

Croissance des entreprises

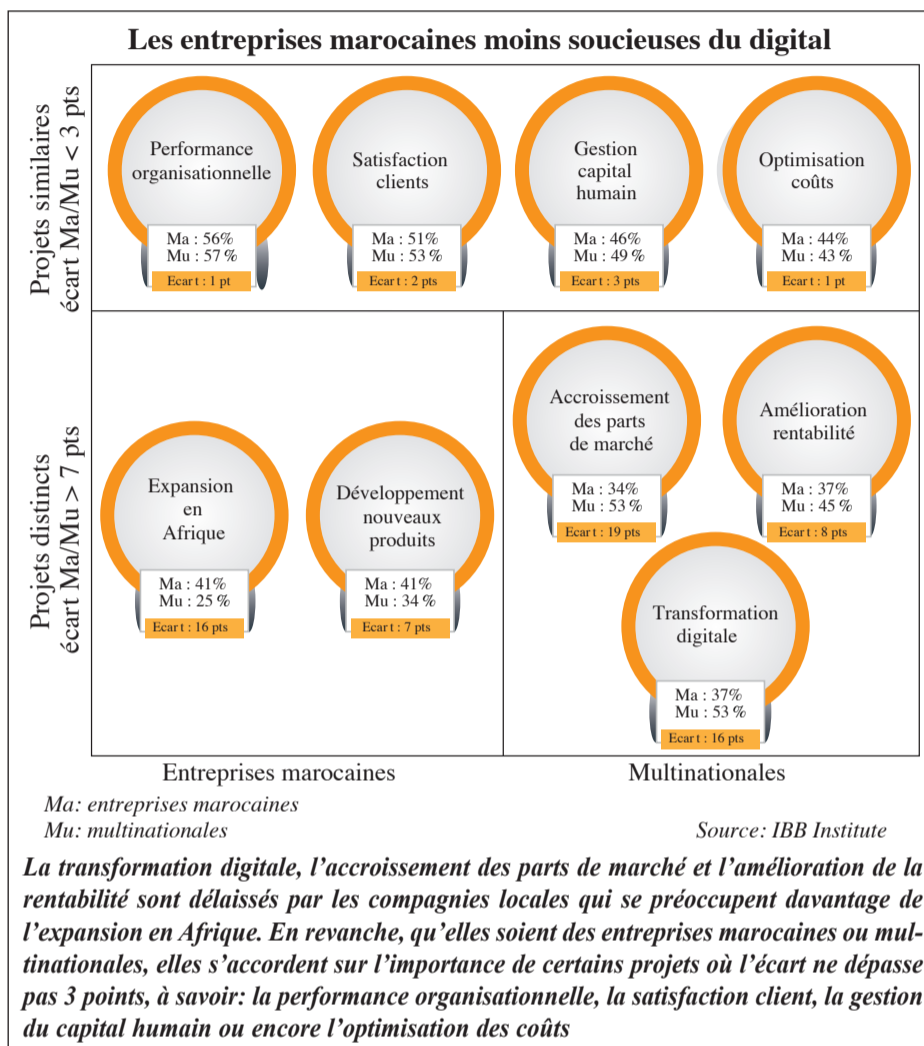
4 sur 10 veulent s'étendre en Afrique

■ 85% disposent d'un plan de développement stratégique

■ Performance organisationnelle et satisfaction client en priorité pour les 5 prochaines années

■ 80% de celles opérant dans le BTP souhaitent améliorer la gestion du capital humain

CHANGER ou disparaître. Voilà ce à quoi sont confrontées les entreprises à l'ère de l'émergence de l'industrie 4.0 et de la révolution numérique la plus exponentielle. Face à un marché fort concurrentiel et une guerre des talents accrue, plus de 8 entreprises sur 10 ont décliné un plan stratégique pour les 3 à 5 prochaines années. Les multinationales sont les plus rigoureuses dans cet exercice puisque 93% d'entre elles l'ont établi, contre 76% pour les entreprises marocaines, relève l'enquête de Think: «Croissance: les talents en jeu» produite et publiée par IBB Institute.



objectifs des réflexions autour de la croissance de l'entreprise, que ce soit pour gagner des parts de marché, lancer de nou-

veaux produits, s'étendre en Afrique, ou mener des projets d'acquisition... Depuis ces 3 à 4 dernières années, nous assistons de manière très notable à un basculement des priorités. Les entreprises cherchent à amorcer des réflexions autour de l'optimisation de leur fonctionnement de manière générale, voire de leur transformation», explique Mehdi Lahlou, managing partner de Roland Berger Casablanca.

En revanche, seules 2 entreprises sur 10 planifient d'investir en innovation et R&D durant les prochaines années, alors

que c'est un atout stratégique essentiel si elles veulent améliorer leur positionnement dans le marché et attirer les talents. Selon l'étude, les entreprises marocaines optent davantage pour des projets plus expansifs que les multinationales. Elles sont 41% à vouloir se déployer sur le continent et développer de nouveaux produits, contre respectivement 25% et 34% pour les multinationales. «Cela démontre que les entreprises locales s'inscrivent dans une tendance d'investissement», souligne Abdelaziz Bennis, DG d'IBB Executive Search. En revanche, les multinationales, plus orientées résultats et chiffres, sont axées sur l'accroissement des parts de marché et l'amélioration de la rentabilité (voir infographie). Ces choix sont principalement stimulés par la forte concurrence internationale et les instructions de leur maison-mère.

Les axes de développement stratégique sont aussi priorisés différemment selon le secteur d'activité. Pour celui du retail et FMCG (fast-moving consumer goods) par exemple, 84% des entreprises souhaitent améliorer leur performance organisationnelle et 47% veulent augmenter leur part de marché national et optimiser leurs coûts. «En quête de renouveau, les entreprises FMCG recherchent un modèle plus agile pour maximiser leurs ressources et rester compétitives», explique

Marie Agot, manager à IBB Management. Pour le secteur de l'immobilier et BTP, l'urgence est à l'amélioration de la gestion des ressources humaines. 8 entreprises sur 10 intègrent ce projet dans leur plan de développement. Viennent après la satisfaction client, le renforcement des parts de marché, l'optimisation des coûts et la rentabilité, à hauteur de 60%. Le secteur financier, pour sa part, priorise plus que tout autre secteur la digitalisation. Déjà bien en avance dans le domaine, 86% des entreprises opérant dans le domaine comptent entamer leur transformation digitale durant les 3 à 5 ans à venir. Près des deux tiers souhaitent améliorer leur performance organisationnelle et la satisfaction de leur client. «Paradoxalement, c'est aussi le dernier secteur à prévoir de travailler à l'amélioration du capital humain alors qu'il sera particulièrement impacté par la transformation RH résultant de la digitalisation de certaines activités», indique Abdelaziz Bennis.

En revanche, pour le secteur IT et télécoms, c'est la digitalisation qui est un axe prioritaire (83%). Elle est suivie de la gestion des ressources humaines et le développement de nouveaux produits qui sont cités par les deux tiers des répondants. Ce secteur est également celui qui se focalise le plus sur l'innovation et R&D. 67% des entreprises comptent y investir, tandis que moins du quart des entreprises des autres secteurs s'y intéressent.

L'accroissement des parts de marché au niveau national figure parmi les priorités de 6 entreprises sur 10 opérant dans le secteur de la distribution. Plus de la moitié prévoit d'entamer sa transformation digitale. «Il s'agit de deux projets cruciaux dans un secteur où la proximité avec le consommateur et la facilitation des achats pour les clients sont devenues des avantages concurrentiels indéniables», explique Marie Agot. Sans grande surprise, les entreprises opérant dans les services sont les premières à prioriser l'amélioration de la satisfaction client (71%).

«Parmi tous les secteurs d'activité, celui de l'industrie s'engage sur tous les fronts puisqu'aucun projet ne se démarque véritablement des autres», relève l'étude. Plus de la moitié des entreprises se consacre à la gestion du capital humain, à l'amélioration de la performance organisationnelle et à celle de la satisfaction client. Cependant, ce secteur est celui qui souhaite le plus se déployer en Afrique (43%) et développer sa croissance externe (22%). Il est également celui qui délaie le plus la transformation digitale (26%).

Tilila EL GHOUARI

Echantillon

L'ENQUÊTE a été menée auprès de 101 dirigeants et hauts cadres entre mars et mai 2019. 60% d'entre eux occupent le poste de DRH, le reste est composé de PDG, DG et secrétaire généraux d'entreprises. Moins de la moitié (45%) des entreprises qui ont participé sont des multinationales. Près des deux tiers des entreprises du panel réalisent un CA de plus de 500 millions de DH. Le quart des sociétés opère dans le secteur de l'industrie, 19% dans le FMCG, 16% dans la finance et le conseil, 14% la distribution, 13% les services. Le reste est réparti entre les télécoms/IT et BTP/immobilier. «Même si elles ne sont pas aussi nombreuses dans le panel, les entreprises sondées en IT et BTP sont des acteurs majeurs de leur secteur», souligne l'enquête. 64% des répondants travaillent dans des sociétés de moins de 1.000 collaborateurs. □

Les orientations stratégiques diffèrent selon les priorités, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise. Ainsi, plus de la moitié des entreprises sondées se sont fixé comme priorités l'amélioration de la performance organisationnelle (56%) et la satisfaction client (52%). La gestion du capital humain vient en troisième place (48%), suivie de la transformation digitale (46%) et l'accroissement des parts de marché (45%).

«Jusqu'à récemment, la quasi-totalité des projets que nous menions avaient pour

Croissance des entreprises

55% comptent accélérer leur rythme de recrutement



■ Le secteur de l'IT le plus concerné

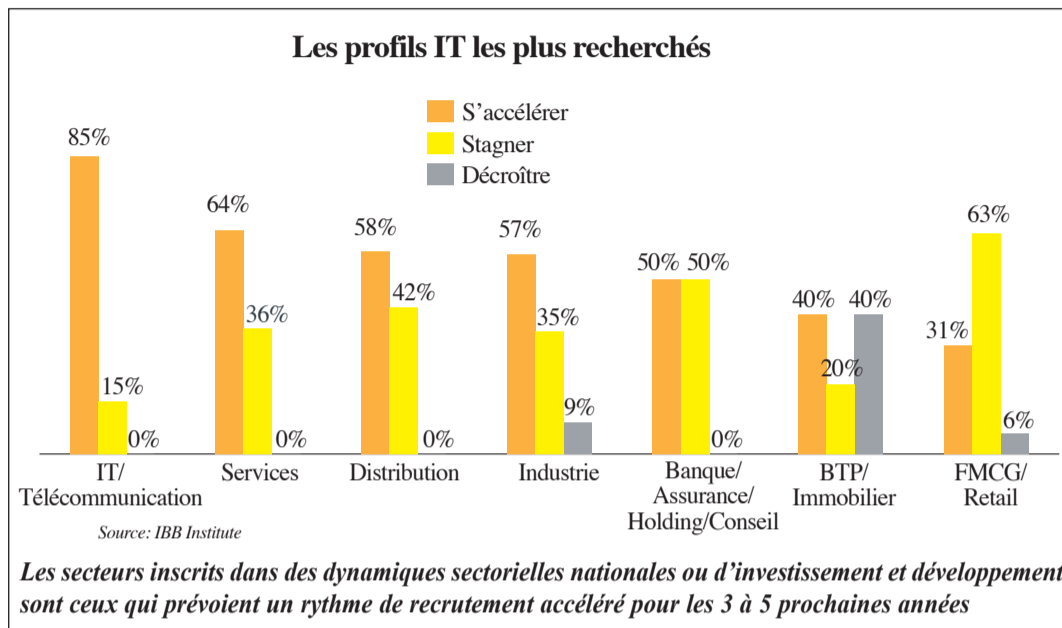
■ La majorité des entreprises (97%) appréhende les difficultés à l'embauche

■ Rareté des compétences, forte concurrence, inflation des salaires...

VOULOIR développer son entreprise, c'est bien. Toutefois, les patrons devraient se donner le moyen de leurs ambitions. Cela passe d'abord par le renforcement du capital humain. Ils en sont d'ailleurs, pour certains, bien conscients. En effet, plus de la moitié (55%) des entreprises sondées par IBB Institute aspirent à renforcer les recrutements pour les 3 à 5 prochaines années. Ce sont les entreprises marocaines qui souhaitent le plus accélérer le rythme des recrutements. Les deux tiers le prévoient, contre 45% pour les multinationales et 26% des sociétés nationales envisagent une stagnation, soit un taux d'embauche similaire aux années passées, contre 51% pour les multinationales.

Si l'on zoome sur les secteurs, c'est celui de l'IT et télécommunication qui affiche le plus grand besoin en recrutement. 85% prévoient d'accélérer leur rythme d'embauche et 15% disent vouloir garder la même cadence.

Du côté des services et de la distribution, la recherche de compétences est également un axe prioritaire. Les dirigeants prévoient un renforcement en ce sens de, respectivement, 64% et 58%. Il en va de même pour l'industrie (57%). «Ces secteurs sont inscrits dans des dynamiques sectorielles nationales d'investissement et de développement. Ils anticipent ainsi des besoins de main-d'œuvre qualifiée plus importants que la moyenne», souligne Abdelaziz Bennis, DG d'IBB Executive Search. Seul le secteur FMCG (fast-moving consumer goods) ne prévoit pas une forte accélération en recrutement (31%). «Guidé par des projets d'optimisation et de consolidation, il table davantage sur une stagnation de l'embauche (63%). En ce sens, plusieurs multinationales du secteur entreprennent actuellement la réorganisation de leurs activités sur le plan national et régional, ce qui s'accompagne par des gels de recrutement, voire des suppressions de postes», explique Bennis. Le secteur BTP et immobilier, en revanche,



compte diminuer ses recrutements de 40%.

Alors que le besoin en compétences de la majorité des entreprises s'accroît, il est de plus en plus difficile de trouver de bons profils. En effet, 97% des entreprises estiment que la difficulté à recruter sera forte ou modérée au cours des 5 prochaines années. Les deux tiers des sociétés marocaines estiment qu'il leur sera difficile de recruter, contre 53% pour les multinationales. «Les secteurs prévoyant une forte difficulté à recruter sont ceux dont le

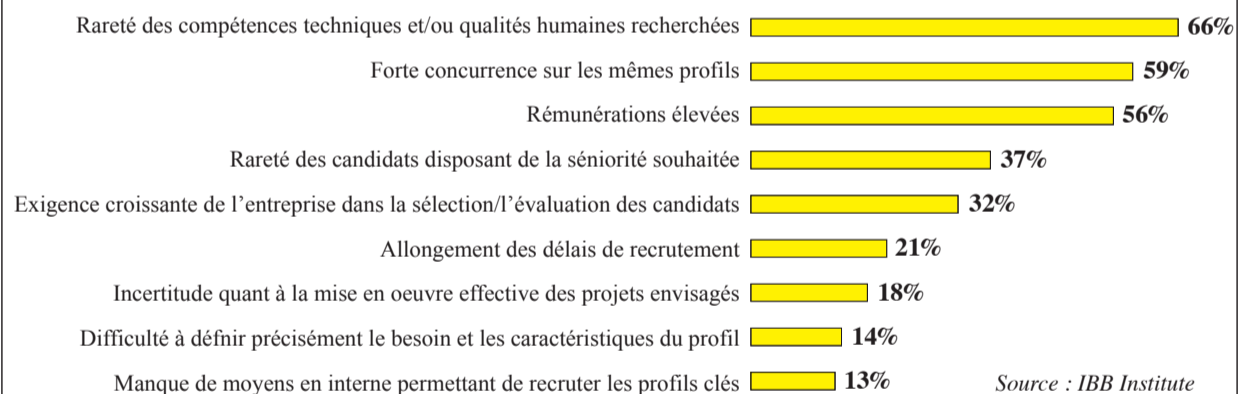
développement repose sur le capital humain tels que les secteurs IT/telecoms, la finance et le conseil, les services et l'industrie», relève l'étude. «Il faudrait que les entreprises commencent par faire leur mea-culpa en reconnaissant que les difficultés rencontrées s'expliquent davantage par des facteurs endogènes. Ces derniers sont, en grande partie, le fruit de la pression exercée par ces mêmes entreprises dans un marché de l'emploi étroit qui ne peut réagir que par le jeu de l'offre et de la demande pour s'autoréguler», analyse Hicham Zouanat, président de la Commission relations avec les partenaires sociaux au sein de la CGEM et directeur exécutif en charge des RH, corporate affairs et développement durable au sein de NABC pour le Maroc et la Mauritanie.

Parmi les obstacles auxquels elles sont confrontées, les deux tiers citent la rareté des compétences. Cela est principalement dû à l'inadéquation entre la formation et les besoins des entreprises, la pénurie des profils hautement qualifiés mais

tés régionales et disposant de rémunérations conséquentes pour occuper des fonctions locales avec des rémunérations finalement très élevées pour le périmètre à gérer», explique Bennis. Par ailleurs, les attentes des salariés sont de plus en plus élevées à cause de la hausse du coût de la vie (logement, scolarité, transports, santé, prévoyance, loisirs/voyages...),

Pour Zouanat, expert RH, le manque d'anticipation dans la formalisation des besoins en recrutement, les rémunérations souvent décalées par rapport aux tendances du marché, la gestion des talents encore embryonnaire ainsi que la marque employeur qui contraste avec celle diffusée par les collaborateurs sont autant d'éléments qui nuisent à l'entreprise. «Elles sont peu nombreuses à estimer que leurs pratiques

Les deux tiers se plaignent de la rareté des compétences



Peu d'entreprises se rendent compte que leurs pratiques internes, telles que l'allongement des délais de recrutement, le manque de moyens pour recruter ou encore la difficulté à définir le besoin, constituent des obstacles. Elles se focalisent davantage sur des facteurs exogènes à l'entreprise tels que la rareté des profils, la forte concurrence et la hausse des salaires

aussi les lacunes en langues étrangères et soft skills. En deuxième lieu, 59% des entreprises dénoncent la forte concurrence sur les mêmes profils. Hormis la guerre des talents à l'échelle nationale, depuis quelques années, les entreprises se voient confrontées à une pression émanant aussi de l'international. Ces départs impactent fortement certains secteurs tels que l'offshoring et l'IT. Plus de la moitié (56%) des entreprises se plaignent de la hausse des niveaux des salaires. «A partir des années 2000, le besoin des entreprises d'élever le niveau d'encadrement les a conduites à recruter des cadres de haut niveau, en proposant des rémunérations incitatives en décrochage par rapport aux pratiques habituelles. Elles ont fait appel à des dirigeants ayant des responsabili-

internes, telles que l'allongement des délais de recrutement, le manque de moyens pour recruter ou encore la difficulté à définir le besoin, constituent également de sérieux obstacles», souligne pour sa part Marie Agot, manager à IBB Executive Search.

Par ailleurs, la perception des dirigeants et celle des DRH quant aux difficultés liées aux recrutements sont différentes. Préoccupés par l'équilibre budgétaire, les deux tiers des dirigeants estiment que la hausse des salaires est le principal frein lors des recrutements, tandis que les 3/4 des DRH s'inquiètent davantage de la rareté des compétences et 67% de la forte concurrence sur les mêmes profils. □

Tilila EL GHOUARI