamment ceux des biens de consommation, continueront d'être sollicités par les autres secteurs qui cherchent à dupliquer les mêmes pratiques. Les directeurs juridiques seront toujours autant demandés compte tenu de leur rareté, des réglementations plus complexes et des risques grandissants. Les fonctions de directions générales exigent, à plus long terme, des compétences en GRH. A cet effet, les DRH auront des places à prendre. Notre étude montre que nous sommes dans une fin de cycle du développement des entreprises. Nous pensons que les nouveaux projets d'entreprise impliqueront des mouvements chez les présidents et DG.



Abdelaziz Bennis,  
DG de IBB - Executive Search

Dans le futur, des secteurs comme l'énergie renouvelable, pétrolière, gazière, la santé particulièrement dans le domaine de l'hospitalisation privée, l'industrie, en raison des programmes de développement étatiques, seront demandeurs d'experts de leur cœur de métier. Le développement africain des entreprises à partir du Maroc entrainera - et entraîne déjà! - des besoins nouveaux: des équipes managériales ayant des expériences internationales, des directeurs de régions, des dirigeants multiculturels, des managers qui gèrent à distance...

- Les entreprises mettent le prix fort pour attirer les meilleurs. Pourront-elles continuer à le faire?

- Il faut préciser que nous parlons d'une population clé pour l'entreprise. Il n'est donc pas surprenant de payer le prix fort lorsque cela est justifié. Les sociétés l'ont intégré en ajustant les rémunérations à certaines responsabilités. Aussi, elles rivalisent avec des concurrents internationaux, y compris en matière de rémunération. La rareté des compétences, pour sa part, a eu un effet substantiel sur l'évolution des rétributions qui ont atteint des niveaux disproportionnés dans certains secteurs et fonctions, même si des corrections sont en cours. Toutefois, le revenu n'est pas le seul levier d'attractivité et de fidélisation. La majorité des dirigeants analyse une équation à plusieurs variables pour se projeter dans une entreprise. Cette équation doit être équilibrée afin d'éviter de faire de la rémunération le seul moyen de motivation. □

Propos recueillis par  
Ahlam NAZIH

## Mobilité des dirigeants

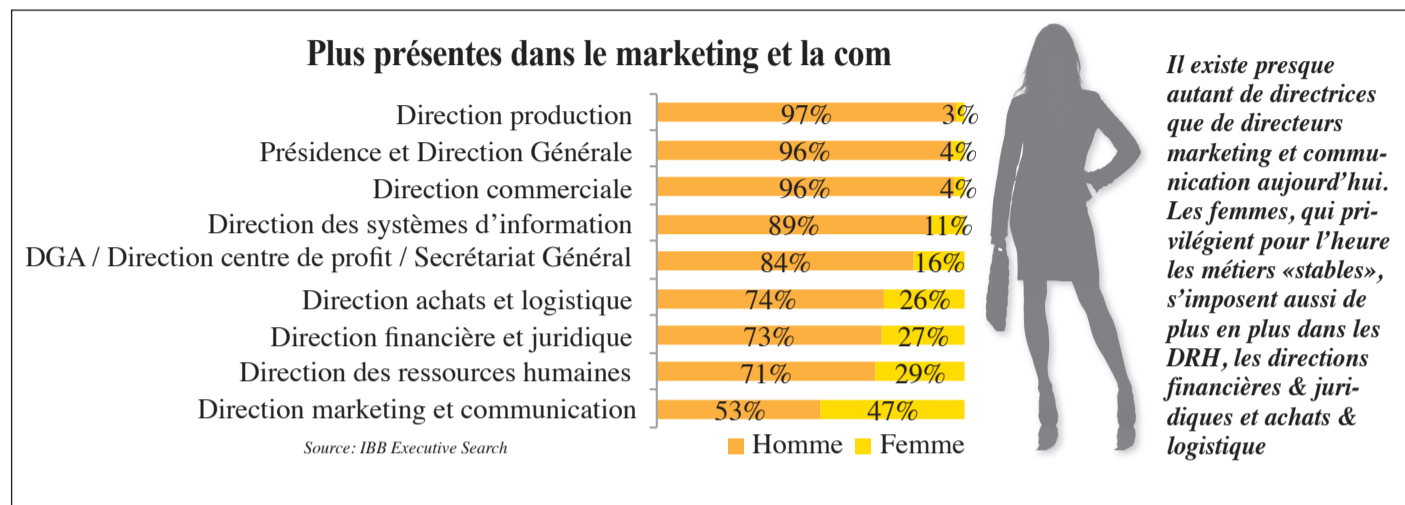
# A peine 4% de présidentes!

■ Les femmes presque exclues du top management

■ Très peu de directrices commerciales et de production aussi

■ Mais plus jeunes que leurs collègues hommes, elles s'imposeront plus à l'avenir

**D'**AUCUN le savent, plus l'on monte dans l'organigramme des entreprises, moins l'on trouve de femmes. Les instances dirigeantes des sociétés sont toujours peu accessibles à la gence féminine. Le Maroc est très mal classé en la matière. Selon une étude réalisée par la BAD (Banque africaine de développement) autour de la représentation féminine au sein des conseils d'administration des sociétés cotées en Afrique, sur 12 pays retenus, le Royaume arrive 11ème ! Avec une part de seulement 5,9% de dames dans les boards des entreprises cotées. Les détails de cette étude seront présentés ce mardi à Casablanca, lors d'une conférence co-organisée par le



production, où uniquement 3% des directeurs sont des femmes, et la direction commerciale, où cette part est d'à peine 4%. Pourquoi les ladies sont-elles quasiment exclues de la direction de ces deux départements? La production, c'est une spécialité industrielle nécessitant une présence continue sur le terrain. Les femmes, en général, ne s'y orientent pas naturellement. «En termes de premier emploi, les dames sont plus intéressées par les sièges sociaux et elles ont tendance à y évoluer. J'essaie, par exemple, de recruter des femmes ingénieurs dans des postes de terrain, mais elles n'y restent pas longtemps. Elles demandent rapidement à rejoindre le

aussi nombreuses que les garçons (45%, selon le ministère de l'Enseignement supérieur). Pourtant, dans les résultats de l'enquête, les dirigeantes ingénieures sont peu représentées (voir illustration).

Pourquoi sont-elles aussi rares à tenir les rênes des directions commerciales? «Il s'agit aussi d'un métier très dur qui requiert une présence au quotidien sur le terrain. Je pense, toutefois, que les entreprises optent souvent pour des profils masculins en réponse à la demande du client final. De manière presque caricaturale, un homme dans une région reculée du Souss passera mieux qu'une femme du Rif», pense Tassafout.

En revanche, la part des dirigeantes est plus importante dans les directions marketing et communication où elles se sont largement imposées, presque à parts égales avec leurs collègues hommes. Elles continuent aussi de percer dans les directions RH, financières & juridiques et achats & logistique.

Par secteur, les directrices sont plus nombreuses dans le conseil (35%), le bâtiment & immobilier (31%) et les entreprises publiques (20%). Contrairement à l'industrie (8%), le tourisme (10%) et l'énergie (14%) où elles peinent à se faire une place.

«Cela dit, les choses changeront rapidement, parce que les mentalités sont en train de muer. Les jeunes femmes d'aujourd'hui sont extraordinaires. Elles sont ambitieuses et engagées», estime Leila Mamou, présidente du directoire de Wafa Salaf. Il y a quelques années par exemple, la fonction RH était dominée par les hommes. Actuellement, près du tiers des places sont occupées par des directrices.

«Les femmes ont apporté au monde du travail une intelligence émotionnelle que les hommes n'ont pas toujours. Il est important pour les entreprises qui souhaitent évoluer de s'entourer également de femmes, car elles apportent un

regard, des solutions et un management différents», souligne Malika Youssoufina. «Malheureusement, le monde du travail

### Moins mobiles que les hommes

**L**ES femmes dirigeantes sont moins mobiles que leurs homologues masculins, avec une part de 23% contre 28% pour les hommes. Ceci dit, elles sont plus nombreuses à changer d'employeur que les hommes (68% contre 60%). Ces derniers sont, pour leur part, plus souvent promus en interne que les femmes (40% contre 32% pour la gence féminine). En revanche, en termes de revalorisation salariale, lors d'un changement d'employeur, les femmes arrivent à décrocher une augmentation de salaire plus importante (+31% contre +21% pour les hommes). C'est aussi le cas pour les promotions internes (+28% contre +19% pour les messieurs). Les directrices semblent s'aligner, doucement mais sûrement, sur les salaires des directeurs. □

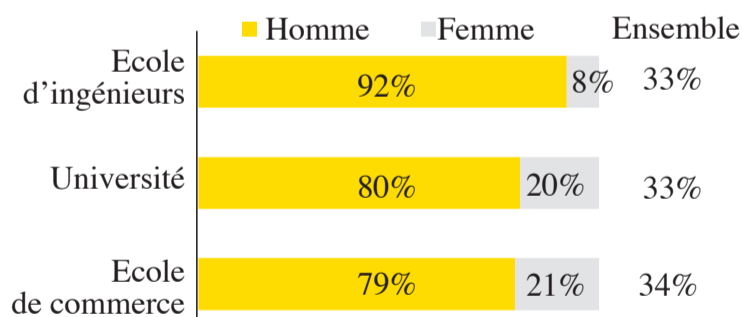
étant construit sur un modèle masculin, on leur demande toujours d'être deux fois plus compétentes et de donner des preuves de leur engagement beaucoup plus qu'aux hommes», ajoute-t-elle.

Cela prendra peut-être quelques années, mais la gence féminine promet de s'imposer encore plus dans les postes de responsabilité, surtout qu'elles y accèdent plus jeunes que les hommes (41 ans en moyenne). □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:  
courrier@leconomiste.com

### Peu de directrices ingénieures



Les dirigeants sont répartis à parts égales entre lauréats des écoles d'ingénieurs, des universités et des écoles de commerce. Les femmes, elles, sont plus nombreuses à être lauréates des écoles de commerce et des universités

Club des femmes administrateurs d'entreprises au Maroc. L'enquête de IBB Executive Search démontre que les dirigeants marocains sont plutôt jeunes, avec une moyenne d'âge de 43 ans et une expérience moyenne de 18 ans. Mais seuls 17% sont des femmes. Ces dernières sont minoritaires dans toutes les fonctions. A titre d'exemple, seuls 4% des présidents et DG sont des dames. Deux autres fonctions s'illustrent par leur caractère majoritairement masculin: la direction de

siège social. Au regard de notre psychosociologie, elles ont besoin de rythmes stables qui se rapprochent des habitudes sociales», explique Mohamed Tassafout, membre du bureau national de l'Agef (Association nationale des gestionnaires et formateurs des ressources humaines), DRH de Delattre Levivier Maroc. Eh oui, ayant plus de responsabilités familiales, elles privilégient les postes de desk.

Côté formation, les filles lauréates des écoles d'ingénieurs sont presque tout