



EXECUTIVE  
SEARCH



LA NOUVELLE  
GENERATION  
DE LEADERS

SYNTHESE

IBBinstitute

## 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.

Grâce à notre organisation sectorielle et régionale, nous agissons en Afrique du Nord et en Afrique Sub-saharienne et répondons aux besoins de nos clients en fonction de leurs enjeux sectoriels.

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, 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.

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.

## 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 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.

## METHODOLOGIE

Cette étude s'est focalisée sur la population des dirigeants et non celle des cadres en général parce que le succès ou l'échec d'une entreprise reposent sur ses dirigeants.

L'étude a été menée entre Juillet et Octobre 2015 auprès de 450 dirigeants ayant répondu 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 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.

---

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

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

---

## SYNTHÈSE

### • 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 cadres 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 encourent 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 DSI 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 discrétion 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.

---

# VOUS AVEZ DIT : RARETÉ DES TALENTS?

*Laissez nous vous les présenter.*

---

## CONTACT

*Pour recevoir le rapport détaillé, vous pouvez en faire la demande auprès de :*

**ABDELAZIZ BENNIS**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
11, RUE DU 6 OCTOBRE – ANFA  
CASABLANCA – MAROC  
TEL : +212.522.365.301  
FAX : +212.522.396.342  
[ABDELAZIZ.BENNIS@IBBMANAGEMENT.COM](mailto:ABDELAZIZ.BENNIS@IBBMANAGEMENT.COM)

*ou*

**YASMINA LAHLOU**  
SENIOR CLIENT PARTNER  
11, RUE DU 6 OCTOBRE – ANFA  
CASABLANCA – MAROC  
TEL : +212.522.365.301  
FAX : +212.522.396.342  
[YASMINA.LAHLOU@IBBMANAGEMENT.COM](mailto:YASMINA.LAHLOU@IBBMANAGEMENT.COM)



**EXECUTIVE  
SEARCH**

**IBBinstitute**