



20 ANS AVEC VOUS

# COMPETENCES & RH

Supplément de L'Economiste N°3783

## Dirigeants marocains Difficile délégation

Page II

■ Prix de L'Economiste: Remise des candidatures le 31 mai

Pages IV & V

■ Marketing: L'atout internet

■ McDonald's encourage les jeunes Page VI

■ Inwi mobilise les bénévoles

Page VII

■ Club Med: Les saisonniers en colère

Page IX

■ Les managers qui bougent

Page X

■ Des bourses pour les bacheliers défavorisés

Page XI

■ Calendrier de formation

Page XII



LE MANAGEMENT "INTELLECTUEL" A TOUJOURS PRÉDOMINÉ AU MAROC...

... AU DÉTRIMENT DU "SOCIAL"



Il vous manque une pièce à votre édifice?  
Consultez nous, nous avons la solution!

16 années passées au service de la compétitivité des entreprises marocaines.

Best Profil

Cabinet conseil en recrutement spécialisé dans la recherche et la sélection des profils pointus.

Best Intérim

Société spécialisée dans la sélection de profils qualifiés dans l'industrie et les services grâce à son vivier et son équipe de professionnels.

8, rue Abou Zaid Eddaboussi Quartier Val d'Anfa - Casablanca.  
Tél.: 05 22 39 45 15 / 57 - 06 61 06 08 22 - Fax: 05 22 39 45 49

E-mail: contact@bestpro.co.ma  
Site web: www.bestpro.co.ma

L'ECONOMISTE  
20 ANS AVEC VOUS

## COMPETENCES & RH

### ADN du dirigeant marocain

## Le leadership «intellectuel» prédomine

■ Inconvénients: déresponsabilisation et étouffement de la créativité

■ Première étude sur le profil des dirigeants marocains

■ Un benchmark avec la France, le Brésil et la Turquie

QUEL est le style de leadership des dirigeants marocains? Pour la première fois, une étude se penche sur la question au Maroc. Les résultats d'une enquête menée par IBB Management-Alliance de Korn/Ferry International, viennent en effet d'être rendus publics. Il en ressort sans surprise que le style de management marocain et français ont des points en commun. Ils rentrent tous les deux dans la catégorie de management «intellectuel», caractérisé par un management exigeant

gentes». Chez ces derniers, le style managérial le plus répandu est le style «social», caractérisé par un management ouvert et flexible et par la recherche de solutions innovantes. «Nous constatons une similitude entre le deuxième style de leadership observé chez les dirigeants marocains et le style de leadership le plus répandu en

«Il est important de noter qu'aucun style de leadership n'est meilleur que l'autre. Toutefois, chacun est adapté pour un contexte donné, une entreprise ou une organisation spécifique», souligne Abdelaziz Bennis, DG d'IBB Management-Alliance of Korn/Ferry International.

Selon lui, une telle analyse donne des

résultats avec un haut standard de qualité. Conséquence: plus de centralisation et de contrôle. Cette tendance peut conduire les équipes à la déresponsabilisation et à l'étouffement de la créativité.

A l'inverse, le style «social» privilégie les stratégies d'innovation pour explorer de nouveaux marchés. Dans cette catégorie,

les dirigeants ont une habilité à s'engager simultanément sur plusieurs fronts. Pour honorer leurs engagements, ils ont tendance à déléguer et responsabiliser les équipes pour stimuler la créativité.

L'autre volet de cette enquête, menée auprès de 60 dirigeants au Maroc (de février à avril 2012) concerne la motivation. Ces derniers semblent surtout motivés par la notoriété de l'entreprise et le challenge du poste (72%), le développement personnel (72%), les réalisations (62%) et enfin la rémunération (59%). Les motivations des dirigeants internationaux sont

similaires à celles des dirigeants marocains pour les deux premiers facteurs.

En revanche, la rémunération est un élément moins prioritaire pour les dirigeants internationaux, font remarquer les auteurs de l'enquête.

Quant aux difficultés ou facteurs d'échec pour les responsables marocains, elles se résument à l'indécision (81%), le micro-management (52%) et le manque de courage (48%). Ces résultats sont en ligne avec les dirigeants internationaux qui estiment également que ces trois facteurs peuvent entraîner l'échec.

A signaler qu'IBB Management, fondée en 2006, est spécialisée dans la recherche et le recrutement par approche directe de dirigeants et cadres supérieurs. Opérant depuis Casablanca, en Afrique du Nord et de l'Ouest, IBB Management intervient pour le compte de groupes nationaux et internationaux. Grâce à son équipe d'experts composée de 10 consultants, IBB Management a mené plus de 600 mandats de recherche et recrutement de haut niveau.

Pour sa part Korn/Ferry, coté à la Bourse de New York, est un prestataire mondial en matière de solutions de gestion des talents. Basée à Los Angeles, la firme propose un éventail de solutions qui aident les clients à attirer, déployer, développer et récompenser leurs talents. □

Aziza ELAFFAS

Styles de leadership par pays			
Pays	Style de leadership	Description du style	Qualités du style
Maroc	Intellectuel	• Optimise & se focalise sur un objectif/tâche • Analyse des données dans le détail • Cherche à trouver l'unique et meilleure solution	- Sérieux - Méthodique - Valeurs solides - Visionnaire
France	Intellectuel	• Optimise & se focalise sur un objectif/tâche • Analyse des données dans le détail • Cherche à trouver l'unique et meilleure solution	- Sérieux - Méthodique - Valeurs solides - Visionnaire
Brésil	Social	• Se focalise sur plusieurs objectifs/tâches • Intuitif, adaptable et sociable • Vise à appliquer diverses actions en même temps	- Sociable - Humoristique - Créatif - Bonne écoute - Explorateur
Turquie	Social	• Se focalise sur plusieurs objectifs/tâches • Intuitif, adaptable et sociable • Entreprend plusieurs actions en même temps	- Sociable - Humoristique - Analytique - Axé sur la qualité - Approfondie

Source: IBB Management

Les auteurs de l'enquête ont jugé intéressant de comparer le dirigeant marocain à ses homologues turcs et brésiliens, «puisque'il s'agit d'économies émergentes»

### 4 genres de leadership

QUATRE styles de leadership sont répertoriés dans le monde, à savoir:

#### • Task Focus

Exprime franchement ses opinions  
Respect des règles  
Donne des instructions claires et concises  
Délègue les responsabilités

#### • Social

Exprime ses opinions avec diplomatie  
Répond aux besoins des clients  
Ouvert à d'autres idées  
Ecoute attentivement

#### • Intellectuel

Fait preuve de logique pour soutenir ses idées  
Exigent sur la qualité  
S'appuie sur l'expertise  
Développe les équipes

#### • Participatif

Sollicite les idées  
Favorise l'esprit d'équipe  
Résout les conflits  
Etablit des consensus. □

et par la prise de décision rapide et simple. Mais, bien que le style «intellectuel» soit dominant au Maroc, le style «social» est également adopté par une tranche de dirigeants, selon l'enquête d'IBB Management. Les auteurs de l'enquête ont jugé intéressant de comparer le dirigeant marocain à ses homologues turcs et brésiliens, «puisque'il s'agit d'économies émer-

Turquie et au Brésil. Ce style, appelé social, repose davantage sur la délégation, l'ouverture, l'écoute, la flexibilité, la créativité et la responsabilisation des équipes», indique Joseph Calleja, Assessment Manager, Korn/Ferry International.

Sachant que le succès d'un dirigeant ne relève en priorité ni de ses compétences techniques (40%), ni de sa motivation (10%), mais davantage de son style de management (50%), selon les résultats d'une enquête effectuée par le centre de R&D de Korn/Ferry auprès de milliers de responsables à travers le monde.

clés pour adapter son style de leadership dans la perspective de répondre aux besoins des entreprises. Lesquelles peuvent aussi s'engager dans un processus interne d'identification de leur culture de leadership pour optimiser leurs succès et préparer l'avenir.

Mais qu'est-ce qui peut bien différencier les deux styles? Le leadership «intellectuel» des dirigeants marocains leur permet une aisance à définir des visions et stratégies claires dans l'exercice de leur fonction. Ils se concentrent sur des objectifs de long terme et s'engagent à produire

### Les types de réflexions

• Le raisonnement du dirigeant «intellectuel» repose sur l'analyse détaillée de toutes les données aussi complexes soient elles. Les dirigeants marocains privilégient donc l'analyse objective et rationnelle, à travers des preuves, des statistiques, des chiffres... Ils prennent rapidement la décision et la plus simple. Ils puisent leur légitimité dans la qualité de leurs analyses et la force de leurs convictions. Dans le même sens, ils sont reconnus par leurs équipes pour leurs exigences élevées et pour leur expertise de haut niveau.

• Le dirigeant «social» analyse la situation dans son ensemble sans se soucier des détails. Son objectif est d'imaginer des solutions innovantes à travers des processus de décision plus longs. Pour lui, l'atteinte des objectifs dans les délais impartis peut être compromise. A l'égard de ses équipes, il peut parfois donner le sentiment d'absence de convictions fortes sur un sujet. □