

ENQUÊTE

## Le dirigeant marocain : intellectuel, méthodique et visionnaire ?

■ L'enquête d'IBB Management/Korn Ferry International a porté sur un échantillon de 50 PDG, directeurs généraux et directeurs d'unités ■ Une minorité des dirigeants sont pour le style social.

Intellectuel, méthodique et visionnaire, ce sont là quelques qualités du dirigeant marocain. Le constat vient d'une enquête réalisée par le cabinet IBB Management en collaboration avec Korn Ferry International, l'un des cabinets mondiaux dans le conseil en RH.

La méthodologie employée par les cabinets repose sur l'analyse du leadership des dirigeants en deux caractéristiques principales, notamment le style de management du dirigeant et sa capacité à gérer les relations humaines ainsi que le style de réflexion du dirigeant impactant la prise de décision, sa capacité à décider, seul ou en équipe, à résoudre les problèmes, à rester concentrer sur les objectifs, à faire face à des situations émotionnellement

fortes. L'enquête, qui a porté sur un échantillon de 50 PDG, directeurs généraux et directeurs d'unités, révèle que le style de leadership le plus répandu chez les dirigeants marocains est le style intellectuel. Un style qui s'explique par le fait que la plupart des dirigeants marocains ont 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 des résultats avec un haut standard de qualité. Pour honorer leurs engagements, ils ont tendance à centraliser les décisions, à contrôler et à gérer tous les processus. Un style qui, par conséquent, peut conduire les équipes à la désresponsabilisation et à l'étouffement de la créativité.

L'étude révèle également qu'une minorité des dirigeants marocains ont un style de leadership social. Ils privilégient les stratégies d'innovation pour explorer de nouveaux marchés. Ils ont une habilité à s'engager simultanément sur plusieurs fronts. Cette catégorie de dirigeants a tendance à déléguer et à responsabiliser les équipes pour stimuler la créativité.

### Les dirigeants français et marocains adoptent le même style de management

Du point de vue du style de réflexion, 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 le dirigeant social, l'atteinte des

objectifs dans les délais impartis peut être compromise. A l'égard de ses équipes, le dirigeant social peut parfois donner le sentiment d'absence de convictions fortes sur un sujet.

Comparativement aux dirigeants internationaux, l'enquête montre que le style dominant (à savoir le style intellectuel) est également le même chez les dirigeants français. Souvent, ce style est caractérisé par un management exigeant et par la prise de décision rapide et simple.

Par contre, on remarque une dominance du style social chez les dirigeants turcs et brésiliens qui sont plus dans le participatif.

En ce qui concerne les principales raisons d'échec d'un dirigeant, on remarque que près

de 80% des dirigeants marocains estiment que l'indécision est la principale tare que peut rencontrer un dirigeant dans l'exercice de ses fonctions.

Pour 52% d'entre eux, ils estiment également que le micro management (le souci du détail, le contrôle...) peut également constituer un facteur d'échec. Un participant sur deux estime que le dirigeant doit maintenir sa capacité de prise de recul nécessaire, la gestion stratégique de l'entreprise.

Enfin, 48% d'entre eux estiment que la prise de risque est inhérente à la fonction de dirigeant. Les dirigeants internationaux estiment également que ces trois facteurs peuvent entraîner l'échec d'un dirigeant ■

B.H.

### Questions à



**ABDELAZIZ BENNIS (À G.) ET JOSEPH CALLEJA**

■ Respectivement DG du cabinet IBB Management et Assessment Manager chez Korn/Ferry International

## «L'étude veut montrer les clés de réussite d'un dirigeant»

de sensibiliser sur les caractéristiques à l'origine du succès d'un dirigeant à son poste et apporte aux entreprises et aux dirigeants une valeur ajoutée dans la manière d'appréhender leurs recrutements.

■ **J.C** : Cette étude se fixe pour objectif de mettre en exergue les styles de leadership actuels de 60 cadres dirigeants marocains et de les comparer aux styles des dirigeants français, turcs et brésiliens. Pour les dirigeants marocains, cette étude permet de présenter une idée précise de leurs styles de leadership, leurs forces et le potentiel à développer. Il est important de noter qu'aucun style de leadership n'est meilleur que l'autre. Toutefois, chaque style est adapté à un contexte donné, une entreprise ou une organisation spécifique. Par conséquent, une telle analyse donne des clés pour adapter son style de leadership dans la perspective de répondre aux besoins de l'entreprise. Les entreprises peuvent aussi s'engager dans un processus interne d'identification de leur culture de leadership pour optimiser leurs

succès et préparer l'avenir.

### ■ Peut-on dire qu'il existe un style de management propre à nos dirigeants ?

■ **J.C** : Parmi les 4 styles de leadership que nous observons dans le monde, nous pouvons dire que le style de leadership le plus répandu au Maroc est le style intellectuel. Expert de haut niveau, le dirigeant marocain a une certaine aisance à définir des visions et stratégies claires dans l'exercice de sa fonction. Pour prendre une décision, il s'appuie sur des analyses rationnelles et se force à identifier l'unique et meilleure solution. Porté sur le micro management et la centralisation, le dirigeant marocain a tendance à sur-contrôler le travail de ses équipes au risque d'étouffer la créativité et la responsabilisation de celles-ci.

### ■ L'étude dresse également le profil des cadres dirigeants internationaux, y'a-t-il des similitudes entre les dirigeants internationaux et marocains ? Lesquels ?

■ **J.C** : Les comparaisons entre les échantillons montrent que le style de leadership le plus répandu chez les dirigeants marocains et français sont similaires. Il s'agit du style intellectuel décrit précédemment. Nous constatons également une similitude entre le deuxième style de leadership observé chez les dirigeants marocains et le style de leadership le plus répandu en 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.

### ■ Vous êtes également un cabinet spécialisé dans la chasse de têtes de cadres dirigeants, comment analysez-vous le marché des cadres dirigeants ?

■ **A.B** : Telle qu'elle est exercée à l'international, l'activité de recrutement par approche directe de dirigeants a démarré au Maroc en 2006/2007. Pour rappel, notre partenaire Korn/Ferry International a 40 ans d'existence, est coté à la bourse de New York et réalise 800 mil-

lions de dollars de chiffres d'affaires, faisant de lui le leader mondial. Depuis 2006, nous œuvrons au Maroc et en Afrique du Nord à faire connaître notre métier et notre expertise dans un marché qui était totalement orienté vers le recrutement de middle management. Aujourd'hui, nous constatons que les entreprises font la différence entre les spécialistes du recrutement de dirigeants par approche directe et les généralistes. Aussi, face à la complexité croissante des enjeux et des risques économiques nationaux et mondiaux, les entreprises s'obligent à faire du recrutement de leurs équipes managériales un succès. Elles s'entourent ainsi de conseillers pour y parvenir. Dans notre marché, nous sommes les seuls à proposer des solutions internationales tout en étant ancrés dans le tissu économique marocain. Nous sommes la première entreprise spécialisée exclusivement dans le conseil et la recherche par approche directe de dirigeants et cadres supérieurs.

PROPOS RECUEILLIS PAR B.H.