



A large, light-grey circular graphic is centered on the page. It features multiple concentric circles with irregular, jagged segments removed from them, creating a stylized sunburst or radar-like pattern.

LA NOUVELLE
GENERATION
DE LEADERS

IBB**institute**

SOMMAIRE

4

EXECUTIVE SEARCH ET IBB INSTITUTE

5

POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

6

AVANT PROPOS

7

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

9

SITUATION DES DIRIGEANTS EN 2015

17

DYNAMIQUE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI DES DIRIGEANTS
DURANT LES 15 DERNIÈRES ANNÉES

25

PERSPECTIVES ET MOTIVATIONS DES DIRIGEANTS

31

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS
AUGMENTATIONS SALARIALES
RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE 2015

41

TYPOLOGIE DES DIRIGEANTS

56

SYNTHÈSE

59

ANNEXE 1 : EVOLUTION FONCTIONNELLE DES DIRIGEANTS

61

ANNEXE 2 : EVOLUTION SECTORIELLE DES DIRIGEANTS

IBB EXECUTIVE SEARCH & IBB INSTITUTE



Devenu une référence au Maroc, IBB - Executive Search est un cabinet de conseil en recrutement par approche directe de dirigeants et cadres supérieurs : Administrateurs indépendants, Présidents et Directeurs Généraux, membres de comités exécutifs et de direction, Directeurs et responsables de fonctions métier et support.

IBB – Executive Search offre également des services complémentaires : évaluation de dirigeants dans les situations de changement de stratégie et de préparation de plans de succession, études de rémunération et avantages sociaux de dirigeants.

Grâce à notre organisation spécialisée, nous répondons aux besoins de nos clients en fonction de leurs enjeux sectoriels et régionaux : Finance et assurance, industrie, biens de consommation, bâtiment et immobilier,

technologie, médias et télécoms, distribution, logistique et transport, énergie et infrastructures, entreprises publiques, tourisme, conseil, et santé.

Nous intervenons pour des entreprises implantées en Afrique du Nord et en Afrique Sub-saharienne et investissons régulièrement dans l'enrichissement de notre réseau de candidats exerçant à travers le monde.

Nous garantissons à nos clients un service à haute valeur ajoutée : meilleures pratiques internationales, formation continue de nos consultants et perfectionnement des systèmes d'information propres à notre métier.

En tant que membre de l'Association Marocaine du Conseil en Recrutement, IBB - Executive Search respecte et applique la déontologie et la charte professionnelle du métier.

IBB institute

En tant que conseil aux entreprises, nous préconisons des solutions scientifiques. Nous disposons d'un centre de recherches, IBB Institute, dédié à la réalisation d'études, d'analyses, d'informations, de techniques et de réflexions sur le management, le leadership des dirigeants et la gouvernance d'entreprise. IBB Institute produit des outils d'aide à la gestion et contribue au progrès des entreprises et des décideurs.

POURQUOI CETTE ETUDE ?

Depuis une quinzaine d'années, le Maroc est engagé dans un développement économique soutenu. Les stratégies des entreprises et leurs organisations se sont profondément transformées grâce à l'impulsion de dirigeants qui ont provoqué une véritable rupture dans la gestion des entreprises et les méthodes de management. Nous sommes convaincus que ces dirigeants constituent une nouvelle génération de leaders qui marque l'histoire.

Dans ce contexte économique, tous les acteurs économiques s'accordent sur un dynamisme exceptionnel du marché de l'emploi durant les quinze dernières années. Mais les entreprises qui nous consultent déclarent rencontrer des difficultés de recrutement mettant en cause la rareté des compétences, les attentes élevées des dirigeants ou encore l'augmentation des rémunérations. Qu'en est-il précisément ?

Les experts de notre centre de recherches, IBB Institute, ont voulu approfondir la connaissance de cette génération de dirigeants, analyser la dynamique du marché de l'emploi à travers la

mobilité et la carrière durant les quinze dernières années et apprécier le phénomène de la rareté des compétences maintes fois évoqué. Nos experts donnent des clés pour comprendre le contexte et anticiper les comportements des dirigeants et des entreprises.

Nous partageons volontiers les résultats de cette étude pour fournir aux décideurs un outil de gestion et de décision pour préparer l'avenir. Aussi, cette recherche vient renforcer les fondements scientifiques des solutions que nous préconisons et permet de maintenir notre leadership.

Pourquoi un focus sur les dirigeants et pas sur les cadres en général ? Parce que le succès ou l'échec d'une entreprise reposent sur eux. La gestion de carrière et le recrutement des dirigeants sont devenus hautement stratégiques. Quelques grands groupes marocains convaincus ont créé une direction dédiée à la gestion de cette population suivant la tendance initiée par les multinationales depuis plus de vingt ans.

AVANT PROPOS

Cette étude montre que la carrière à vie dans l’entreprise est d’une autre ère. Les dirigeants aspirent à évoluer plus vite, imposent leurs conditions et « provoquent » leur carrière. S’ils ne trouvent plus leur compte chez leur employeur, ils n’hésitent pas à le quitter.

Cette recherche montre aussi que les entreprises sont désormais sans complexe. Alors que la pratique était impensable par le passé, aujourd’hui elles n’hésitent pas à approcher directement les dirigeants de leurs concurrents.

Durant les quinze dernières années, le marché de l’emploi des dirigeants a été exceptionnel, animé par une conjoncture sans précédent. Mais depuis 2013, la mobilité décroche brutalement : signe de la fin d’un cycle économique exceptionnel ? Ou simple envie de stabilité des entreprises et des dirigeants ?

Depuis 2000, le recrutement externe a largement supplanté la mobilité interne et l’écart se creuse davantage depuis 2009. Depuis cette date, les entreprises semblent avoir épuisé leurs viviers internes de compétences et recherchent du sang neuf pour combler leurs besoins. Elles continuent à recruter en externe.

Pour leur part, les dirigeants répondent présents. Dans leur grande majorité, ils annoncent qu’ils sont à l’écoute du marché ou en recherche active. Mais les changements de situation ne se feront pas à n’importe quel prix. Ils en mesurent le risque pour se décider.

A conjoncture exceptionnelle, salaires exceptionnels ! Durant ces dernières années, la mobilité des dirigeants s’est accompagnée d’augmentations salariales significatives créant des disparités de rémunération notoires.

Une difficulté de plus pour recruter le management d’une entreprise. En effet, les entreprises ne cessent d’évoquer la difficulté à recruter mettant en cause la rareté des compétences. L’étude dévoile ainsi les dirigeants les plus difficiles et les plus faciles à recruter. Mais, elle démontre que la méthodologie de recrutement, aussi, conditionne la difficulté ou non du recrutement.

Cependant, les entreprises qui détectent et préparent la relève en interne sont celles qui arrivent à fidéliser leurs équipes. Les présidents sont promus pour leur majorité en interne et sont les plus fidèles. L’étude révèle de précieuses informations sur le profil des P-DG actuels et sur le chemin à prendre par les prétendants à ces responsabilités.

METHODOLOGIE DE L'ETUDE

ÉTUDE MENÉE ENTRE JUILLET ET OCTOBRE 2015

Près de 450 dirigeants y ont participé en répondant à un questionnaire sur leur situation actuelle (âge, fonction, entreprise, secteur d'activité,...), leur mobilité sectorielle, fonctionnelle et interne, leurs motivations à rejoindre une nouvelle entreprise, les facteurs de fidélité à un employeur, leurs perspectives futures, leur rémunération...

Les 450 dirigeants sélectionnés pour l'étude sont âgés de 35 ans et plus. Ils occupent des fonctions de présidence, direction générale et direction de fonction opérationnelle. Les participants évoluent dans tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions de l'entreprise. Ils exercent dans des entreprises privées et publiques et dans des entreprises marocaines et internationales installées au Maroc.

Dans cette étude, la mobilité doit être comprise dans ses dimensions fonctionnelles, hiérarchiques et sectorielles. La mobilité externe signifie un changement d'employeur et la mobilité interne correspond à un changement de poste au sein de la même entreprise.

L'étude analyse la mobilité pendant toute la carrière des dirigeants et particulièrement pendant la période 2000 à juin 2015.

Pour une lecture juste, nous communiquons ci-dessous les nomenclatures des fonctions et des secteurs d'activité retenus.

NOMENCLATURE DES FONCTIONS	FONCTIONS CONCERNÉES
PRÉSIDENCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	PRÉSIDENT ET DIRECTEUR GÉNÉRAL
DGA / DIRECTION CENTRE DE PROFIT / SECRÉTARIAT GÉNÉRAL	DGA, DIRECTEUR DE CENTRE DE PROFIT, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL, ASSOCIÉ EN CABINET DE CONSEIL
DIRECTION COMMERCIALE	DIRECTEUR COMMERCIAL, VENTE, DÉVELOPPEMENT
DIRECTION FINANCIÈRE ET JURIDIQUE	DIRECTEUR FINANCIER, AUDIT, CONTRÔLE, COMPLIANCE DIRECTEUR JURIDIQUE, FISCAL
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES
DIRECTION PRODUCTION	NOMENCLATURE DES FONCTIONS
DIRECTION MARKETING ET COMMUNICATION	NOMENCLATURE DES FONCTIONS
DIRECTION ACHATS ET LOGISTIQUE	NOMENCLATURE DES FONCTIONS
DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION	DIRECTEUR SYSTÈMES D'INFORMATIONS

NOMENCLATURE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ	ACTIVITÉS CONCERNÉES
CONSEIL	CONSEIL EN STRATÉGIE, MANAGEMENT, ORGANISATION...
BÂTIMENT ET IMMOBILIER	BTP ET PROMOTION IMMOBILIÈRE
ENTREPRISES PUBLIQUES	ENTREPRISES PUBLIQUES OU SEMI PUBLIQUES DE TOUS SECTEURS D'ACTIVITÉ
TECHNOLOGIE, MÉDIAS ET TÉLÉCOMS	SSII, OFFSHORING, TÉLÉCOMMUNICATIONS, MÉDIAS
BIENS DE CONSOMMATION	PRODUITS ALIMENTAIRES
DISTRIBUTION, LOGISTIQUE ET TRANSPORT	COMMERCE, GRANDE DISTRIBUTION, DISTRIBUTION SPÉCIALISÉE, NÉGOCE TRANSPORT, LOGISTIQUE
FINANCE ET ASSURANCE	BANQUE, FINANCE, ASSURANCE, SERVICES FINANCIERS
ÉNERGIE	TOURISME, HÔTELLERIE, RESTAURATION
TOURISME	DIRECTEUR SYSTÈMES D'INFORMATIONS
INDUSTRIE	AUTOMOBILE, AÉRONAUTIQUE, CIMENTS, MATERIAUX DE CONSTRUCTION, MINES, PHOSPHATES, ENGRAIS, BOIS, PAPIER, CARTON, IMPRIMERIE, CHIMIE, PARACHIMIE, PHARMACIE, IMME, PLASTIQUE, CAOUTCHOUC, TEXTILE, HABILLEMENT, CHAUSSURE

LA SCIENCE AU SERVICE DU MANAGEMENT

IBB Institute est le centre de recherches de IBB - Executive Search, dédié aux études et réflexions sur le management, le leadership des dirigeants et la gouvernance d'entreprise.

Un outil d'aide à la gestion et un moyen de contribuer au succès des entreprises et des décideurs.

SITUATION DES DIRIGEANTS EN 2015

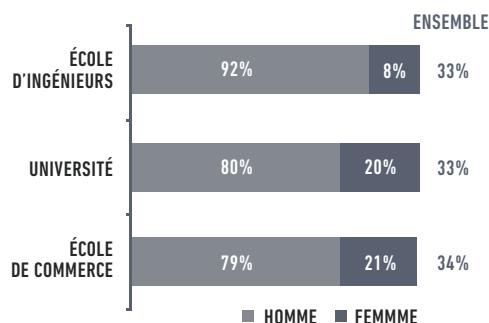
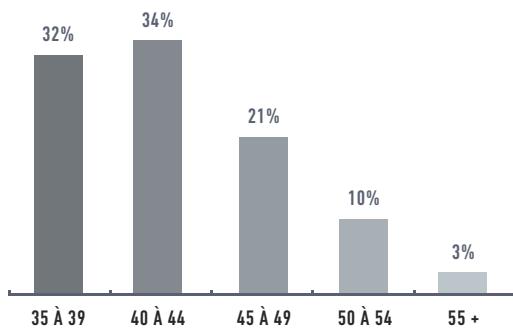
GENRE



Le panel est constitué en majorité d'hommes. Les femmes sont encore faiblement représentées dans la fonction de direction d'entreprise.

AGE ET FORMATION

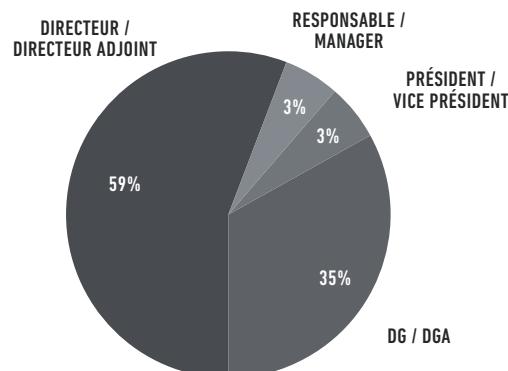
Agés en moyenne de 43 ans, les dirigeants sont jeunes. Ils ont une expérience confirmée avec 18 ans en moyenne. Dans quinze ans, se posera la question de la gestion des seniors à laquelle il est nécessaire de réfléchir dès aujourd'hui. 67% des dirigeants sont diplômés d'écoles de commerce et d'ingénieurs et 33% diplômés d'universités. Les hommes sont plus nombreux à être diplômés des écoles d'ingénieurs à l'inverse des femmes attirées par les écoles de commerce et universités.



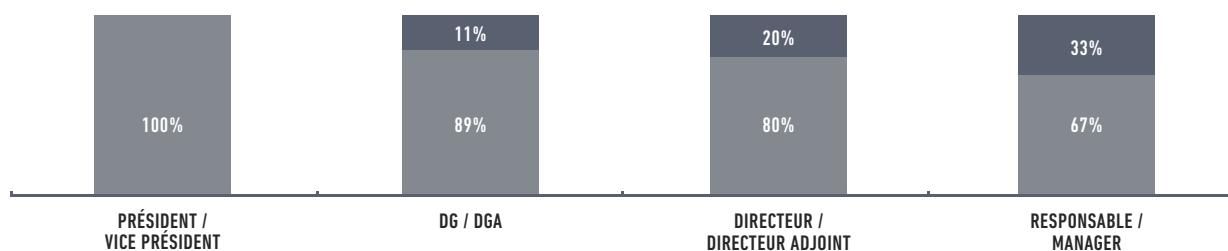
TITRES DES DIRIGEANTS

Un dirigeant sur trois a le titre de président, vice-président, directeur général ou DGA et les deux tiers ont le titre de directeur d'une fonction opérationnelle.

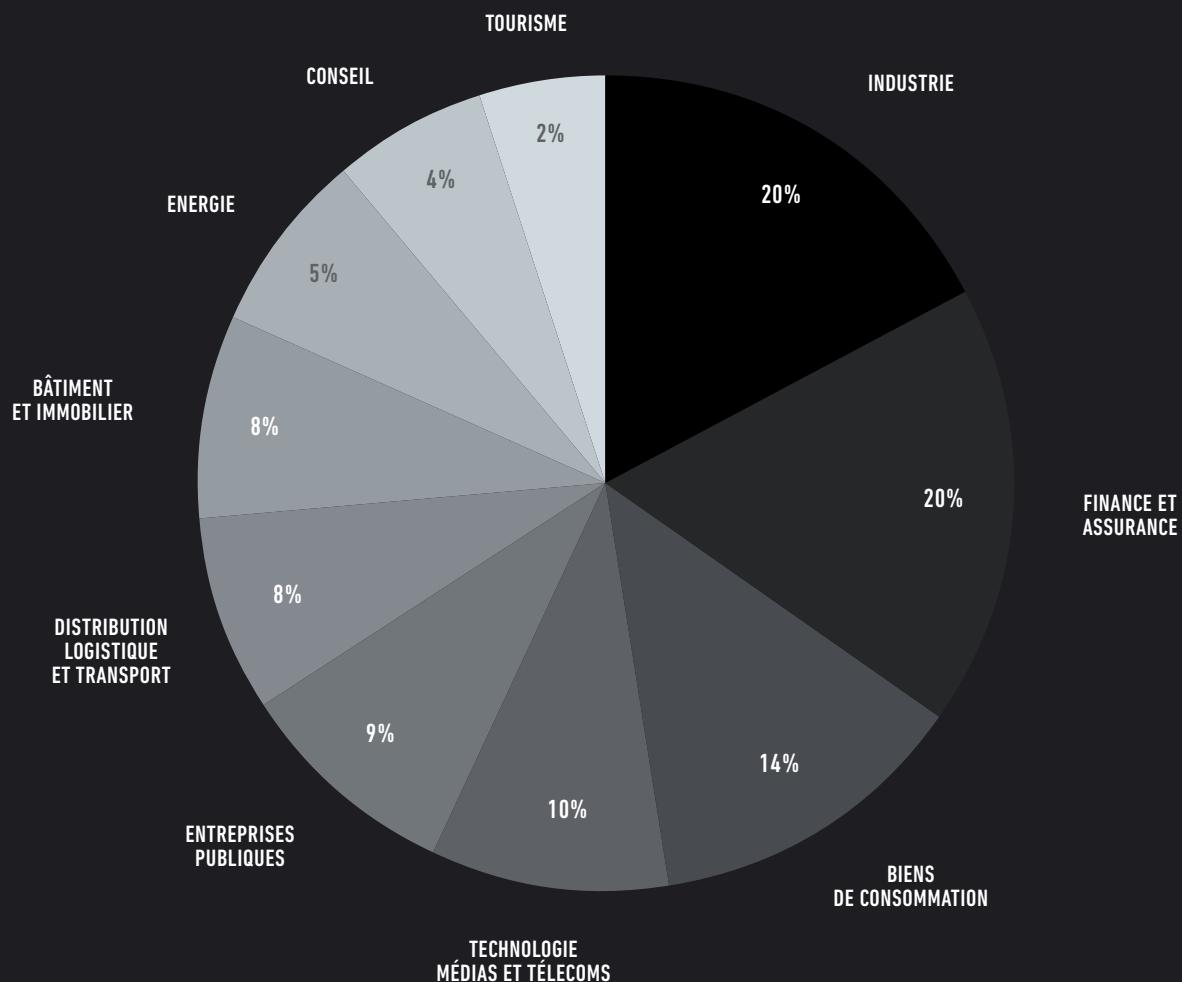
Contrairement aux hommes, les femmes ont un accès limité aux grandes responsabilités. Dans notre panel, aucune femme n'a le titre de Présidente et seulement une femme pour cinq hommes est directrice ou directrice adjointe. La féminisation des fonctions dirigeantes se confirmera à l'avenir car les femmes sont actuellement plus jeunes que les hommes (41 ans contre 43 ans en moyenne).



■ HOMME ■ FEMMME



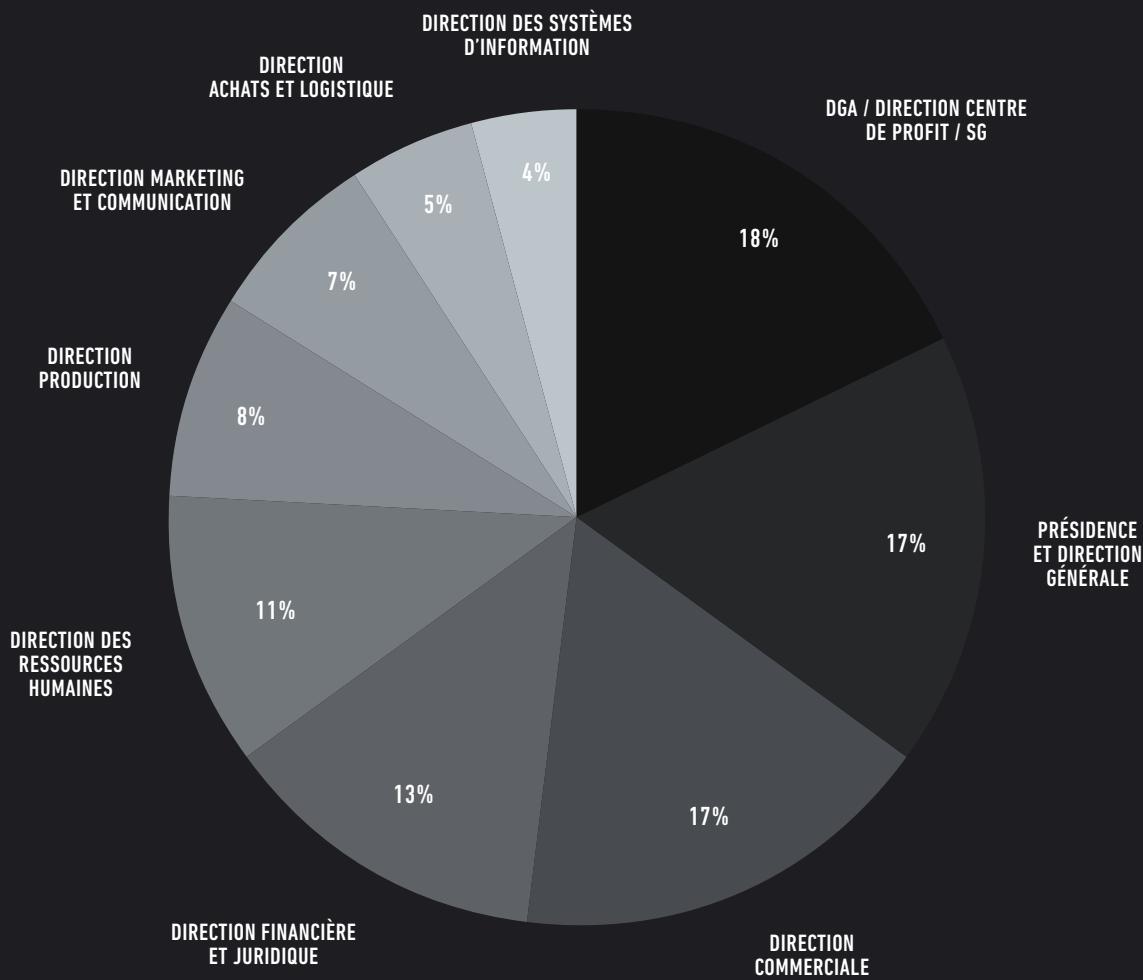
SECTEURS D'ACTIVITÉ



Tous les secteurs d'activités sont bien représentés mais on note toutefois un attrait plus prononcé pour les secteurs industrie, finance et assurance, biens de consommation, technologie, médias, et télécoms puisque les deux tiers des dirigeants y évoluent. Il faut noter que ces secteurs sont historiquement bien ancrés dans l'économie marocaine.

Les entreprises publiques sont devenues de sérieuses concurrentes des entreprises privées dans le recrutement et la fidélisation des dirigeants puisque ces derniers y évoluent dans une proportion significative.

FONCTIONS



Toutes les fonctions sont également représentées dans la catégorie des décideurs mais on note que les fonctions de présidence, les directions générales, commerciale, financière, juridique et RH sont les plus dotées en dirigeants avec 76% de l'échantillon, preuve de leur caractère stratégique dans l'entreprise.

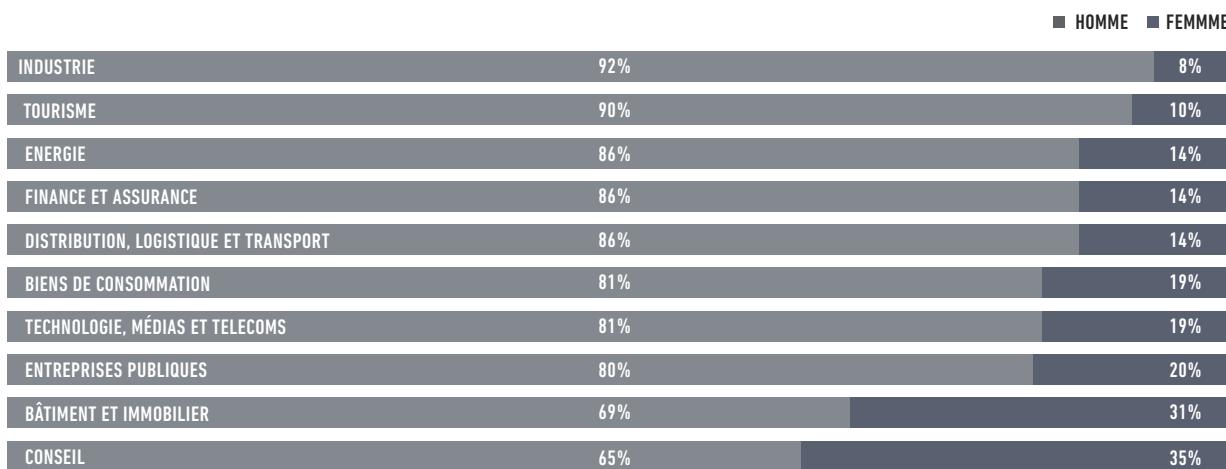
La fonction SI est la moins représentée dans la catégorie des dirigeants (4%). Toutefois, face à des enjeux technologiques cruciaux pour l'entreprise, nous prévoyons qu'à l'avenir cette fonction sera plus influente dans l'entreprise.

SECTEURS D'ACTIVITÉ PAR GENRE

Les femmes dirigeantes sont faiblement représentées dans les secteurs de l'industrie et du tourisme. Pour le premier, cela peut être, en partie, expliqué par la plus faible représentation des femmes dans les formations d'ingénieurs qui restent les principaux pourvoyeurs de dirigeants dans l'industrie. En ce qui concerne le tourisme, une des raisons de ce constat peut être liée à la mobilité géographique que requiert ce secteur.

Les domaines d'activité dans lesquels les femmes dirigeantes sont le plus représentées sont ceux du conseil et de la promotion immobilière.

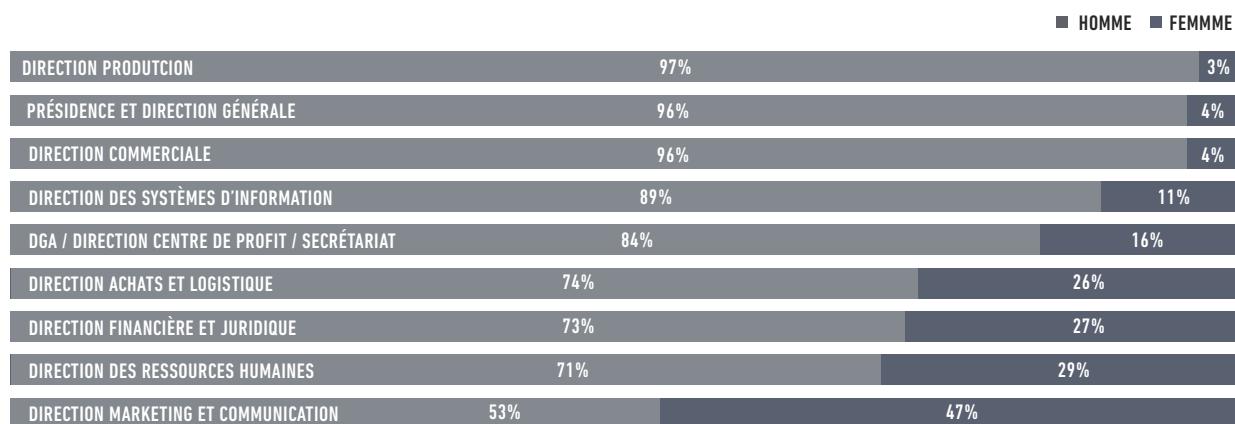
Notons aussi ici les efforts des entreprises publiques dans la féminisation des postes de direction puisqu'elles occupent la troisième position, en terme de pourcentage de femmes à des postes de dirigeants.



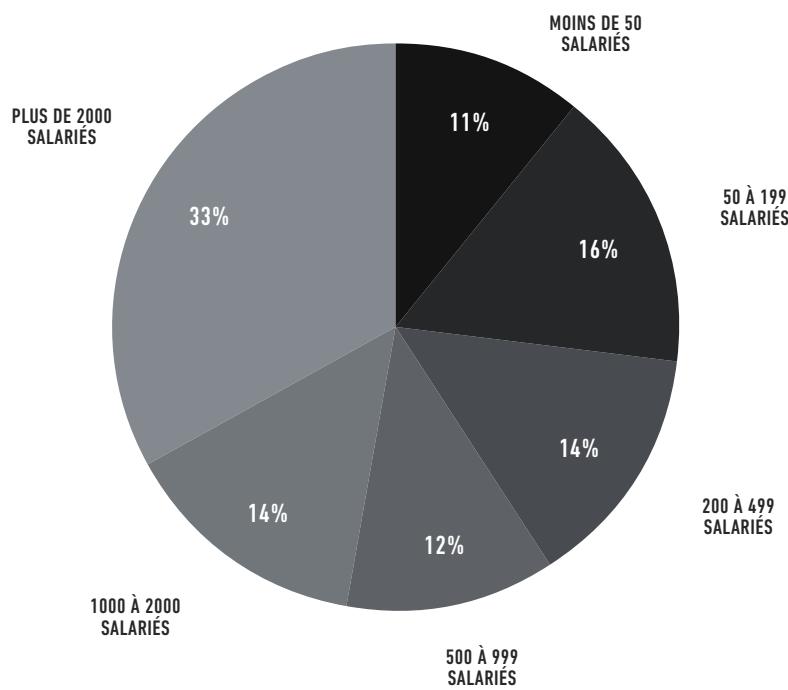
FONCTIONS PAR GENRE

A l'inverse des hommes qui dominent toutes les fonctions, les femmes restent dans l'ensemble faiblement représentées dans les fonctions à hautes responsabilités : Présidence et Direction Générale ; et dans les fonctions qui requièrent la mobilité géographique : commerciale et production car cette dernière est éloignée du centre ville.

Pour l'instant, les femmes sont surtout affectées dans les fonctions support : RH, marketing, communication, direction financière et juridique.



TAILLE D'ENTREPRISE

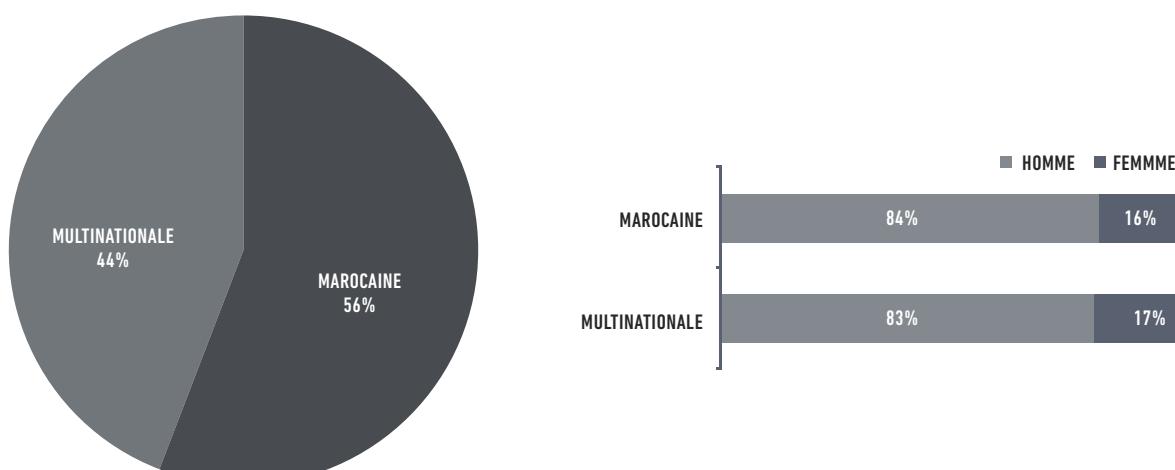


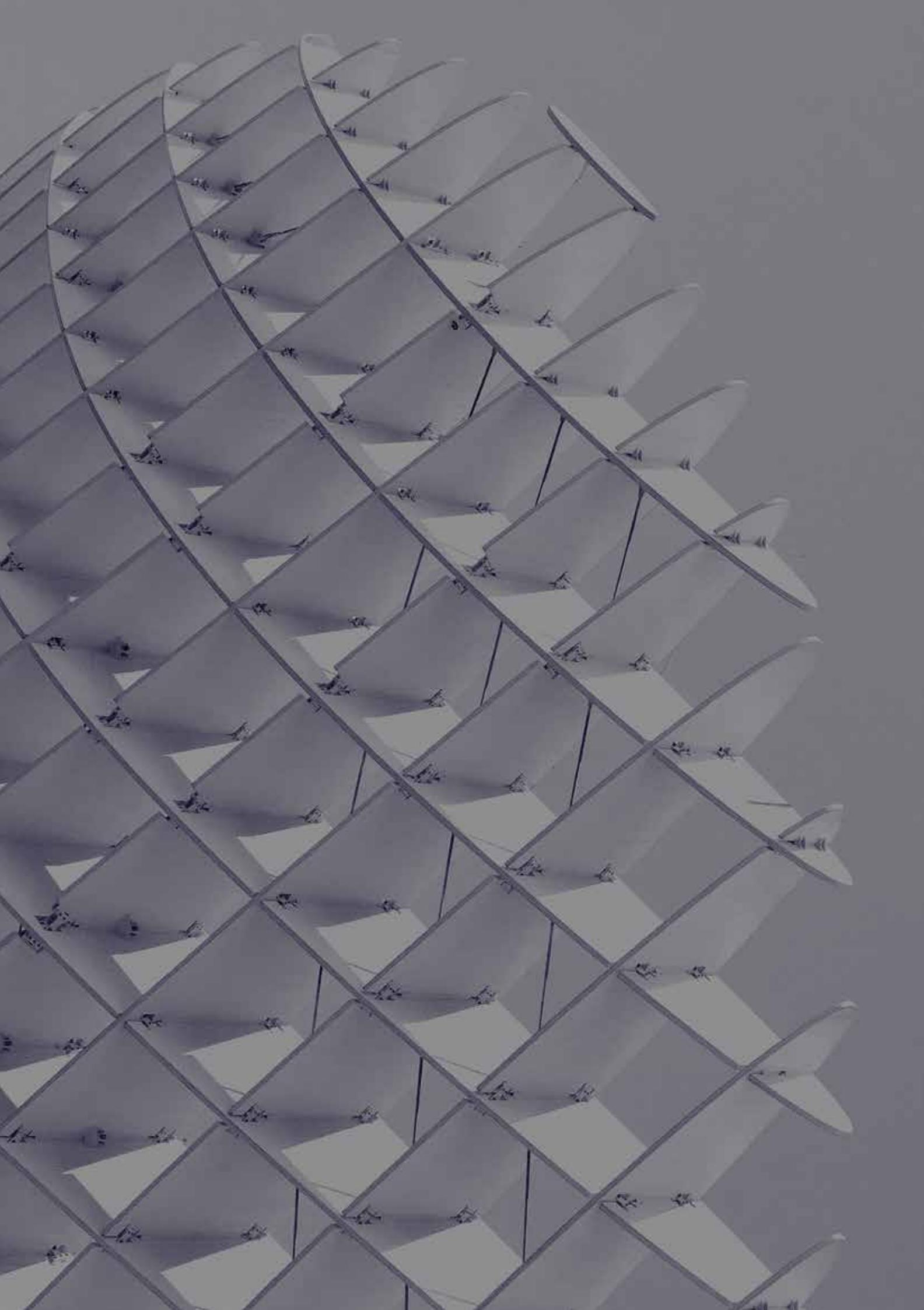
Les grands groupes de plus de 2000 salariés sont les plus attractifs pour les dirigeants.
Les autres entreprises (PME/PMI, grande entreprise) sont représentées de façon équilibrée.

NATIONALITÉ DE L'ENTREPRISE

On constate une plus grande proportion de dirigeants dans les entreprises marocaines par rapport aux multinationales qui restent tout de même bien représentées.

La proportion des hommes et des femmes est la même dans les deux types d'entreprise mais les femmes sont faiblement représentées. Les entreprises rencontrent toujours des difficultés à recruter les femmes aux postes de direction alors qu'elles ont engagé depuis longtemps des politiques d'incitation à la diversité.





SÉLECTIONNER UN DIRIGEANT EST LA DÉCISION LA PLUS CRITIQUE QUE PEUT PRENDRE UNE ENTREPRISE.

*Pour nous, le recrutement est stratégique
et méthodique.*

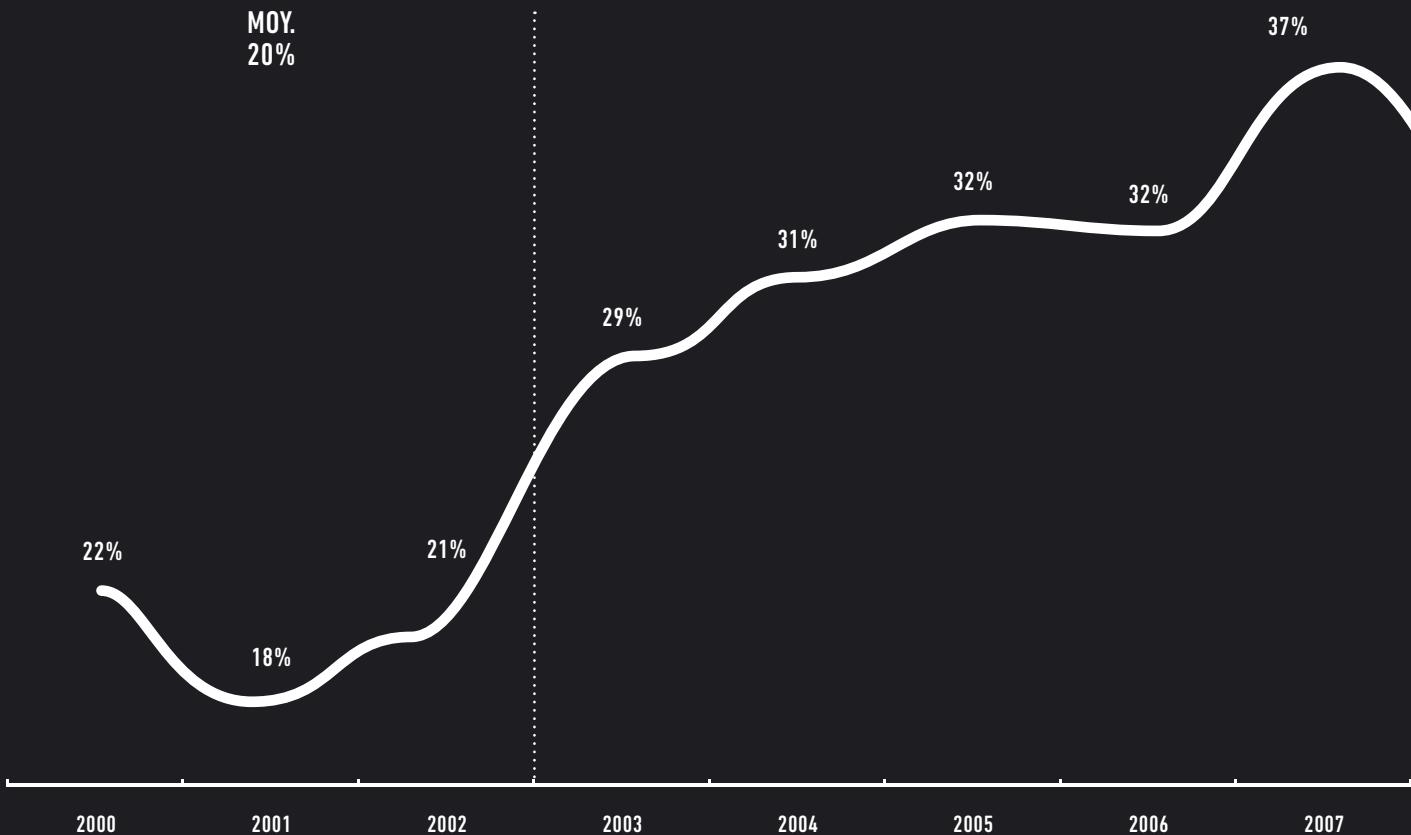
DYNAMIQUE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI DES DIRIGEANTS DURANT LES 15 DERNIERES ANNÉES

DYNAMIQUE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI DES DIRIGEANTS DURANT LES 15 DERNIERES ANNÉES

TAUX DE MOBILITÉ

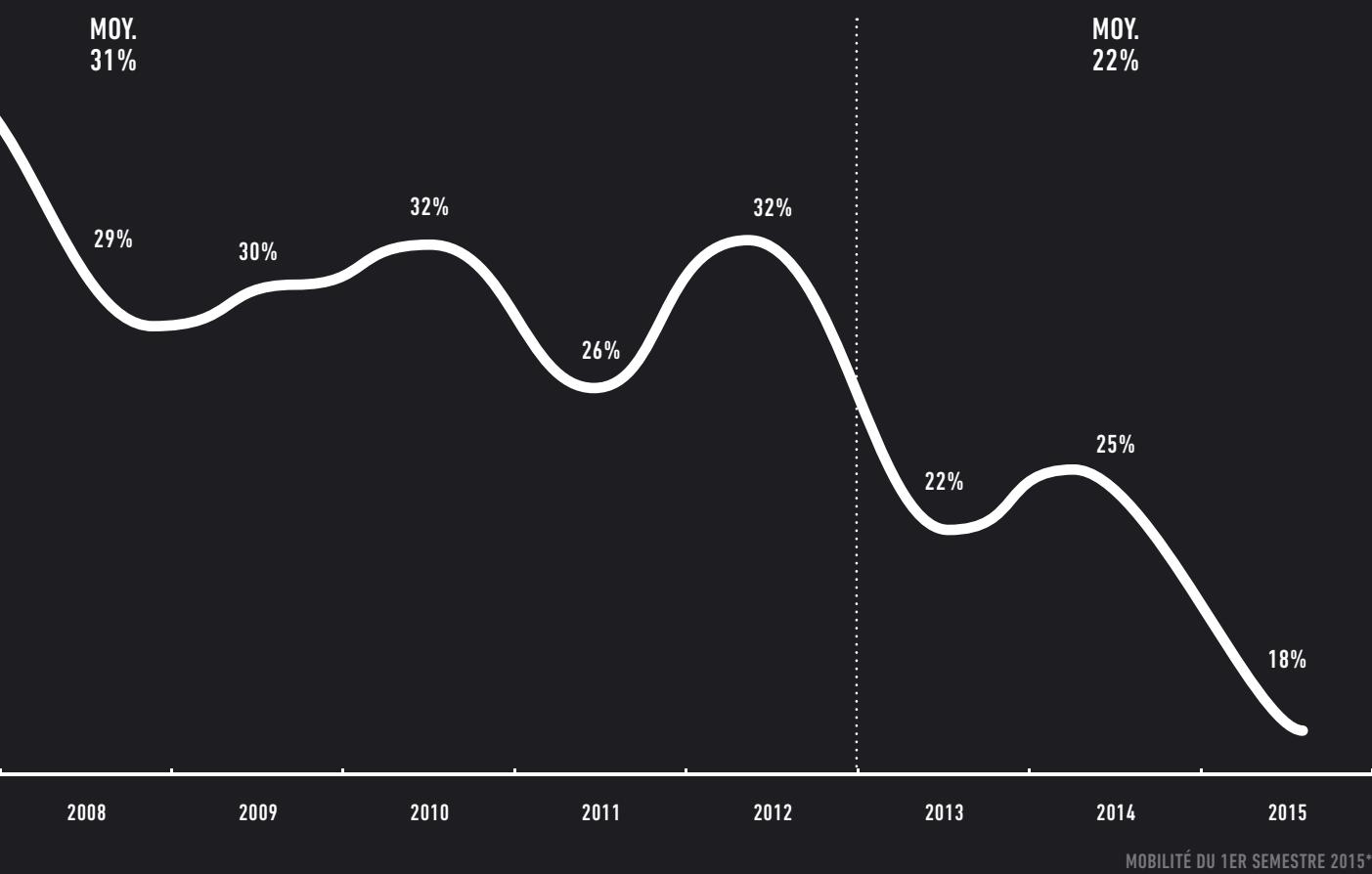
27%

PAR AN



D'un niveau moyen de 27% par an, la mobilité des dirigeants a été exceptionnelle entre 2000 et 2015. Etablie à 20% entre 2000 et 2002, elle est passée à 32% entre 2003 et 2012, atteignant un record historique de 37% en 2007. Cette cadence révèle bien le besoin des entreprises en cadres dirigeants et leur dynamisme.

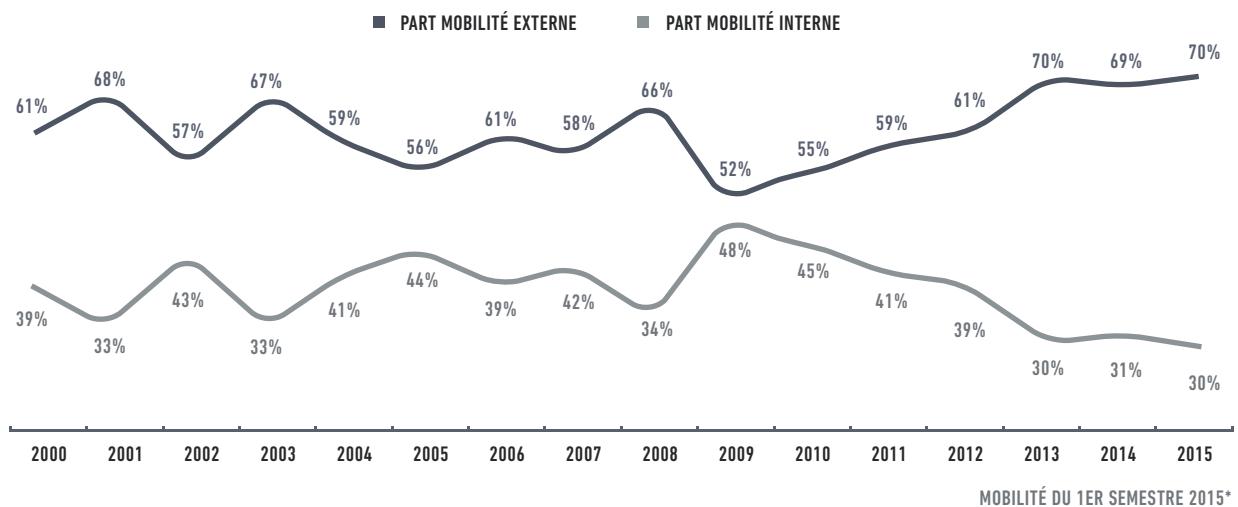
La période 2003 – 2012 a été marquée par la croissance économique, l'émergence de grands groupes institutionnels nationaux, la modernisation des entreprises publiques, l'implantation d'investisseurs internationaux et les remplacements des départs à la retraite. Ces facteurs ont fortement dynamisé les organisations et le marché de l'emploi des cadres dirigeants.



Entre 2013 et 2015, la mobilité décroche brutalement à 22%, soit un niveau proche de 2000 - 2002. Ce décrochage signe peut-être la fin d'un cycle de développement économique exceptionnel, l'arrivée à maturité des organisations et l'envie des dirigeants de se stabiliser.

Mais à l'avenir, nous prévoyons que la mobilité sera relancée sous l'effet de la reprise économique, l'intégration régionale, l'investissement en Afrique, le développement de nouvelles plates formes économiques à travers le Royaume comme Casablanca Finance City, Tanger Med...

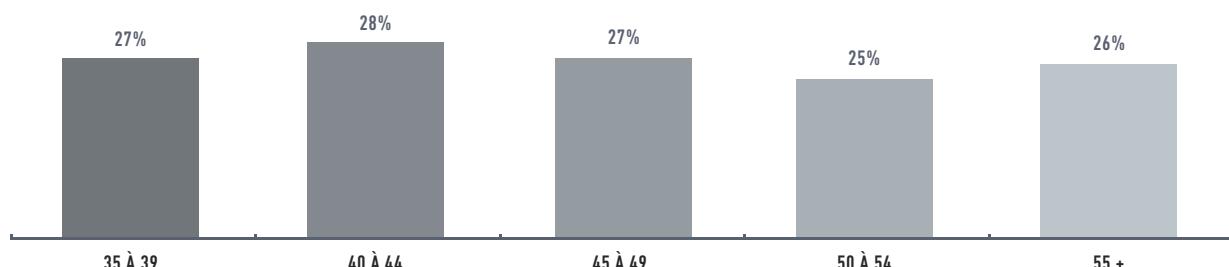
ÉVOLUTION DE LA MOBILITÉ EXTERNE ET INTERNE DE 2000 À 2015



Durant les 15 dernières années, la part de la mobilité externe, donc du recrutement externe, a été supérieure à la part de mobilité interne (62% par an en moyenne contre 38%). Jusqu'à 2009, les entreprises ont maîtrisé la part des deux mobilités. Mais depuis 2009, la part de la mobilité interne s'essouffle considérablement au profit de la mobilité externe. Ce phénomène signifie que **les entreprises ont épuisé leurs viviers internes de compétences et recherchent du sang neuf pour combler leurs besoins.**

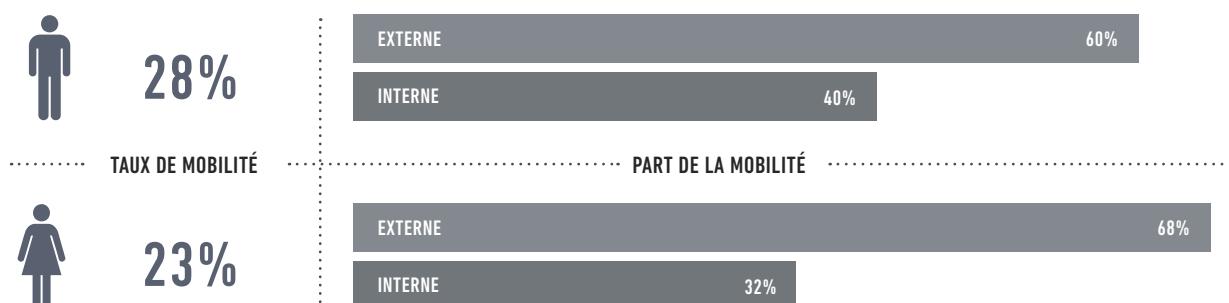
Mobilité selon l'âge

La mobilité a concerné la génération des quadras.



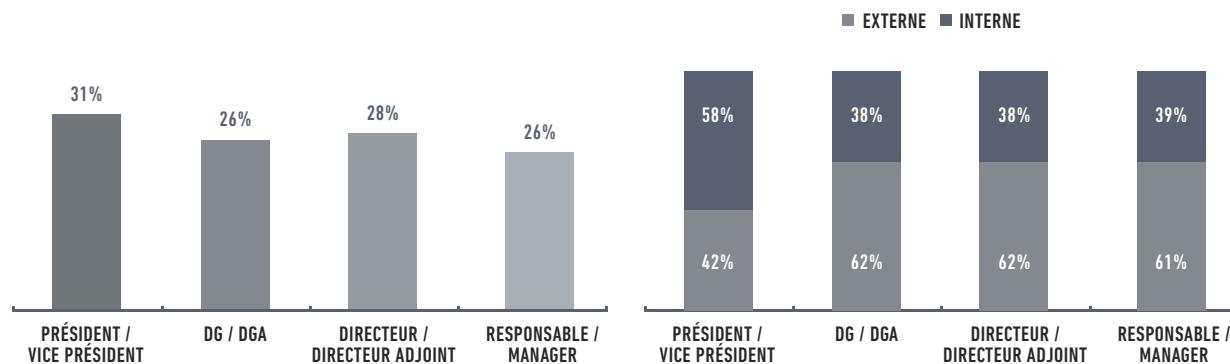
Mobilité selon le genre

Dans l'ensemble, les hommes ont été plus mobiles que les femmes mais il apparaît que les femmes sont plus enclines que les hommes à changer d'employeur.



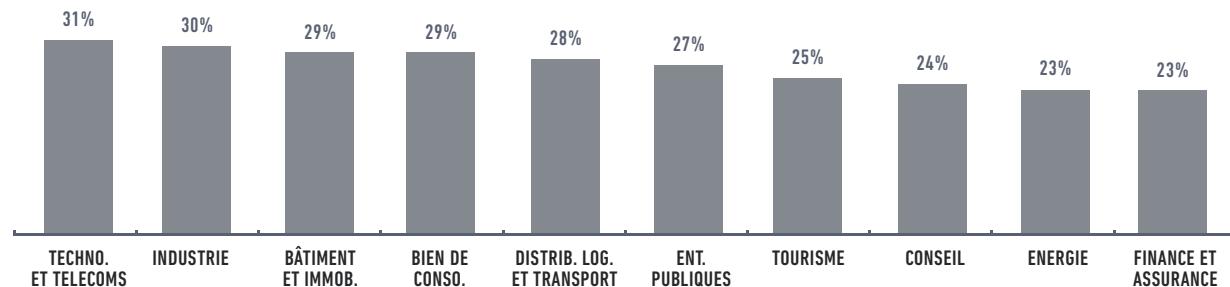
MOBILITÉ SELON LE TITRE DU DIRIGEANT

Les entreprises ont fait appel à une nouvelle génération de Présidents pour piloter les grandes transformations. Il faut noter que la promotion interne de ces derniers est privilégiée par rapport au recrutement externe puisque 6 d'entre eux sont promus en interne et 4 sont recrutés en externe, signal positif adressé aux prétendants à cette responsabilité. Les directeurs de fonctions opérationnelles arrivent en deuxième position pour la majorité d'entre eux. Près de 2 sur 3 ont été recrutés en externe, confirmation du besoin des entreprises de ces profils et du déficit de successeurs internes pour cette responsabilité.

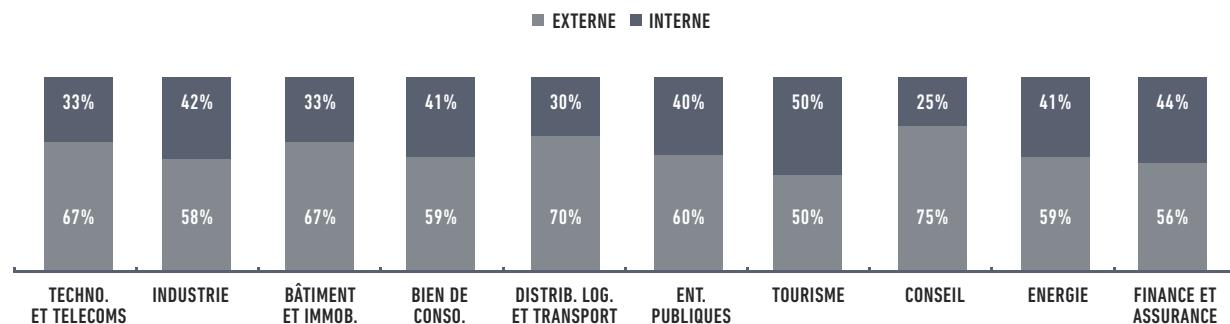


MOBILITÉ SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

Durant les quinze dernières années, tous les secteurs d'activité ont connu une mobilité allant de 23% à 31% par an en moyenne, soit un niveau élevé. L'économie a été animée par des opérations structurantes comme l'arrivée de nouveaux opérateurs, les fusions-acquisitions et les grandes transformations : télécoms, industrie aéronautique et automobile, finance et assurance, bâtiment et immobilier, énergie, conseil, grande distribution et distribution spécialisée... En revanche, le secteur des biens de consommation n'a pas connu d'opération majeure alors que son taux de mobilité est important. En réalité, il a été une source de recrutement pour les autres secteurs qui cherchent à acquérir le savoir-faire de ses dirigeants.

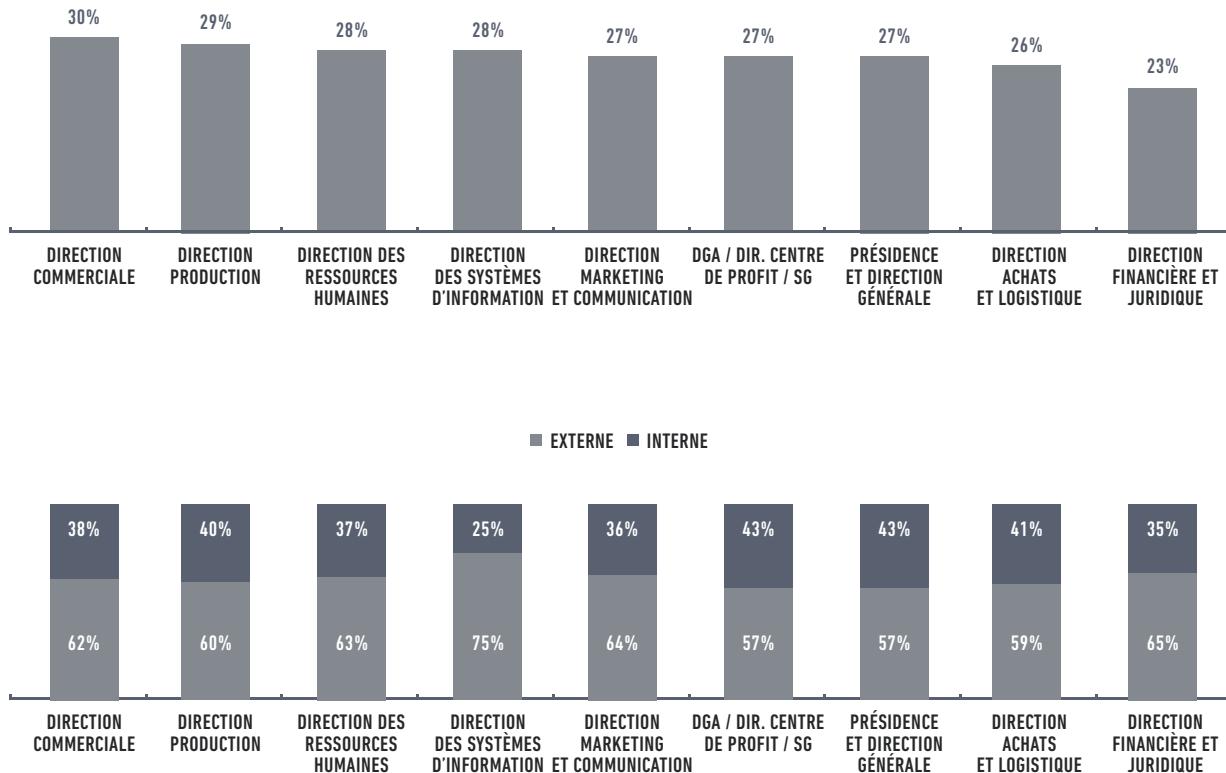


La mobilité externe a dominé la mobilité interne dans la plupart des secteurs d'activité. 6 à 7 recrutements sur 10 ont été réalisés en externe. Les secteurs plutôt récents dans l'économie (Conseil, bâtiment et immobilier, technologie, médias, télécoms, distribution...) ont recouru davantage au recrutement externe. A l'inverse, les secteurs historiquement ancrés dans l'économie sont ceux où la mobilité interne a été la plus importante : énergie, banque, assurance, tourisme, biens de consommation.



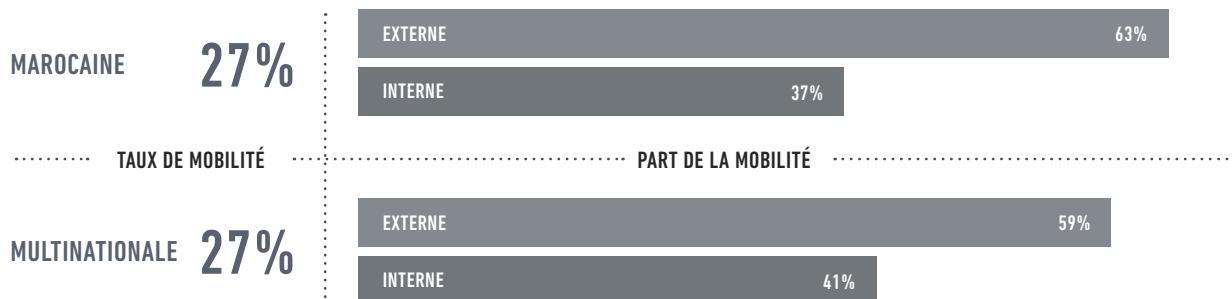
MOBILITÉ SELON LA FONCTION

Les taux de mobilité par fonction allant de 23% à 30% caractérisent bien la refonte par les entreprises de tous les domaines de gestion : stratégie, management, RH, SI, production.... Dans chaque fonction, au moins 6 dirigeants sur 10 ont été recrutés en externe.

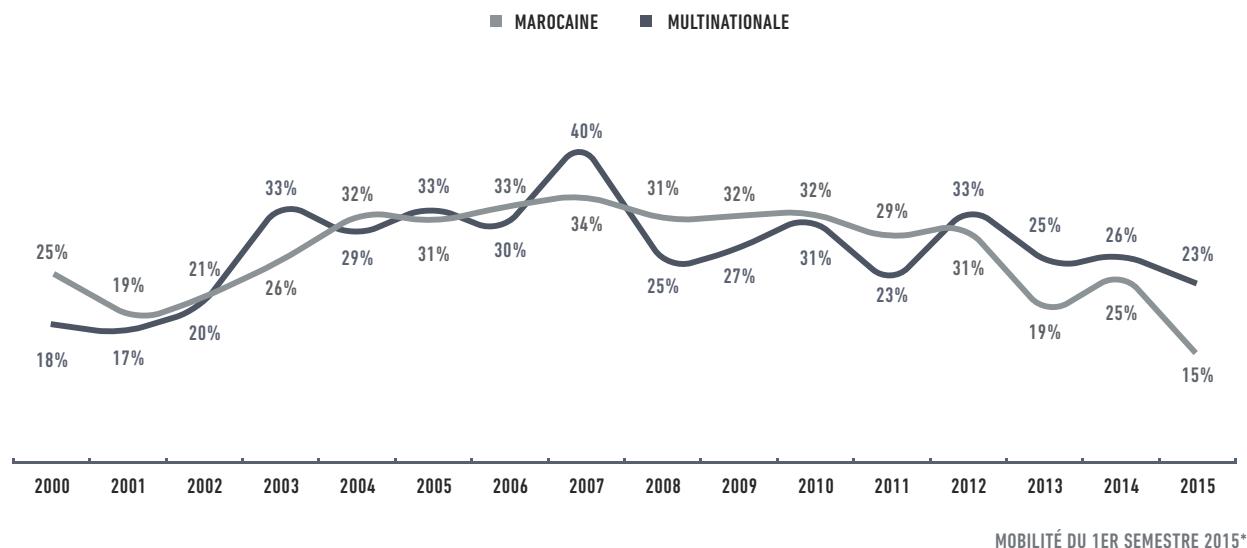


MOBILITÉ SELON LA NATIONALITÉ DE L'ENTREPRISE

Le taux de mobilité est le même au sein des entreprises marocaines et multinationales. Cependant, les dirigeants des entreprises marocaines changent d'employeurs plus souvent que les dirigeants de multinationales. Ces dernières ont plus recours à la mobilité interne que les entreprises marocaines.

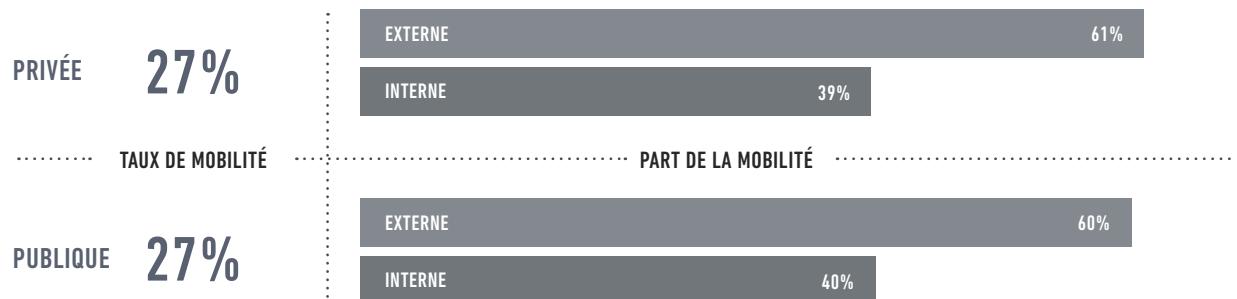


Contrairement aux entreprises marocaines, la mobilité dans les multinationales est irrégulière et varie brutalement au gré des réorganisations imposées par les maisons mères. En effet, les multinationales ajustent régulièrement leurs organisations aux changements du marché, procèdent à des restructurations et changent périodiquement le management des filiales marocaines en vue de nouvelles transformations. Par conséquent, les entreprises marocaines offrent davantage de stabilité à leurs dirigeants.



MOBILITÉ SELON LE STATUT DE L'ENTREPRISE

La mobilité et sa répartition interne et externe est la même pour les dirigeants des entreprises privées et publiques. En matière de gestion des RH, les entreprises publiques sont devenues de sérieuses concurrentes des entreprises privées.



**AVEZ-VOUS PRÉPARÉ LA RELÈVE
OU ATTENDEZ-VOUS D'ÊTRE
DEVANT LE FAIT ACCOMPLI POUR
LE FAIRE?**

Les plans de succession, c'est aussi notre métier.

PERSPECTIVES ET MOTIVATIONS DES DIRIGEANTS

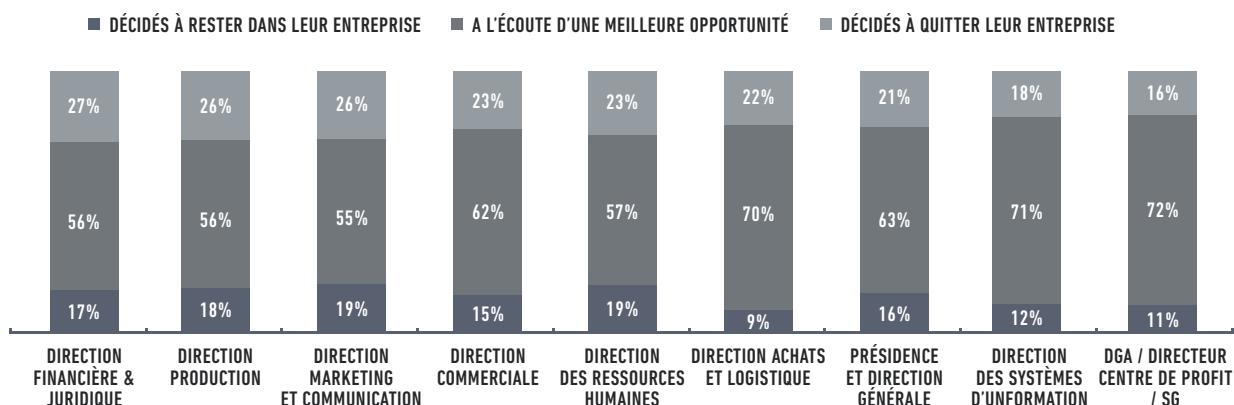
PERSPECTIVES DE MOBILITÉ DES DIRIGEANTS

Les perspectives des dirigeants confirment que la mobilité se maintiendra à l'avenir. 8 dirigeants sur 10 sont à l'écoute du marché ou en recherche active.



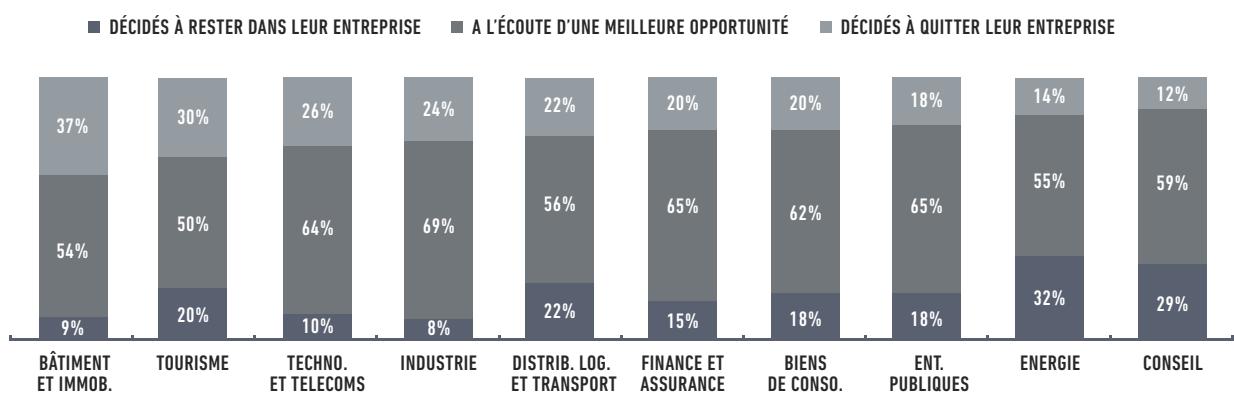
PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION SELON LA FONCTION

Les dirigeants des fonctions finance et juridique, production, marketing et communication, commerciale et RH sont les plus nombreux en recherche active. Les P-DG, DGA, DSI et directeurs des achats quitteraient leur entreprise si une meilleure opportunité se présentait.



PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

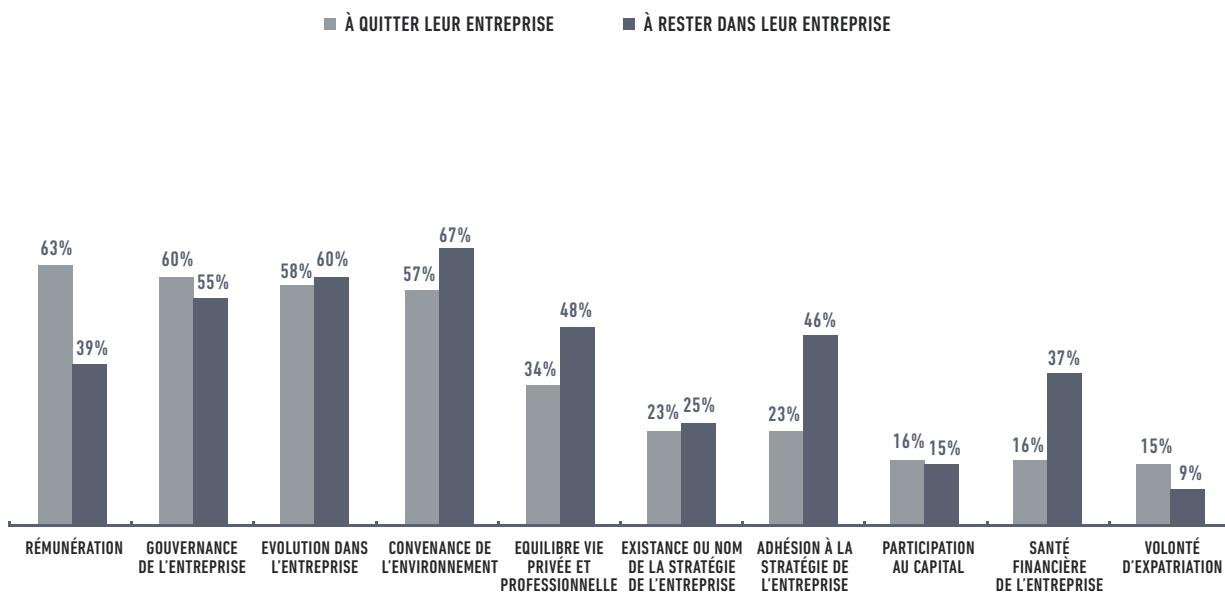
Les dirigeants des secteurs bâtiment et immobilier, tourisme, technologie, médias et télécoms et industrie sont les plus nombreux en recherche active ou à l'écoute du marché. Par ailleurs, les dirigeants des secteurs finance et assurance, biens de consommation et des entreprises publiques sont opportunistes. Ils quitteraient leur entreprise si une meilleure opportunité se présentait. Les dirigeants des secteurs énergie et conseil sont les plus nombreux à se projeter dans leur entreprise.



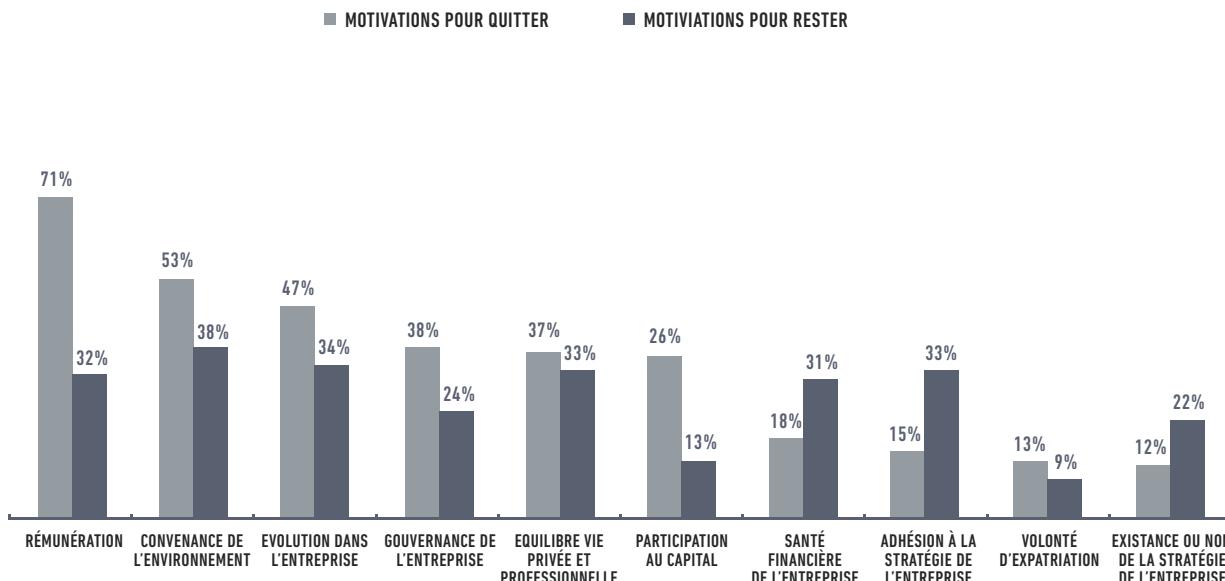
MOTIVATIONS DES DIRIGEANTS

Que les dirigeants soient indécis ou décidés quant à leurs perspectives de mobilité, leurs motivations sont les mêmes : amélioration de leur rémunération, clarté de la gouvernance, évolution et épanouissement dans leur entreprise. Toutefois, les dirigeants qui ne veulent pas quitter leur entreprise citent aussi l'adhésion à la stratégie de l'entreprise, l'équilibre entre vie privée et professionnelle et la santé financière de l'entreprise.

Motivations des dirigeants décidés à quitter ou rester dans leur entreprise

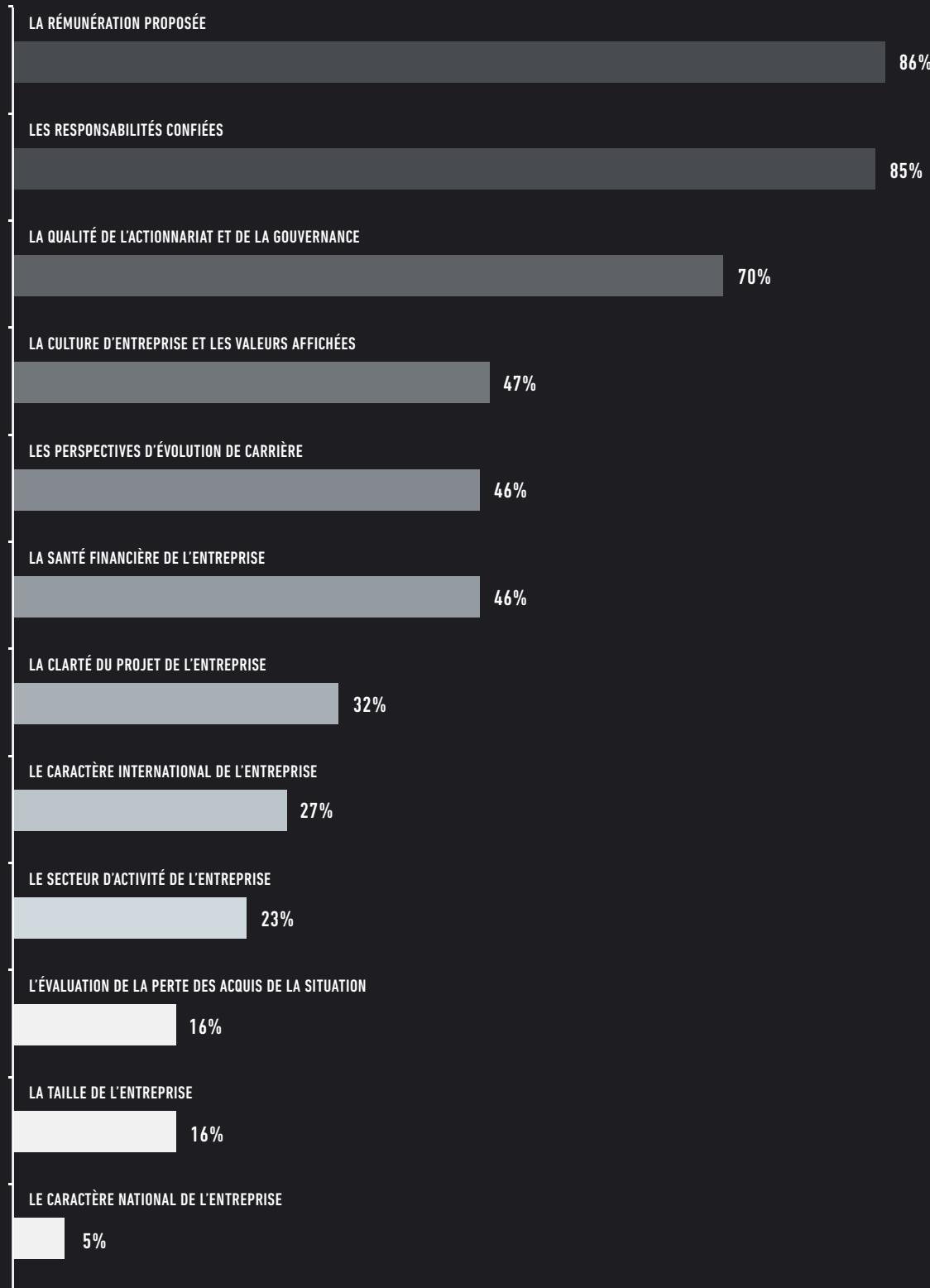


Motivations des dirigeants à l'écoute d'une meilleure opportunité (indécis)



RISQUES D'UNE NOUVELLE OPPORTUNITÉ EXTERNE

Les changements de situation des dirigeants ne se feront pas à n'importe quel prix. Pour accepter une nouvelle opportunité externe, les dirigeants mesurent le risque de celle-ci à travers des critères bien définis parce qu'ils engagent leur responsabilité et leur notoriété.



Pour la majorité d'entre eux, la rémunération, les responsabilités du poste, la qualité de l'actionnariat et la gouvernance sont les critères de mesure du risque. En effet, les dirigeants évaluent :

LA RÉPUTATION DE L'ENTREPRISE

Ils vont s'assurer de la notoriété des actionnaires ou du management. Ils cherchent à apprécier leur périmètre de responsabilité suivant le système de gouvernance censé cadrer la gestion de l'entreprise et l'organisation des rôles et responsabilités.

LE PROJET PROPOSÉ

Ils veulent confirmer que l'entreprise a une ambition et que leurs responsabilités vont s'inscrire dans un projet d'entreprise. Ils cherchent à apporter leur pierre à l'édifice.

LE CARACTÈRE PATRIMONIAL DE LA RÉTRIBUTION

Le nouveau projet permet-il de préparer leur avenir privé et professionnel (prévoyance et retraite, couverture médicale, primes indexées sur les résultats...)

Un deuxième groupe de critères de mesure de risque se dégage. La culture de l'entreprise, les perspectives d'évolution de carrière, la santé financière de l'entreprise sont citées par près d'un dirigeant sur deux. Ceux-ci évaluent :

LE CARACTÈRE INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

Les dirigeants cherchent à s'assurer que le mode de gestion opérationnelle et de décision de l'entreprise repose sur des méthodes formalisées. Dans le cas où l'entreprise fonctionne suivant un modèle traditionnel ou non formalisé, ils mesureront différemment le risque.

LA STABILITÉ

Les dirigeants apprécient le spectre des opportunités d'évolution au sein de l'entreprise et le niveau de sécurité de l'emploi qu'elle peut leur garantir. Les entreprises réputées pour leur turn over important attirent plus difficilement les talents.

LES MOYENS ALLOUÉS

Les dirigeants vérifient que l'entreprise a les moyens de ses ambitions, moyens dont ils disposeront pour réaliser leur mission.

Il faut signaler que les décideurs ne sont que 16% à vouloir maintenir les acquis de leur situation actuelle (ancienneté et responsabilités) dans le cas d'une nouvelle opportunité. En d'autres termes, ils demanderaient au nouvel employeur le rachat de leurs acquis pour le rejoindre. A l'inverse, la majorité des dirigeants est prête à les abandonner si les critères de succès sont réunis.

LES SUCCÈS OU LES ÉCHECS D'UNE ENTREPRISE REPOSENT SUR SES DIRIGEANTS.

*Leur recrutement est engageant et stratégique.
Maitriser le risque est notre rôle !*

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La rémunération a été majoritairement citée par les dirigeants comme l'élément de motivation principal. L'analyse des rémunérations apporte des éléments de compréhension.

AUGMENTATIONS SALARIALES LORS DES DEUX DERNIERES MOBILITES

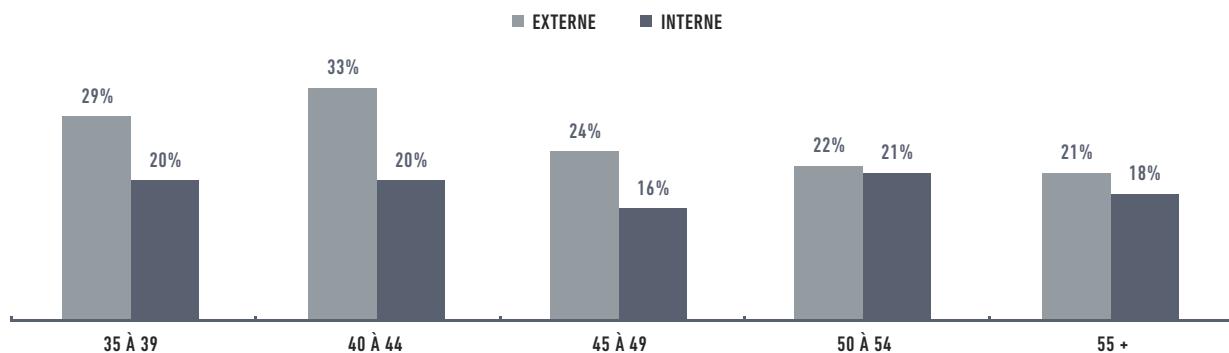
NIVEAUX DES AUGMENTATIONS

Durant les deux dernières mobilités des dirigeants, les augmentations externes ont été supérieures aux augmentations internes. 50% des dirigeants, population entre les 1er et 3ème quartiles, ont perçu des augmentations externes entre 12% et 35% et des augmentations internes entre 10% et 23%. Ces écarts élevés traduisent un marché à fortes disparités salariales.

	Q1	MÉDIANE	MOYENNE	Q3
AUGMENTATION EXTERNE	12%	20%	28%	35%
AUGMENTATION INTERNES	10%	15%	18%	23%

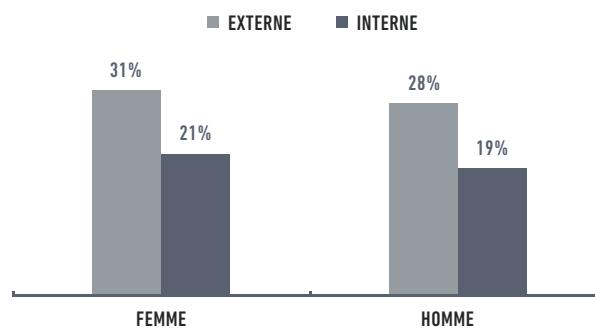
AUGMENTATIONS MOYENNES SELON L'ÂGE

Les augmentations externes sont supérieures aux augmentations internes quelque soit l'âge des dirigeants. Parmi tous les dirigeants, les plus jeunes (moins de 45 ans) ont bénéficié des augmentations externes les plus importantes. Cette population a été très mobile durant les 15 dernières années.



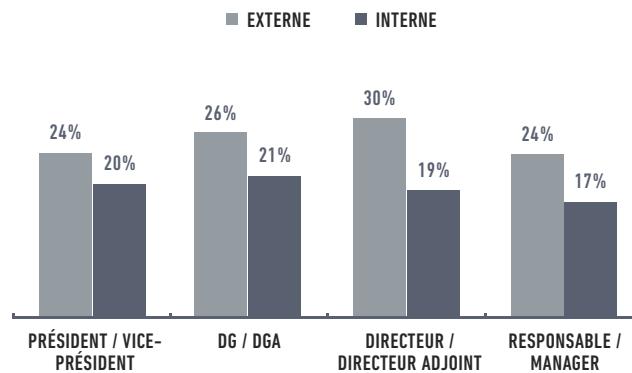
AUGMENTATIONS MOYENNES SELON LE GENRE

Lors d'une mobilité externe ou interne, l'augmentation de la rémunération des femmes a été plus importante que celle des hommes. Les femmes s'imposent de plus en plus pour un alignement de leur rémunération sur celle des hommes.



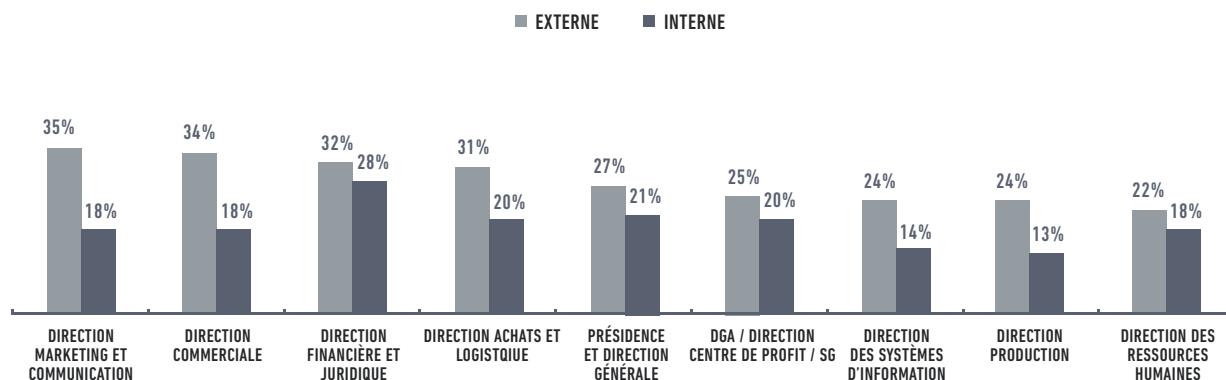
AUGMENTATIONS MOYENNES SELON LE TITRE

Les augmentations externes les plus importantes ont bénéficié aux directeurs, preuve que la concurrence est forte pour attirer cette catégorie de dirigeants. Plus la responsabilité est importante, plus l'augmentation interne est élevée.



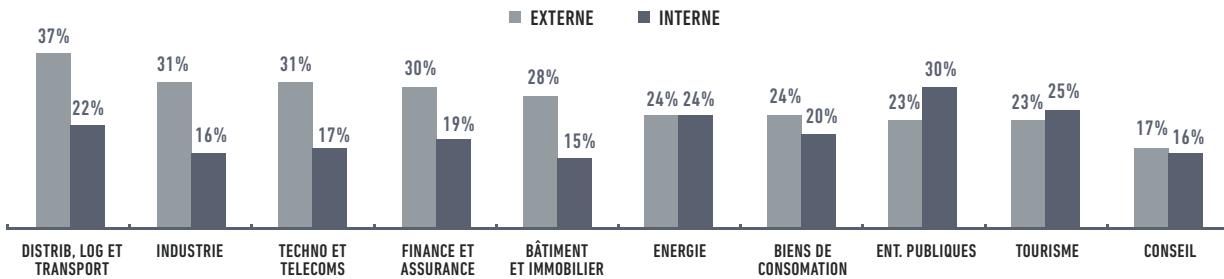
AUGMENTATIONS MOYENNES SELON LA FONCTION

Les dirigeants des fonctions marketing, communication, finance, juridique, commerciale et achats/logistique ont connu les plus fortes augmentations grâce à la mobilité externe. Pour la plupart de ces fonctions, l'écart avec l'augmentation interne est important. Là aussi, lorsque la fonction est considérée comme stratégique, les augmentations internes sont importantes : PDG, DGA, RH, Finance.



AUGMENTATIONS MOYENNES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

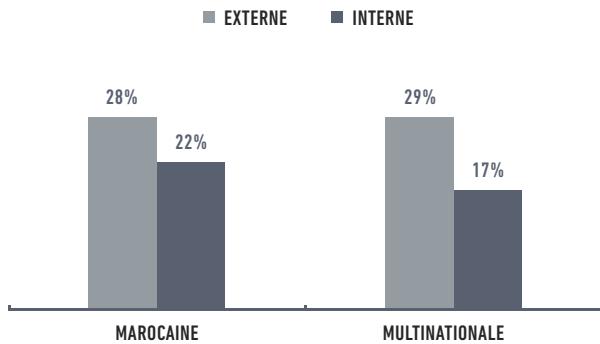
Les augmentations externes les plus importantes ont été réalisées dans les secteurs distribution, logistique, transport, finance, assurance, industrie, technologie, media, télécoms. La modernisation de la GRH dans les entreprises publiques a conduit à améliorer la politique salariale notamment les augmentations internes qui sont les plus élevées du marché.



AUGMENTATIONS MOYENNES SELON LA NATIONALITÉ D'ENTREPRISE

Les dirigeants des multinationales ont réalisé les augmentations les plus importantes, ce qui explique que les entreprises les recrutent pour leur savoir-faire international.

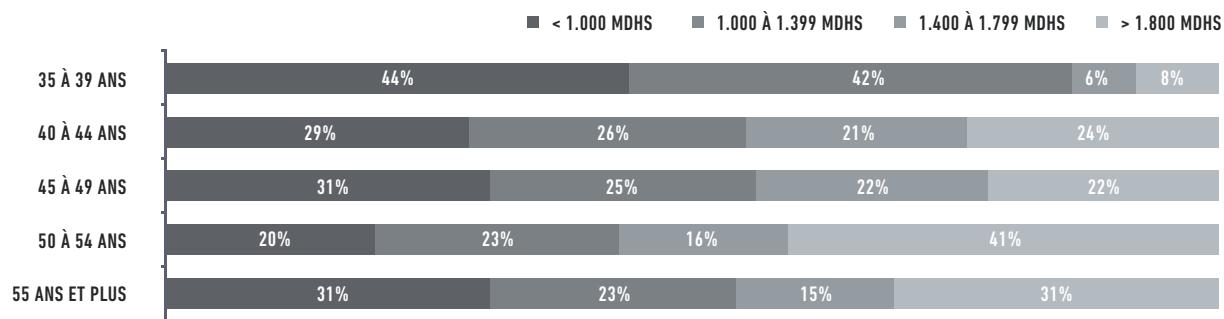
En revanche, les entreprises marocaines offrent des augmentations internes plus importantes que les multinationales.



NIVEAU DE REMUNERATION FIXE ET VARIABLE 2015

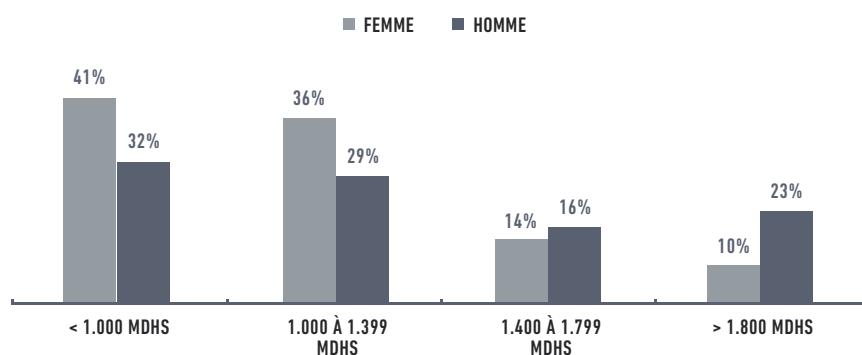
RÉMUNÉRATION SELON L'ÂGE

Plus la séniorité est élevée, plus la rémunération est élevée. La répartition des rémunérations est la plus équilibrée chez les 40 à 49 ans. L'âge de 50 ans est le seuil où l'écart de rémunération avec les dirigeants plus jeunes se creuse significativement. On note cependant un décrochage de la rémunération chez les +55 ans.



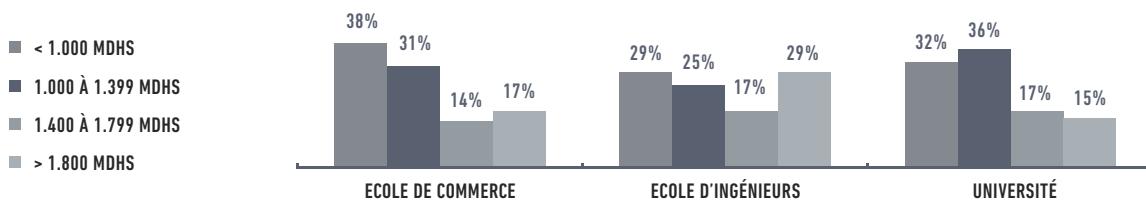
RÉMUNÉRATION SELON LE GENRE

Les hommes sont plus nombreux que les femmes dans les tranches de rémunération annuelles de plus 1,4 MDHS bruts. A l'inverse, les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans les tranches inférieures.



RÉMUNÉRATION SELON LA FILIÈRE DE FORMATION

Les ingénieurs sont mieux rémunérés que les diplômés des écoles de commerce et d'universités.



RÉMUNÉRATION SELON LE TITRE

Il apparaît logiquement que les niveaux de rémunération évoluent avec le titre. Plus le titre est important, plus la rémunération est élevée. Mais nous constatons des écarts de salaire qui montrent l'existence d'un phénomène qualifiable de « course vers les titres » :

DANS LA CATÉGORIE DES DG/DGA

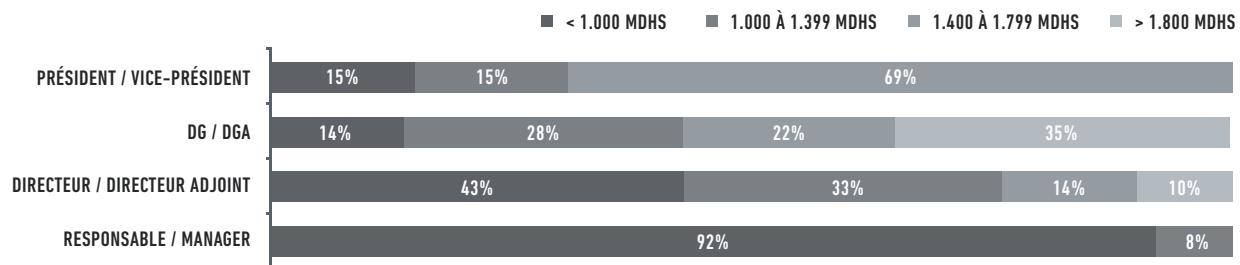
35% d'entre eux perçoivent une rémunération supérieure à 1,9 MDHS alors que 14% sont en dessous de 1,0 MDHS.

DANS LA CATÉGORIE DES DIRECTEURS

43% d'entre eux perçoivent une rémunération inférieure à 1,0 MDHS alors que 24% sont au-dessus de 1,4 MDHS.

DANS LA CATÉGORIE DES RESPONSABLES

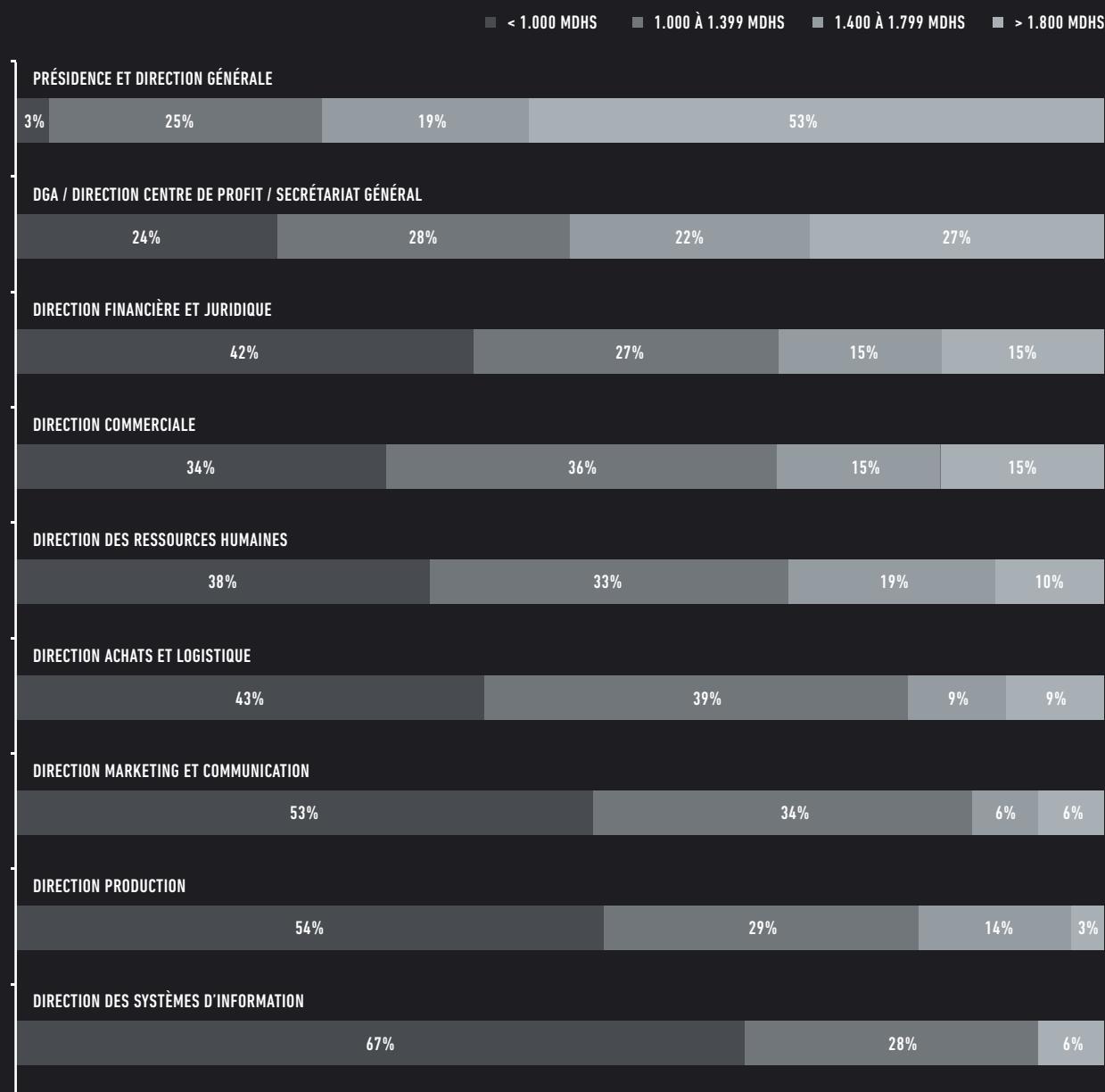
Même s'il est justifié par le niveau de responsabilité, l'écart de rémunération entre les responsables et les autres catégories est important. Cela montre que le middle management, vivier des successeurs, doit être renforcé dans les entreprises.



RÉMUNÉRATION SELON LA FONCTION

15% à 30% des dirigeants de fonctions opérationnelles (DGA, direction de centre de profit, secrétariat général, financière, juridique, commerciale et RH) perçoivent des rémunérations équivalentes à celles des Présidents et Directeurs Généraux. Ces dirigeants sont considérés par les entreprises comme des éléments stratégiques provoquant ainsi des disparités avec les autres fonctions.

En effet, les fonctions systèmes d'information, production, marketing, communication, achats et logistique sont les rémunérations les moins élevées, ce qui laisse penser qu'elles ne sont pas encore très influentes dans l'entreprise.



RÉMUNÉRATION SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

Le secteur des biens de consommation rémunère plus que tous les autres secteurs puisque 51% des dirigeants perçoivent une rémunération supérieure à 1,4 MDHS bruts.

D'autres secteurs ont adopté des politiques de rémunération attractives en raison de la rareté des compétences dans le secteur ou parce qu'ils sont hautement sélectifs à l'embauche : tourisme, conseil, bâtiment et immobilier, énergie. En moyenne 50% des dirigeants de ces secteurs perçoivent une rémunération de plus de 1,4 MDHS bruts.

Les entreprises publiques et les secteurs distribution, logistique, transport, finance, assurance, industrie, technologie, media, télécoms rémunèrent moins bien que les autres. Les fortes augmentations salariales constatées dans ces secteurs indiquent qu'un ajustement est en cours.

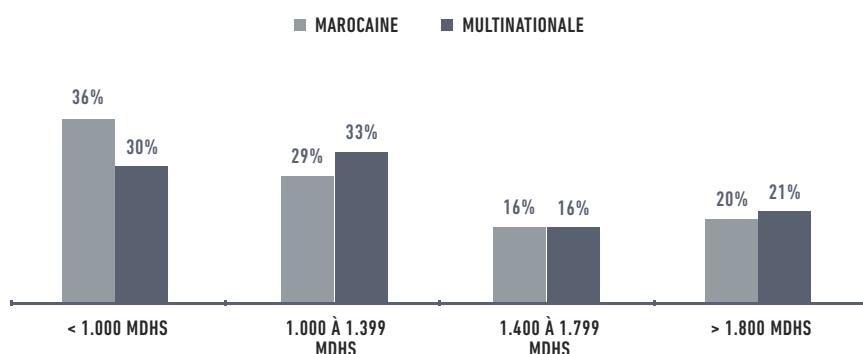


RÉMUNÉRATION SELON LA NATIONALITÉ D'ENTREPRISE

Le nombre de dirigeants percevant une rémunération au dessus de 1,4 MDHS bruts est le même dans les multinationales et les entreprises marocaines. Puisqu'il s'agit majoritairement des présidents et directeurs généraux, les deux types d'entreprises sont aujourd'hui compétitives sur ce plan.

En revanche, les dirigeants de multinationales sont plus nombreux que les dirigeants d'entreprises marocaines à percevoir une rémunération entre 1 MDH à 1,4 MDHS bruts. En supposant qu'il s'agisse des directeurs de fonctions opérationnelles, on en conclut que les multinationales sont plus attractives pour ces profils.

Enfin les entreprises marocaines sont plus attractives pour les profils percevant moins de 1 MDH brut par an.



En conclusion, l'analyse révèle des disparités salariales que les dirigeants constatent lorsqu'ils se comparent entre eux. Bien que parfois justifiées, ces disparités incitent à la recherche d'une meilleure rémunération. Les augmentations significatives durant les dernières années sont s'expliquent par :

- La rétribution de la compétence et le mérite
- Les attentes d'une jeune génération de dirigeants en cours de construction de son avenir
- La rareté des talents qui confère aux dirigeants un pouvoir de négociation plus important
- Le recrutement de dirigeants auprès de la concurrence
- L'amélioration des rémunérations des fonctions support
- La volonté des entreprises marocaines d'être plus attractives
- L'ajustement des rémunérations des femmes
- Des rémunérations variables plus importantes car indexées aux résultats exceptionnels réalisés pendant les années de croissance
- L'internationalisation de nombre d'entreprises marocaines

TOUT SE NÉGOCIE !

Poste, responsabilités, préavis, période d'essai, contrat de travail, clause de départ, objectifs, budgets, organisation, salaire fixe, salaire variable, bonus annuel, véhicule de fonction, carburant, téléphone, logement de fonction, retraite, assurance, indemnité d'expatriation, billet d'avion, note de frais ...

ON LE FAIT POUR VOUS.

TYPOLOGIE DES DIRIGEANTS

FIDÉLITE DES DIRIGEANTS

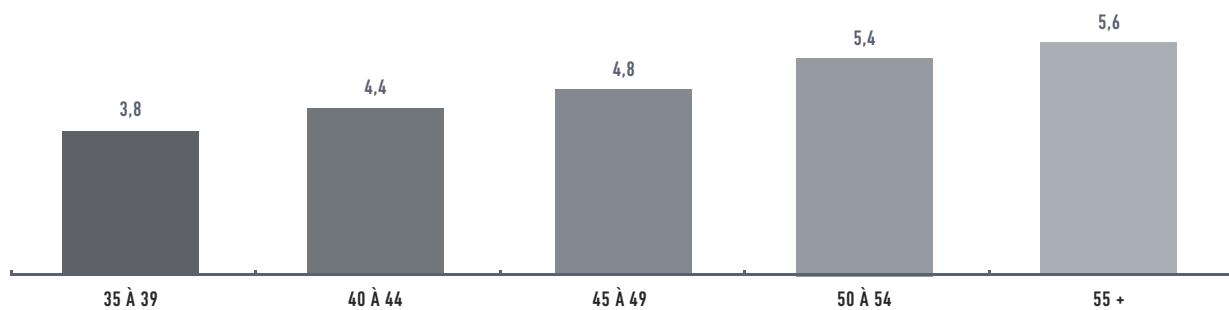
FIDÉLITÉ DURANT LEUR CARRIÈRE (EN ANNÉES)

Durant leur carrière, les dirigeants ont eu 4 employeurs et une ancienneté moyenne de 4,5 ans par employeur, ancienneté égale chez les hommes et les femmes.

			
NOMBRE MOYEN D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE	18 ANS	18,6 ANS	17,3 ANS
NOMBRE MOYEN D'EMPLOYEURS	4	4,1	3,8
DURÉE MOYENNE CHEZ UN EMPLOYEUR	4,5 ANS	4,50 ANS	4,53 ANS

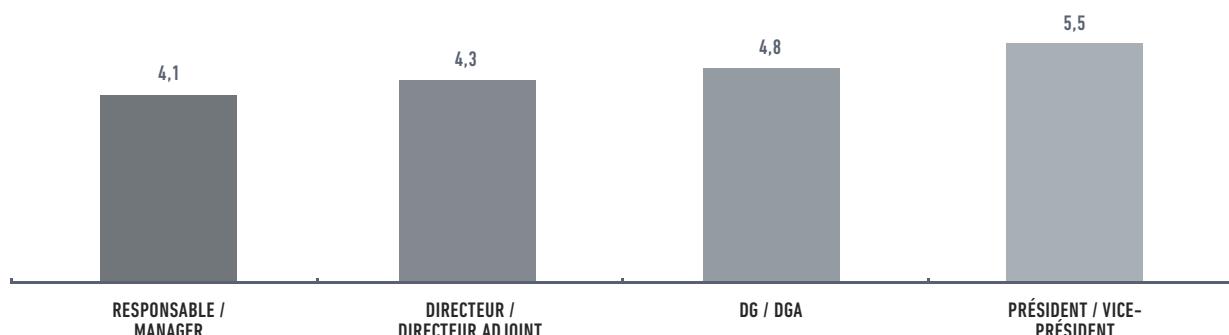
FIDÉLITÉ SELON L'ÂGE (EN ANNÉES)

Plus les dirigeants sont séniors, plus ils recherchent la stabilité et sont fidèles.



FIDÉLITÉ SELON LE TITRE DU DIRIGEANT (EN ANNÉES)

Plus la responsabilité est importante, plus les dirigeants sont fidèles à leur entreprise.

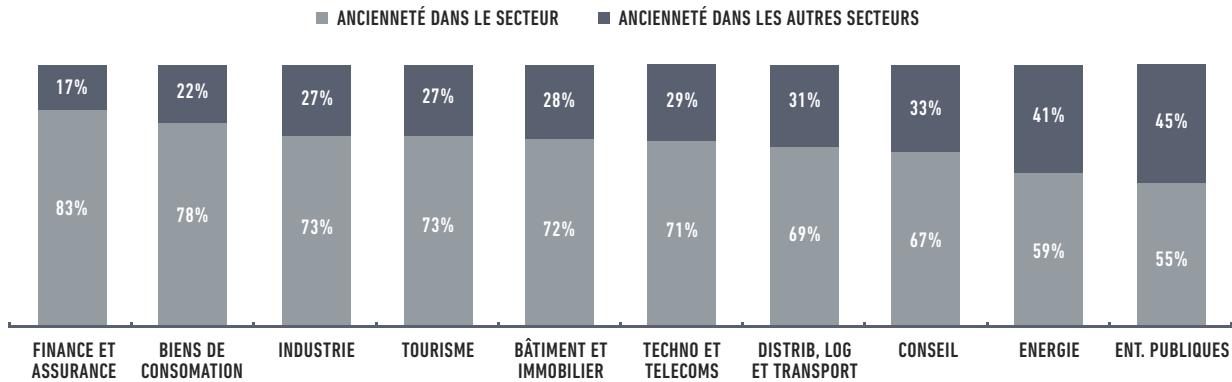


FIDÉLITÉ AU SECTEUR D'ACTIVITÉ

70 %

C'est l'ancienneté moyenne passée dans un secteur d'activité par un dirigeant durant sa carrière. Les dirigeants sont fidèles à leur secteur d'activité.

La mobilité est intra sectorielle provoquée surtout par la concurrence qui cible des dirigeants opérationnels immédiatement. Elle est moins inter sectorielle.

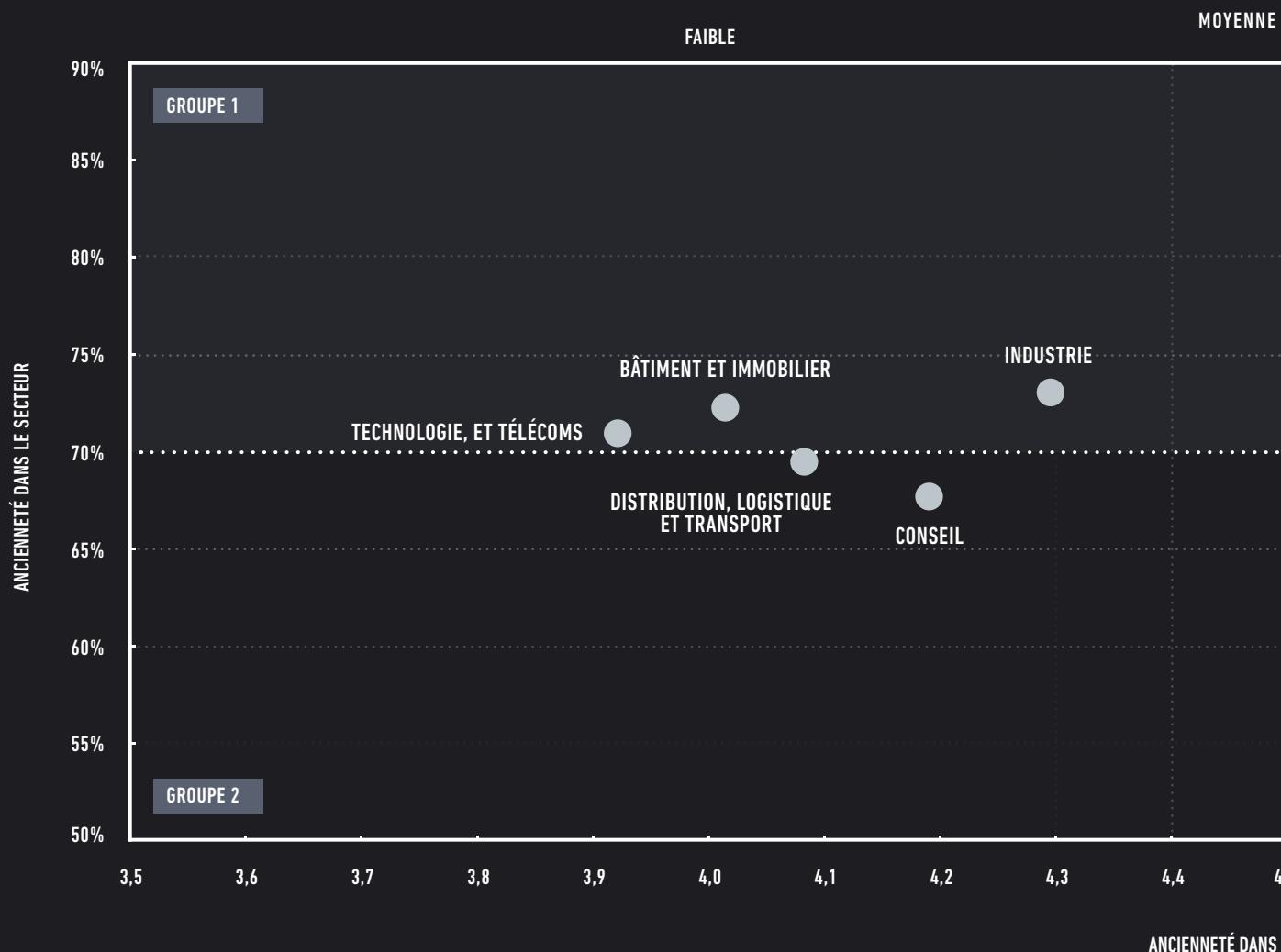


Les dirigeants sont plus fidèles dans les secteurs biens de consommation, finance et assurance. La mobilité est intra sectorielle dans ces secteurs. En revanche, les dirigeants du secteur de l'énergie et des entreprises publiques évoluent plus longtemps dans les autres secteurs. La mobilité intersectorielle est plus aisée pour ceux-là.

Une analyse détaillée de la mobilité sectorielle est livrée en annexe.

TYPOLOGIE DES DIRIGEANTS SELON LA FIDÉLITÉ À LEUR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Le croisement de l'ancienneté moyenne des dirigeants dans leur secteur principal avec l'ancienneté moyenne dans une entreprise livre des indications sur le comportement des entreprises et des dirigeants. 4 typologies de dirigeants et d'entreprises se dégagent.

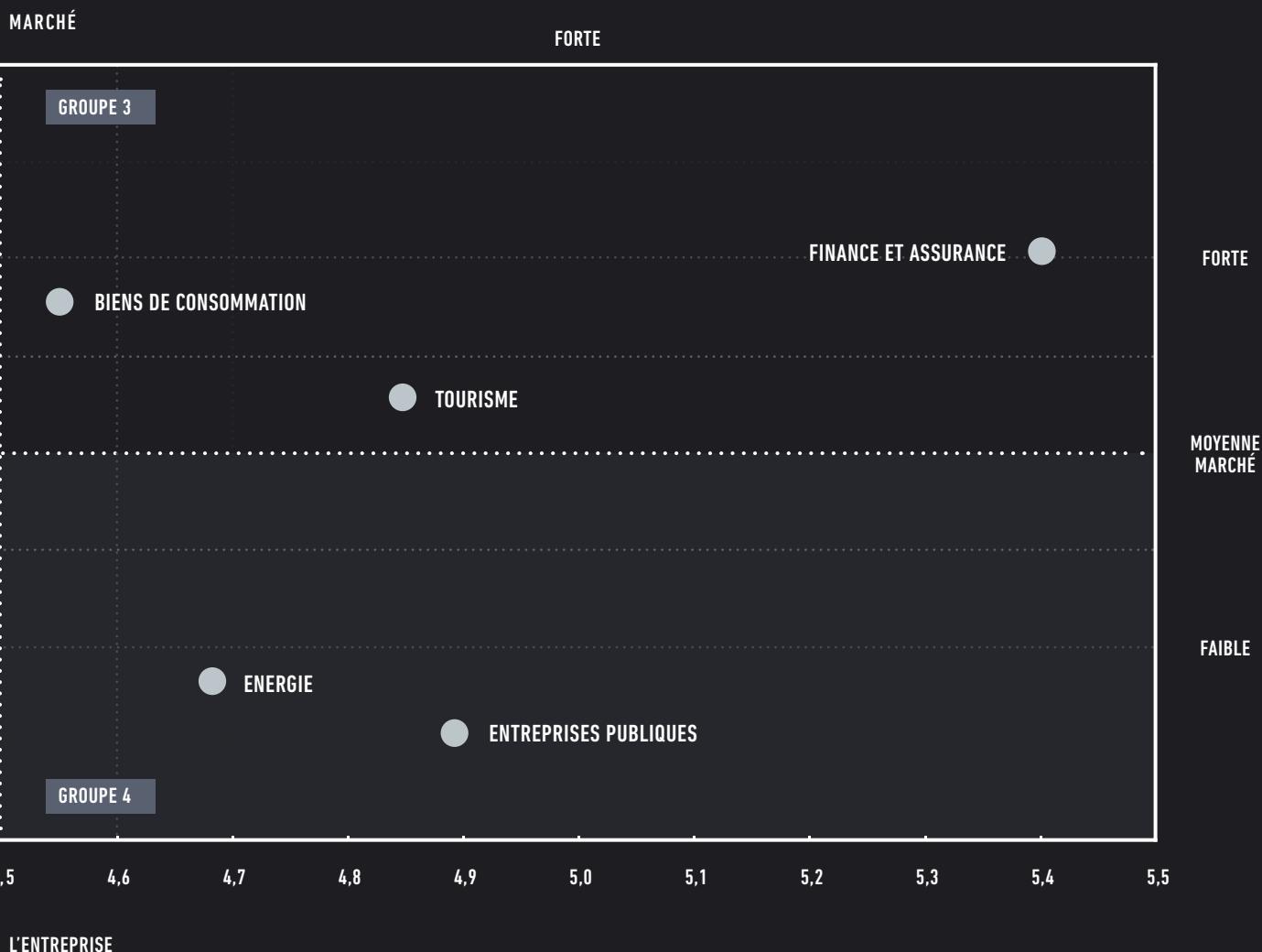


GROUPE 1 : FIDÉLITÉ AU SECTEUR FORTE - FIDÉLITÉ À L'ENTREPRISE FAIBLE

Mobilité des dirigeants provoquée surtout par la concurrence. Les dirigeants de ces secteurs saisissent aisément les opportunités proposées. D'ailleurs, ils sont les plus nombreux en recherche active ou à l'écoute d'une meilleure opportunité. Les entreprises de ces secteurs sont relativement jeunes et en phase d'investissement. Elles sont opportunistes en matière de recrutement en raison des enjeux importants. Elles recherchent des dirigeants opérationnels. Mais, elles ne fidélisent pas autant que les autres. Le turn over dans ces entreprises est important.

GROUPE 2 : FIDÉLITÉ AU SECTEUR FAIBLE - FIDÉLITÉ À L'ENTREPRISE FAIBLE

Mobilité des dirigeants provoquée surtout par les autres secteurs. Ces secteurs recrutent les dirigeants de tous secteurs. Ils recherchent avant tout des personnalités et de la polyvalence plutôt que des expertises. Les dirigeants de ces secteurs sont flexibles et saisissent les opportunités proposées. Le turn over dans ces entreprises est important.



GROUPE 3 : FIDÉLITÉ AU SECTEUR FORTE - FIDÉLITÉ À L'ENTREPRISE FORTE

Des secteurs stables, bien ancrés dans l'économie depuis de longues années. La concurrence est surtout intra sectorielle. Ce sont des secteurs relativement fermés aux dirigeants des autres secteurs. L'expertise métier est un critère de recrutement obligatoire. Ces secteurs sont exigeants à l'embauche. Ils savent fidéliser leurs dirigeants. Le turn over dans ces entreprises est maîtrisé. Leurs dirigeants aussi sont exigeants mais, en retour, ils se projettent à long terme dans ces secteurs.

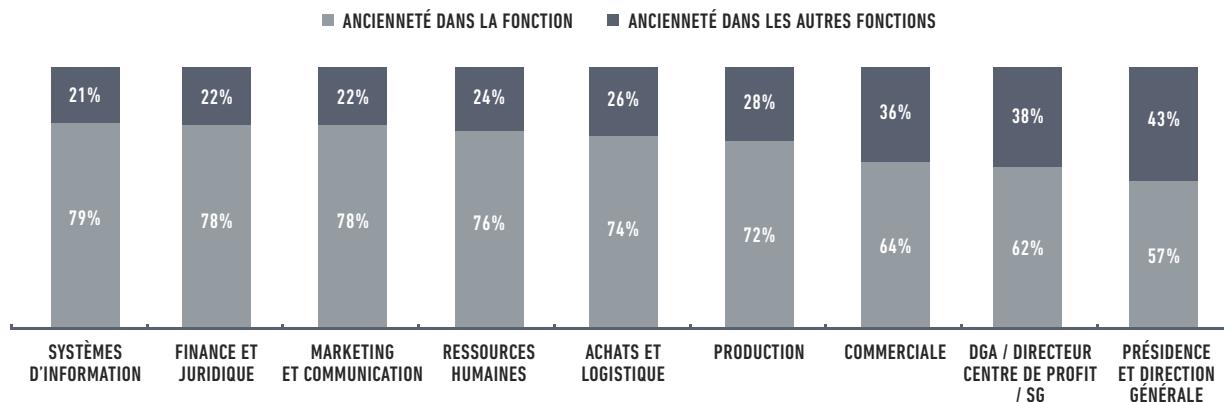
GROUPE 4 : FIDÉLITÉ AU SECTEUR FAIBLE - FIDÉLITÉ À L'ENTREPRISE FORTE

Mobilité surtout inter sectorielle et forte fidélité des dirigeants à leurs employeurs. Ces secteurs sont ne sont pas livrés à une forte concurrence comparés aux autres. Par exemple, les prix dans la distribution étaient réglementés jusqu'à fin 2015. Raison qui explique une stabilité des dirigeants dans le secteur. Le turn over dans ces entreprises est maîtrisé.

FIDÉLITÉ À LA FONCTION

71 %

C'est l'ancienneté moyenne passée dans une fonction par un dirigeant durant sa carrière. L'évolution est davantage hiérarchique que fonctionnelle.



Les dirigeants des fonctions support ont l'ancienneté la plus élevée dans leur fonction. Ce sont des experts de leur domaine.

En revanche, les P-DG, DGA et directeurs commerciaux ont passé plus du tiers de leur carrière dans les autres fonctions. La mobilité inter fonctionnelle est donc plus aisée chez les P-DG et DGA. Ce constat confirme leur polyvalence par rapport aux autres dirigeants.

QUELS DIRIGEANTS ÉVOLUENT VERS LES FONCTIONS DE PDG ?

AUTRES FONCTIONS OCCUPÉES	FONCTION PRINCIPALE (OÙ L'ANCIENNETÉ A ÉTÉ LA PLUS LONGUE)				
	PRÉSIDENTS ET DIRECTEURS GÉNÉRAUX	DGA / DIRECTEURS CENTRE DE PROFIT / SG	DIRECTEURS FINANCIERS ET JURIDIQUES	DIRECTEURS COMMERCIAUX	DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES
PRÉSIDENCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	57%	11%	6%	8%	0%
DGA / DIRECTION CENTRE DE PROFIT / SG	19%	62%	10%	12%	6%
FINANCE ET JURIDIQUE	6%	8%	78%	3%	4%
COMMERCIALE	8%	3%	2%	64%	2%
RESSOURCES HUMAINES	0%	3%	1%	1%	76%
MARKETING ET COMMUNICATION	5%	2%	0%	9%	2%
PRODUCTION	4%	6%	1%	2%	4%
ACHATS ET LOGISTIQUE	1%	2%	1%	1%	2%
SYSTÈMES D'INFORMATION	1%	3%	0%	1%	3%
	100%	100%	100%	100%	100%

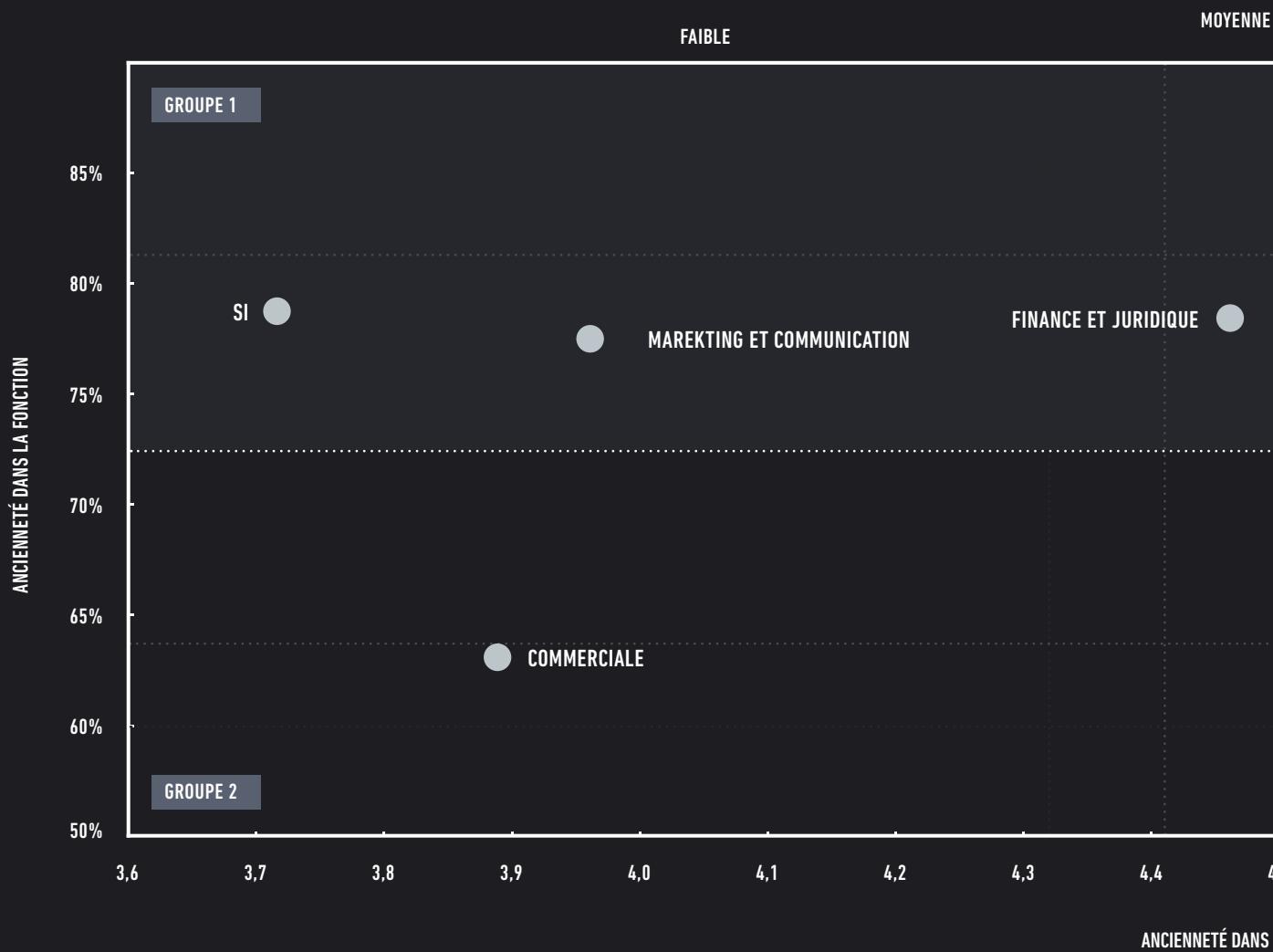
Il apparaît que les DGA, directeurs commerciaux et financiers sont ceux qui évoluent plus que les autres vers les fonctions de P-DG.

Dans la pratique actuelle, les actionnaires semblent privilégier des P-DG qui disposent d'un « Leadership » incontestable et orientés « business » et « rentabilité ». Mais des nouveaux prétendants à la fonction ultime sont sur le chemin. Grâce à la transversalité de leur fonction et leur polyvalence croissante, les DRH accèderont aux fonctions de P-DG à l'avenir.

* *L'analyse détaillée des trajectoires dans les autres fonctions est livrée en annexe.*

TYPOLOGIE DES DIRIGEANTS SELON LA FIDÉLITÉ À LEUR FONCTION

Le croisement de l'ancienneté moyenne des dirigeants dans leur fonction principale avec l'ancienneté moyenne dans une entreprise livre des indications sur le comportement des dirigeants. Cette analyse révèle 4 typologies de dirigeants et fonctions.

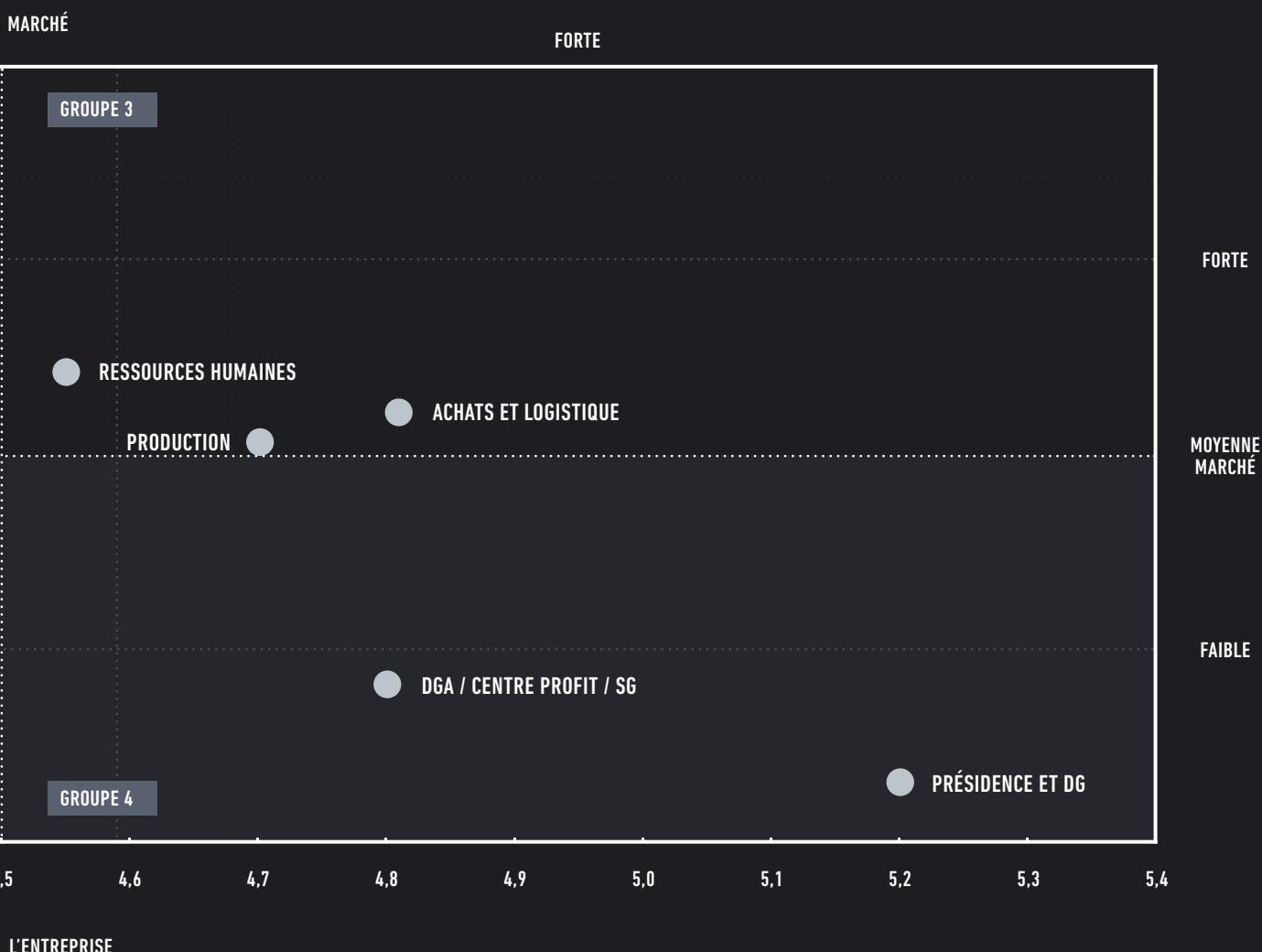


GROUPE 1 : FIDÉLITÉ À LA FONCTION FORTE - FIDÉLITÉ À L'ENTREPRISE FAIBLE

Ce groupe compte uniquement des fonctions support. L'ancienneté dans la fonction est élevée. La mobilité des dirigeants est intra fonctionnelle. La fidélité à l'employeur est faible. Les dirigeants de ce groupe provoquent leur évolution hiérarchique et salariale en changeant d'employeurs.

GROUPE 2 : FIDÉLITÉ À LA FONCTION FAIBLE - FIDÉLITÉ À L'ENTREPRISE FAIBLE

Ce groupe comprend uniquement les directeurs commerciaux. Une population à part. Leur mobilité est intra et inter fonctionnelle. Elle est aussi externe en raison de la courte fidélité à l'employeur. Ils sont à l'affût de tout type d'évolution : responsabilité, changement de fonction et évolution de la rémunération.



GROUPE 3 : FIDÉLITÉ À LA FONCTION FORTE - FIDÉLITÉ À L'ENTREPRISE FORTE

La mobilité des dirigeants de ce groupe est intra fonctionnelle. Ils sont fidèles à leurs employeurs. Bien que la Direction des RH soit une fonction support, elle est devenue stratégique. Raison pour laquelle les DRH sont fidèles à leur entreprise contrairement aux dirigeants des autres fonctions support.

GROUPE 4 : FIDÉLITÉ À LA FONCTION FAIBLE - FIDÉLITÉ À L'ENTREPRISE FORTE

Ce groupe comprend les dirigeants exécutifs. Leur mobilité est surtout inter sectorielle, preuve de leur polyvalence. Ils sont fidèles à leurs employeurs, le temps d'un mandat.

RARETE DES DIRIGEANTS ET DIFFICULTE DE LEUR RECRUTEMENT

5x

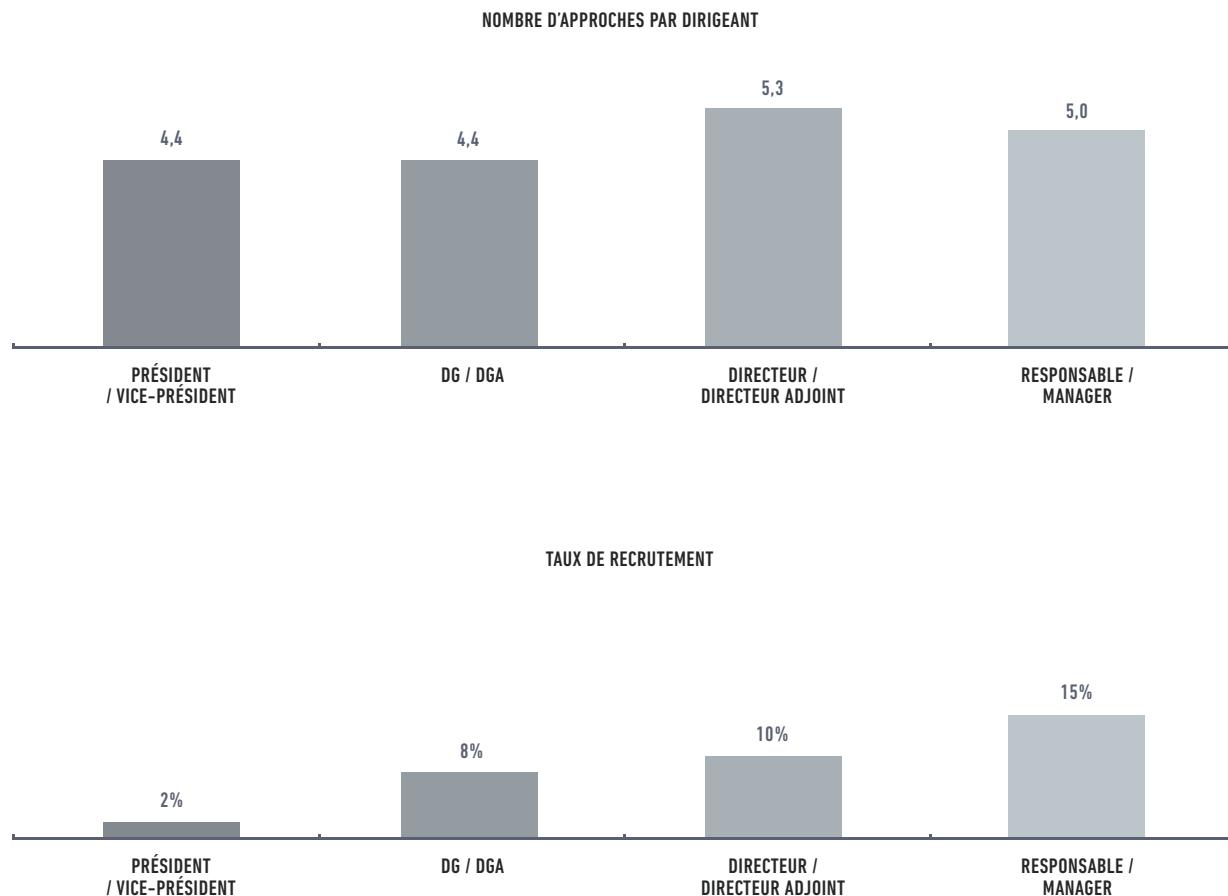
Durant les 2 dernières années, les dirigeants ont été approchés 5 fois en moyenne pour une proposition d'opportunité externe.

9 %

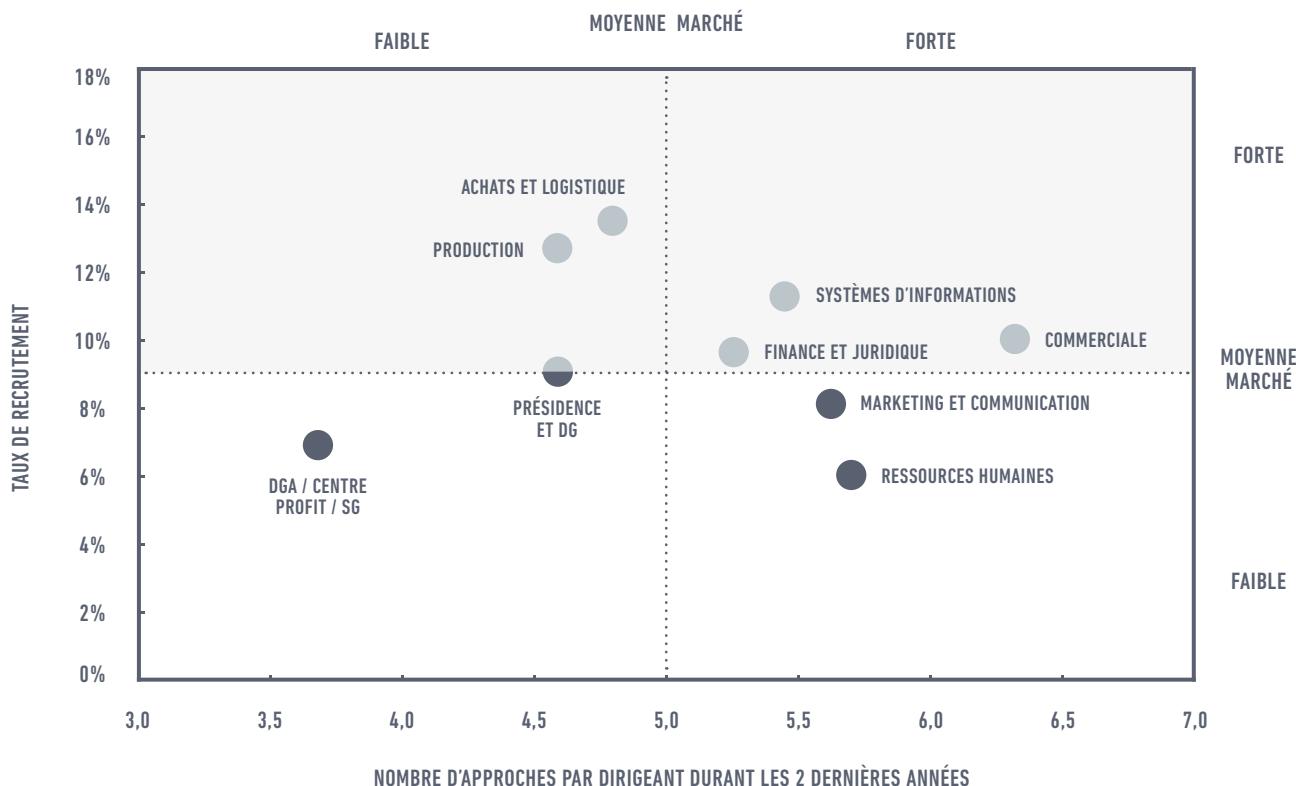
Mais seulement 9% des approches se transforment en recrutement, ce qui confirme la difficulté du recrutement de dirigeants.

RARETÉ DES DIRIGEANTS PAR TITRE ET DIFFICULTÉ DE LEUR RECRUTEMENT

Plus le titre du poste est important, plus les entreprises éprouvent des difficultés à recruter : les présidents et les directeurs généraux s'avèrent les plus rares et les plus difficiles à recruter. Pourtant, les directeurs de fonctions opérationnelles ont été les plus sollicités. Preuve que le besoin des entreprises s'est situé à ce niveau de responsabilité durant les 2 dernières années.



RARETÉ DES DIRIGEANTS SELON LEUR FONCTION ET DIFFICULTÉ DE LEUR RECRUTEMENT

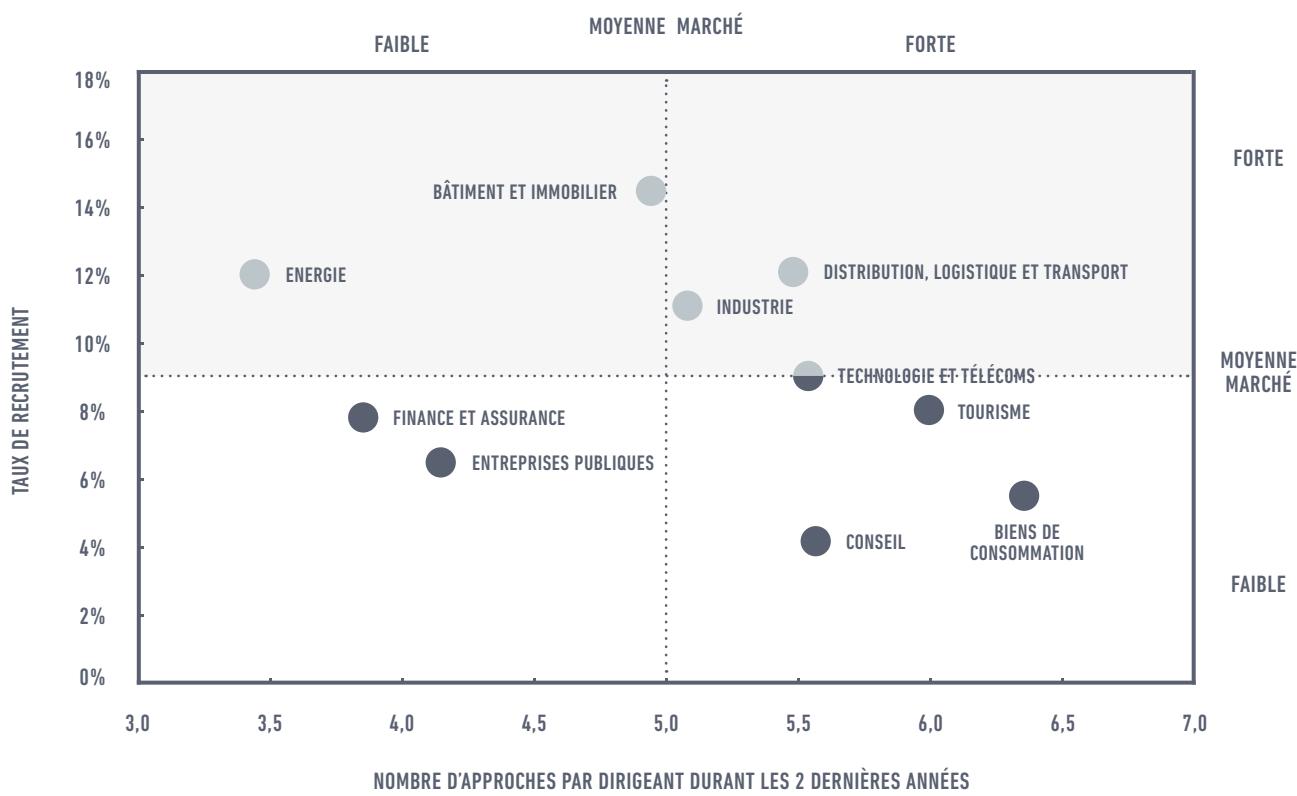


Le croisement du nombre d'approches des dirigeants avec le taux de leur recrutement indique la rareté ou la disponibilité des dirigeants sur le marché et la difficulté de leur recrutement. Deux groupes de dirigeants se distinguent :

- Le groupe des fonctions en bleu gris : Les chasseurs de têtes les appellent les « Stars ». Durant les deux dernières années, ils se sont faits les plus rares et les plus difficiles à recruter au regard du faible taux de recrutement. Ils le sont d'autant plus lorsque le nombre d'approches est élevé (RH et marketing, communication). Ils sont les « marketmakers ». Le pouvoir de négociation est chez eux. Les entreprises sont quasiment forcées de faire des efforts pour les attirer et les convaincre. Dans le cas contraire, elles recrutent des profils sous dimensionnés par rapport au besoin. Durant les 2 dernières années, la guerre des talents a porté surtout sur les DRH alors que leur recrutement s'avère le plus laborieux.
- Le groupe des fonctions en gris clair : ils sont plus disponibles que les stars et leur recrutement se réalise plus facilement. Le pouvoir de négociation est chez l'entreprise.

Les P-DG se situent entre les deux groupes. Cela démontre que certains d'entre eux sont plus flexibles que d'autres. Les directeurs commerciaux et les dirigeants des fonctions support ont été les plus convoités par les entreprises durant les deux dernières années. Dans un contexte économique difficile, les entreprises se sont concentrées sur les ventes, la promotion des marques, la réduction de la masse salariale et la résolution de problèmes sociaux, la réduction des coûts grâce notamment aux technologies.

RARETÉ DES DIRIGEANTS SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ ET DIFFICULTÉ DE LEUR RECRUTEMENT



Le croisement du nombre d'approches des dirigeants avec le taux de leur recrutement indique la rareté ou la disponibilité des dirigeants sur le marché et la difficulté de leur recrutement. Ce croisement indique aussi le niveau d'exigence des entreprises lorsqu'elles recrutent leurs dirigeants. Deux groupes de dirigeants se distinguent :

- Les dirigeants des secteurs d'activité en bleu gris sont les stars. Ils sont exigeants, rares et leur recrutement n'est pas chose aisée. Les entreprises de ces secteurs sont très sélectives dans leurs recrutements. Elles recherchent des dirigeants opérationnels qui répondent parfaitement aux critères requis pour un poste. D'ailleurs, dans la plupart de ces secteurs, la mobilité est intra sectorielle. Le pouvoir de négociation est partagé entre les entreprises et les dirigeants de ces secteurs.
- Les dirigeants des secteurs d'activité en gris clair sont plus disponibles que les stars. Leur recrutement est plus aisé. Les entreprises de ces secteurs sont plus flexibles dans leur sélection et restent ouvertes à des dirigeants venant de secteurs différents.

Au regard du nombre d'approches élevé dont ils ont fait l'objet, les dirigeants du secteur des biens de consommation ont été les plus convoités durant les deux dernières années ; preuve qu'ils constituent la première cible de recrutement par les concurrents et les autres secteurs qui cherchent à acquérir leur savoir-faire.

RARETÉ DES DIRIGEANTS SELON LA NATIONALITÉ DE L'ENTREPRISE ET DIFFICULTÉ DE LEUR RECRUTEMENT

Alors qu'ils sont plus convoités, les dirigeants de multinationales sont plus difficiles à recruter que les dirigeants d'entreprises marocaines. Les multinationales semblent imposer des critères d'embauche plus sélectifs que les entreprises marocaines. La première barrière à l'embauche dans les multinationales est la maîtrise de la langue anglaise.

NATIONALITÉ D'ENTREPRISE	NOMBRE D'APPROCHES PAR DIRIGEANT DURANT LES 2 DERNIÈRES ANNÉES	TAUX DE RECRUTEMENT
MAROCAINE	4,5	9,3%
MULTINATIONALE	5,5	9%

SOLUTION D'APPROCHE ET DE RECRUTEMENT DES DIRIGEANTS

Le faible taux de recrutement des dirigeants amène à réfléchir à la qualité et à l'efficacité de l'approche des dirigeants.

L'étude démontre que l'approche directe, utilisée par les cabinets spécialisés et le réseau propre de l'entreprise, produit le meilleur taux de recrutement. 72% des dirigeants sont recrutés à travers ces canaux mais les cabinets spécialisés produisent un effet meilleur que le réseau propre de l'entreprise.

En effet, les cabinets spécialisés prodiguent des conseils et des solutions, disposent de réseaux plus larges que ceux de l'entreprise, déploient des techniques professionnelles d'approche et d'évaluation, maîtrisent le tissu des entreprises sur le plan local et international.

Le recrutement à travers le réseau de l'entreprise possède des limites : le réseau est moins étendu que celui des cabinets spécialisés. L'évaluation des candidats reste subjective. La négociation entre les parties n'est pas aisée et ne bénéficie pas des avantages de l'intermédiation. Autant de situations qui réduisent le succès du recrutement.

TAUX DE RECRUTEMENT SELON LE TYPE D'APPROCHE DES DIRIGEANTS
DURANT LES 2 DERNIÈRES ANNÉES



VOUS AVEZ DIT : RARÉTÉ DES TALENTS?



Laissez nous vous les présenter.

SYNTÈSE

- **LA NOUVELLE GÉNÉRATION DE LEADERS**

Depuis une quinzaine d'années, le Maroc connaît un développement économique soutenu. Les entreprises privées et publiques ont procédé à des revirements stratégiques de taille et ont transformé leurs organisations à l'initiative d'une nouvelle génération de dirigeants qui a marqué leur histoire. Ces décideurs sont pour la plupart des quadras hautement qualifiés. Dans les dix à quinze ans, se posera la question de la gestion des seniors à laquelle les entreprises devraient réfléchir dès aujourd'hui.

- **LA MOBILITÉ EST INTRA SECTORIELLE ET MONO FONCTION POUR LA PLUPART DES DIRIGEANTS**

Durant les 15 dernières années, la mobilité a été en moyenne de 27% par an en raison d'une conjoncture sans précédent. Même si en 2013, elle a décroché à un niveau qui reste important, la dynamique se maintiendra encore sous l'effet des développements économiques à venir. Durant leur carrière, les dirigeants ont changé d'employeur tous les 4,5 ans en moyenne tout en restant dans le même secteur. Les entreprises convoitent les dirigeants de la concurrence car opérationnels à leur recrutement. Ces derniers sont pour la plupart mono fonctionnels et évoluent hiérarchiquement. Les P-DG et DGA font exceptions. Ils ont une carrière plus polyvalente et sont issus des fonctions commerciales et financières. Dans la pratique actuelle, les entreprises privilégient des présidents et directeurs généraux qui disposent d'un « leadership » incontestable, du sens du « business » et des réflexes « financiers » principaux. Les fonctions de directions générales exigent de plus en plus des compétences en GRH. Les DRH auront des places à prendre grâce à la transversalité de leur fonction et la polyvalence acquise durant leur carrière.

- **EPUISEMENT DU VIVIER INTERNE DES ENTREPRISES ET DÉFAUT DE PRÉPARATION DE LA RELÈVE**

Durant les 15 dernières années, la mobilité externe a supplanté la mobilité interne. Les entreprises ont recruté 6 dirigeants en externe et 4 en interne. Depuis 2009, cette tendance s'est accentuée pour atteindre 7 recrutements externes en 2015 à l'exception des présidents majoritairement promus en interne. Ainsi, les entreprises semblent avoir consommé toutes les possibilités de promotion interne et sont contraintes de s'adresser au marché pour combler leurs besoins. Ce phénomène révèle le défaut de successeurs internes dont la préparation n'a pas été suffisamment planifiée à l'aide des techniques d'identification et d'évaluation des hauts potentiels qui existent.

- **MOTIVATIONS ET RÉTENTION DES DIRIGEANTS**

En plus des 22% de dirigeants en recherche active, 63% quitteraient leur entreprise si une meilleure opportunité se présentait. Mais pour rejoindre un nouvel employeur, ils mesurent les risques liés à la réputation de l'entreprise puisqu'ils y associent la leur, les risques du projet d'entreprise et la rétribution proposée. Si la solution de l'équation est déséquilibrée, les dirigeants demanderaient une assurance. Un des leviers de rétention est la promotion interne. Les secteurs d'activité où la fidélité des dirigeants est la plus longue sont ceux qui recourent le plus à la mobilité interne. La fidélité augmente aussi avec l'âge et les responsabilités.

- **DES POLITIQUES SALARIALES VOLONTARISTES**

Durant les 15 dernières années, les entreprises ont intégré le caractère stratégique des dirigeants en adoptant des politiques salariales volontaristes : ajustement des rémunérations aux responsabilités, rétribution de la compétence d'un dirigeant ou séduction d'un dirigeant opérationnel à son recrutement. D'autres entreprises se sont internationalisées. Leur terrain de jeu est devenu régional voire mondial les amenant à rivaliser avec des concurrents internationaux y compris en matière d'attractivité et de rémunération des dirigeants. La rareté, aussi, a eu un effet substantiel sur l'évolution des rémunérations puisque le pouvoir de négociation dans ce cas est en faveur des dirigeants.

- **LES STARS DU MARCHÉ**

Durant les deux dernières années, la guerre des talents a porté sur les DRH et directeurs marketing. Elle a également concerné les dirigeants des entreprises des biens de consommation, du conseil et du tourisme. Ils se sont faits les plus rares et leur recrutement est le plus laborieux. Ils sont « market makers » et détiennent le pouvoir de négociation. Les entreprises sont quasiment « forcées » de faire les efforts nécessaires pour les attirer et les convaincre. Dans le cas contraire, elles réalisent des recrutements « par défaut » et encourgent des risques

qui peuvent s'avérer plus coûteux. A l'avenir, les nouveaux projets d'entreprise impliqueront des mouvements chez les présidents et directeurs généraux. Des secteurs comme l'énergie, la santé, l'éducation, l'industrie seront demandeurs d'experts de leur cœur de métier. Les DSIs s'imposeront sérieusement dans l'entreprise compte tenu des enjeux technologiques (virtualisation, digital, big data, cyber sécurité...). D'autres profils comparables pourront s'avérer nécessaires à l'image de la nouvelle fonction de CDO (Chief Data Officer) plébiscitée dans de nombreux secteurs en Europe et aux Etats-Unis. De plus, le développement africain des entreprises à partir du Maroc entraînera des besoins nouveaux pour lesquels il faudra trouver les solutions adaptées.

• **LES CABINETS SPÉCIALISÉS, CANAL LE PLUS PERFORMANT POUR LE RECRUTEMENT DE DIRIGEANTS**

9% est le taux de transformation des approches des dirigeants par tous les canaux de recrutement confondus. Un niveau qui révèle la difficulté de leur recrutement. 43% est le taux de transformation des cabinets spécialisés, soit près d'une approche sur deux qui est concrétisée. L'approche directe par des cabinets spécialisés est la plus appropriée parmi tous les canaux. Cette performance est due à des atouts dont ne disposent pas les autres canaux de recrutement. Les cabinets spécialisés possèdent des réseaux sélectionnés et diversifiés, effectuent des recherches et des investigations approfondies dans des marchés qu'ils maîtrisent, réalisent des évaluations de compétences, procèdent à des contrôles de références et accompagnent les deux parties dans la négociation du contrat. Les cabinets spécialisés offrent deux garanties essentielles aux entreprises : l'expertise de leurs consultants et la garantie de remplacement. Par ailleurs, les dirigeants aspirent à des conseils personnalisés et à la discréetion que leur permettent les cabinets spécialisés.

• **LES FEMMES Y ARRIVENT PEU À PEU**

Malgré les avancées louables réalisées par les entreprises, les femmes ont encore un accès limité aux responsabilités stratégiques. Elles sont surtout présentes dans les fonctions support. C'est à force de mobilité externe et de prise de risques qu'elles parviennent peu à peu à renforcer leur présence dans l'entreprise et les directions générales. Leur rémunération est encore toujours inférieure à celle des hommes mais l'écart tend à se réduire en raison des augmentations significatives qu'elles ont connues ces dernières années.

• **LES MULTINATIONALES RATTRAPÉES PAR LES ENTREPRISES MAROCAINES**

Contrairement aux entreprises marocaines, la mobilité dans les filiales de multinationales est irrégulière et varie brutalement au gré des décisions et des réorganisations imposées par les maisons mères. Les entreprises marocaines offrent davantage de stabilité à leurs dirigeants. Grâce à l'ajustement de leurs politiques salariales, les entreprises marocaines ont alignées les rémunérations des présidents et directeurs généraux à celles des multinationales. En outre, elles sont plus attractives pour les jeunes dirigeants dont les augmentations salariales internes sont plus importantes que dans les multinationales. Toutefois, les multinationales restent plus compétitives dans la catégorie des directeurs de fonctions opérationnelles. Alors qu'ils sont convoités, les dirigeants de multinationales sont plus difficiles à recruter que les dirigeants d'entreprises marocaines. Les multinationales imposent des critères d'embauche très sélectifs.

• **LES ENTREPRISES PUBLIQUES AUSSI ATTRACTIVES QUE LE PRIVÉ**

La mutation initiée depuis 15 ans dans les entreprises publiques a abouti à la transformation de leur réputation et à l'émergence d'une image de marque attractive. Elles ont réorganisé leur gouvernance et ont donné les délégations et les moyens nécessaires à la direction d'entreprise telle qu'elle se pratique dans le privé. Elles ont mandaté les dirigeants du privé et les dirigeants promus en leur sein pour piloter des projets d'entreprise stratégiques et d'intérêt national. Lesquels dirigeants ont eu l'opportunité de laisser leur empreinte dans l'histoire de ces entreprises. Elles ont adopté la culture du mérite et de la performance en introduisant des dispositifs de gestion par les résultats et des dispositifs de rémunération des performances. Elles se sont engagées dans la diversité des équipes (recrutement de jeunes dirigeants, de femmes, de marocains de l'étranger...) créant ainsi une culture d'entreprise en ligne avec celle de la nouvelle génération de leaders. Elles ont dynamisé la gestion des carrières en recourant à la promotion interne dont la part a été de 40% contre 39% dans le privé durant les 15 dernières années et en recourant au développement des compétences. Les entreprises publiques ont également ajusté leur politique salariale au marché. Autant d'éléments qui ont fait de certaines d'entre elles des références.

ANNEXE

EVOLUTION FONCTIONNELLE DES DIRIGEANTS

L'analyse de l'ancienneté dans les fonctions parcourues par les dirigeants indique l'évolution de leur carrière.

FONCTIONS EXERCÉES	ANCIENNETÉ DURANT LA CARRIÈRE
PRÉSIDENTS ET DIRECTEURS GÉNÉRAUX	57%
DGA / CENTRE DE PROFIT / SG	19%
FINANCE ET JURIDIQUE	6%
MARKETING ET COMMUNICATION	5%
COMMERCIALE	8%
PRODUCTION	4%
ACHATS ET LOGISTIQUE	1%
RESSOURCES HUMAINES	0%
SYSTÈMES D'INFORMATION	1%
DGA / DIRECTEUR DE CENTRE DE PROFIT / SG	62%
PRÉSIDENCE ET DG	11%
FINANCE ET JURIDIQUE	8%
MARKETING ET COMMUNICATION	2%
COMMERCIALE	3%
PRODUCTION	6%
ACHATS ET LOGISTIQUE	2%
RESSOURCES HUMAINES	3%
SYSTÈMES D'INFORMATION	3%
DIRECTEURS FINANCIERS ET JURIDIQUES	78%
PRÉSIDENCE ET DG	6%
DGA / CENTRE DE PROFIT / SG	10%
MARKETING ET COMMUNICATION	0%
COMMERCIALE	2%
PRODUCTION	1%
ACHATS ET LOGISTIQUE	1%
RESSOURCES HUMAINES	1%
SYSTÈMES D'INFORMATION	0%
DIRECTEURS MARKETING ET COMMUNICATION	78%
PRÉSIDENCE ET DG	3%
DGA / CENTRE DE PROFIT / SG	4%
FINANCE ET JURIDIQUE	2%
COMMERCIALE	10%
PRODUCTION	0%
ACHATS ET LOGISTIQUE	0%
RESSOURCES HUMAINES	0%
SYSTÈMES D'INFORMATION	1%

Les présidents et directeurs généraux totalisent 57% de leur expérience dans cette fonction. Ils ont accompli 19% de leur carrière dans la fonction DGA suivie de la fonction commerciale à hauteur de 8% de leur temps et celle de directeur financier avec 6% de leur temps. Les P-DG actuels ont par conséquent un profil commercial ou financier. Les P-DG ont une expérience dans toutes les autres fonctions, preuve qu'ils sont polyvalents. Toutefois, aucun P-DG ayant participé à l'étude n'a une expérience dans la fonction RH.

La 1ère fonction qu'occupent les DGA, directeurs de centre de profit et secrétaires généraux, après la leur, est celle de P-DG. Comparés aux directeurs des autres fonctions, ce sont ceux qui passent le plus de temps dans la fonction de P-DG. Ce passage semble donc nécessaire pour devenir P-DG. Ils ont une expérience dans toutes les autres fonctions mais ils ont passé le plus de temps dans les fonctions finance (8% de leur expérience) ou production (6% de leur expérience).

Les directeurs financiers et juridiques évoluent vers les fonctions de DGA/Secrétaires Généraux et de P-DG mais le temps qu'ils y passent est inférieur à celui des directeurs commerciaux. Les directeurs commerciaux sont leurs premiers concurrents à ces fonctions. Les directeurs financiers ont peu d'expérience dans les autres fonctions opérationnelles. La pratique actuelle indique qu'ils ne peuvent envisager leur évolution que hiérarchiquement.

Les directeurs marketing et communication évoluent surtout vers la fonction commerciale et rarement vers les fonctions de présidence et direction générale. L'évolution vers ces fonctions est envisageable dans le secteur des biens de consommation où la fonction est hautement stratégique.

DIRECTEURS COMMERCIAUX	64%
PRÉSIDENCE ET DG	8%
DGA / CENTRE DE PROFIT / SG	12%
FINANCE ET JURIDIQUE	3%
MARKETING ET COMMUNICATION	9%
PRODUCTION	2%
ACHATS ET LOGISTIQUE	1%
RESSOURCES HUMAINES	1%
SYSTÈMES D'INFORMATION	1%

Après les DGA et directeurs de centre de profit, les directeurs commerciaux sont ceux qui évoluent le plus vers les postes de P-DG. Ils évoluent aussi vers les postes de DGA ou directeur de centre de profit et y passent plus de temps que les dirigeants des autres fonctions.

DIRECTEURS PRODUCTION	72%
PRÉSIDENCE ET DG	7%
DGA / CENTRE DE PROFIT / SG	7%
FINANCE ET JURIDIQUE	2%
MARKETING ET COMMUNICATION	1%
COMMERCIALE	5%
ACHATS ET LOGISTIQUE	4%
RESSOURCES HUMAINES	1%
SYSTÈMES D'INFORMATION	0%

Les directeurs de production évoluent vers les fonctions de P-DG, DGA et directeurs de centre de profit dans une moindre mesure par rapport aux autres fonctions. Ils évoluent aussi vers les fonctions commerciales et logistique/achats mais surtout dans le milieu industriel.

DIRECTEURS ACHATS ET LOGISTIQUE	74%
PRÉSIDENCE ET DG	4%
DGA / CENTRE DE PROFIT / SG	8%
FINANCE ET JURIDIQUE	2%
MARKETING ET COMMUNICATION	1%
COMMERCIALE	4%
PRODUCTION	6%
RESSOURCES HUMAINES	1%
SYSTÈMES D'INFORMATION	0%

Les directeurs achats et logistique évoluent avant tout vers les fonctions DGA ou directeurs de centre de profit dans les entreprises dont la fonction revêt un caractère stratégique (prestataires logistiques ou métier d'achats de matières premières par exemple).

DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES	76%
PRÉSIDENCE ET DG	0%
DGA / CENTRE DE PROFIT / SG	6%
FINANCE ET JURIDIQUE	4%
MARKETING ET COMMUNICATION	2%
COMMERCIALE	2%
PRODUCTION	4%
ACHATS ET LOGISTIQUE	2%
SYSTÈMES D'INFORMATION	3%

Les directeurs des ressources humaines évoluent avant tout vers les fonctions de DGA et secrétariat général. La tendance a été initiée depuis quelques années déjà. Les DRH sont devenus des éléments clés dans la gouvernance d'entreprise. Grâce à la transversalité de leur fonction et la maîtrise des métiers et de l'organisation, ils ont développé une carrière polyvalente. Avec le temps, ils pourront prétendre aux fonctions de P-DG.

DIRECTEURS DES SYSTÈMES D'INFORMATIONS	79%
PRÉSIDENCE ET DG	0%
DGA / CENTRE DE PROFIT / SG	8%
FINANCE ET JURIDIQUE	4%
MARKETING ET COMMUNICATION	0%
COMMERCIALE	4%
PRODUCTION	2%
ACHATS ET LOGISTIQUE	0%
RESSOURCES HUMAINES	4%

Les directeurs des systèmes d'informations sont ceux qui passent le plus de temps dans leur fonction (79% de leur carrière). Ils évoluent vers des fonctions de DGA ou direction commerciale dans des entreprises où la fonction est stratégique (SSII, offshoring, constructeurs).

EVOLUTION SECTORIELLE DES DIRIGEANTS

L'analyse de l'ancienneté dans les secteurs d'activité parcourus par les dirigeants indique l'évolution sectorielle durant leur carrière.

FONCTIONS EXERCÉES	ANCIENNETÉ DURANT LA CARRIÈRE
BIENS DE CONSOMMATION	78%
FINANCE ET ASSURANCE	2%
BÂTIMENT ET IMMOBILIER	3%
CONSEIL	3%
ENTREPRISES PUBLIQUES	1%
TOURISME	0%
ENERGIE	1%
DISTRIBUTION, LOGISTIQUE, ET TRANSPORT	5%
TECHNOLOGIE, MÉDIAS ET TÉLÉCOMS	1%
INDUSTRIE	6%
FINANCE ET ASSURANCE	83%
BIENS DE CONSOMMATION	1%
BÂTIMENT ET IMMOBILIER	2%
CONSEIL	5%
ENTREPRISES PUBLIQUES	1%
TOURISME	0%
ENERGIE	1%
DISTRIBUTION, LOGISTIQUE, ET TRANSPORT	1%
TECHNOLOGIE, MÉDIAS ET TÉLÉCOMS	2%
INDUSTRIE	2%
BÂTIMENT ET IMMOBILIER	72%
BIENS DE CONSOMMATION	5%
FINANCE ET ASSURANCE	3%
CONSEIL	8%
ENTREPRISES PUBLIQUES	0%
TOURISME	2%
ENERGIE	0%
DISTRIBUTION, LOGISTIQUE, ET TRANSPORT	5%
TECHNOLOGIE, MÉDIAS ET TÉLÉCOMS	3%
INDUSTRIE	3%
CONSEIL	67%
BIENS DE CONSOMMATION	5%
FINANCE ET ASSURANCE	10%
BÂTIMENT ET IMMOBILIER	2%
ENTREPRISES PUBLIQUES	3%
TOURISME	1%
ENERGIE	1%
DISTRIBUTION, LOGISTIQUE, ET TRANSPORT	2%
TECHNOLOGIE, MÉDIAS ET TÉLÉCOMS	3%
INDUSTRIE	6%

le secteur offre un large choix d'opportunités et les analyses démontrent que les conditions de travail y sont favorables (promotion interne et rémunération). Ce secteur est ouvert aux profils de l'industrie, la distribution et logistique dont les métiers sont proches.

La spécialisation des dirigeants du secteur finance et assurance limite les possibilités de redéploiement vers d'autres secteurs. En revanche, ils font carrière dans ce grand secteur. Le secteur du conseil spécialisé dans les services financiers est celui vers lequel ses dirigeants peuvent évoluer. Le secteur des assurances s'ouvre peu à peu aux dirigeants des autres secteurs notamment celui des biens de consommation pour acquérir les compétences commerciales et marketing. Il est fort probable que ces secteurs suivent la tendance mondiale de vouloir attirer des profils issus des nouvelles technologies (cf. utilisation des objets connectés dans l'assurance etc...)

Le secteur est ouvert aux profils du conseil en immobilier, des bureaux d'études, des cabinets d'architectes ainsi que les commerciaux, spécialistes du marketing et des achats des secteurs distribution, télécoms et biens de consommation.

Eu égard à leur polyvalence, les dirigeants des métiers du conseil se redéploient aisément dans tous les secteurs surtout la finance, l'assurance, l'industrie, les biens de consommation et les technologies et télécoms qui les sollicitent régulièrement.

ENTREPRISES PUBLIQUES	55%
BIENS DE CONSOMMATION	4%
FINANCE ET ASSURANCE	4%
BÂTIMENT ET IMMOBILIER	8%
CONSEIL	6%
TOURISME	1%
ENERGIE	2%
DISTRIBUTION, LOGISTIQUE, ET TRANSPORT	0%
TECHNOLOGIE, MÉDIAS ET TÉLÉCOMS	7%
INDUSTRIE	11%

Les entreprises publiques offrent la meilleure mobilité intersectorielle. Ses dirigeants rejoignent temporairement les entreprises publiques, le temps de réaliser une mission d'intérêt général. Ils se redéploient aisément dans tous les autres secteurs notamment l'industrie.

TOURISME	73%
BIENS DE CONSOMMATION	4%
FINANCE ET ASSURANCE	0%
BÂTIMENT ET IMMOBILIER	6%
CONSEIL	5%
ENTREPRISES PUBLIQUES	2%
ENERGIE	0%
DISTRIBUTION, LOGISTIQUE, ET TRANSPORT	5%
TECHNOLOGIE, MÉDIAS ET TÉLÉCOMS	1%
INDUSTRIE	4%

Même si la culture de GRH dans le secteur tend vers la promotion interne, il s'ouvre à des dirigeants issus d'autres secteurs notamment celui des biens de consommation et de la distribution pour les profils commerciaux, marketing et communication.

ENERGIE	59%
BIENS DE CONSOMMATION	5%
FINANCE ET ASSURANCE	7%
BÂTIMENT ET IMMOBILIER	3%
CONSEIL	5%
ENTREPRISES PUBLIQUES	2%
TOURISME	1%
DISTRIBUTION, LOGISTIQUE, ET TRANSPORT	4%
TECHNOLOGIE, MÉDIAS ET TÉLÉCOMS	2%
INDUSTRIE	12%

Les métiers du secteur énergie sont similaires aux métiers des autres secteurs : bâtiment/immobilier, industrie, distribution, trading, assurance...; raison pour laquelle la mobilité intersectorielle dans celui-ci est aisée. Aussi, le secteur n'était pas libéralisé durant les 15 dernières années et soumis à la réglementation des prix, raison qui entraîne une stabilité des organisations incitant les dirigeants à rechercher leur évolution dans d'autres secteurs.

DISTRIBUTION, LOGISTIQUE, ET TRANSPORT	69%
BIENS DE CONSOMMATION	4%
FINANCE ET ASSURANCE	5%
BÂTIMENT ET IMMOBILIER	4%
CONSEIL	4%
ENTREPRISES PUBLIQUES	1%
TOURISME	1%
ENERGIE	2%
TECHNOLOGIE, MÉDIAS ET TÉLÉCOMS	5%
INDUSTRIE	5%

Les autres secteurs recourent aux dirigeants « experts » de celui-ci et inversement ; motif de la forte mobilité inter sectorielle.

TECHNOLOGIE, MÉDIAS ET TÉLÉCOMS	71%
BIENS DE CONSOMMATION	3%
FINANCE ET ASSURANCE	5%
BÂTIMENT ET IMMOBILIER	1%
CONSEIL	6%
ENTREPRISES PUBLIQUES	1%
TOURISME	1%
ENERGIE	1%
DISTRIBUTION, LOGISTIQUE, ET TRANSPORT	4%
INDUSTRIE	7%

En raison d'un nombre d'opérateurs limité dans le secteur et la spécialisation des dirigeants, la mobilité intersectorielle est limitée.

INDUSTRIE	73%
BIENS DE CONSOMMATION	6%
FINANCE ET ASSURANCE	3%
BÂTIMENT ET IMMOBILIER	4%
CONSEIL	3%
ENTREPRISES PUBLIQUES	3%
TOURISME	1%
ENERGIE	2%
DISTRIBUTION, LOGISTIQUE, ET TRANSPORT	4%
TECHNOLOGIE, MÉDIAS ET TÉLÉCOMS	3%

Le secteur industrie offre un large choix d'opportunités en son sein et est ouvert aux profils des autres secteurs. Les dirigeants de ce secteur se redéploient surtout dans les biens de consommation.

CONTACT

IBB - EXECUTIVESEARCH
11, RUE DU 6 OCTOBRE - ANFA
CASABLANCA - MAROC
TEL : +212.522.365.301
FAX : +212.522.396.342
WWW.IBBMANAGEMENT.COM

ABDELAZIZ BENNIS
DIRECTEUR GÉNÉRAL
ABDELAZIZ.BENNIS@IBBMANAGEMENT.COM

YASMINA LAHLOU
SENIOR CLIENT PARTNER
YASMINA.LAHLOU@IBBMANAGEMENT.COM



IBB **institute**



RÉALISATION :
IBB INSTITUTE

CONTRIBUTEURS :
IBB EXECUTIVE SEARCH

CRÉDITS PHOTOS :
OUSSAMA BENBILA

DÉPÔT LÉGAL : 2016M01182
ISBN : 978-9954-37-446-7

© 2016 IBB.

