

Études sur les rémunérations au Maroc

Interview jean-Pierre MARIACCIA Directeur Associé Elecio Consulting – Journal les échos 18 février 2011

Questions Interview

1. Dans quel cadre s'inscrit l'étude sur la rémunération que vous comptez présenter au Maroc en marge de votre conférence du Mardi 18 Janvier?

Dans le cadre de notre activité de Chasse de tête / recrutement sur la zone Méditerranée et en particulier pour des postes à pourvoir au Maroc, nous avons identifié un intérêt des acteurs économiques à suivre les évolutions des rémunérations dans un contexte très rapidement évolutif à partir de données réelles qui ne soient pas des déclarations d'intention ou des estimations.

Nous avons eu la volonté de partager notre expérience et notre connaissance accumulée en 2009 & 2010 sur cette question des rémunérations, au travers des missions de recrutement / chasse de tête qui nous ont été confiées.

Nous avons ainsi transformé des données servant normalement à l'identification et la présélection de candidats en information utile éclairant la problématique des rémunérations au Maroc (pour un type de poste proposé, profil des candidats, rémunération actuelle ...), en faisant « parler » les candidats (rémunération souhaitée, attrait des candidats pour les opportunités offertes...)

2. Cette étude concerne-t-elle les politiques de rémunérations pendant la période de crise ou bien traite-t-elle des perspectives rémunératoires post-crisis?

L'étude synthétise des informations sur des candidats basés au Maroc et / ou en France essentiellement mais aussi depuis d'autres pays (Canada, Tunisie...) qui ont postulé pour des opportunités localisées au Maroc et ouvertes pendant la période 2008- 2010 et issus de secteurs très variés. Parmi les principaux secteurs d'activité d'origine des candidats: énergie, btp, informatique, banque, conseil, industrie ... Ces candidats qui ont été présélectionnés par Elecio Consulting sur la base des critères définis et dont la candidature a été validée par nos clients. L'étude porte sur un panel de 60 candidats, sélectionnés en short list parmi une population d'environ 200 à 300 candidats, qui ont été approchés directement par nos consultants ou qui ont répondu à nos annonces. Un certain nombre de ces candidats ont reçu des propositions d'embauche et parmi eux certains ont été embauchés.

L'étude donne des informations portant sur la rémunération actuelle des candidats et met en évidence leurs attentes en matière de niveau et de nature de rémunération. Les éléments indiqués peuvent servir de points de repères aux responsables chargés des politiques de rémunération en particulier pour la période post crise.

3. Quels sont les éléments clés qui ressortent en matière de politique de rémunération (dans la zone géographique et sur la période couvertes par votre étude)?

L'étude a d'abord permis de faire ressortir trois types de postes (postes de technicien / experts, des postes de managers / animateurs et des postes de directeurs) et pour chacun d'eux les caractéristiques des candidats qui ont été présélectionnés pour des postes ouverts au Maroc. Les caractéristiques de ces candidats, qui nous le rappelons ont été retenus en short list, ont permis de faire ressortir des profils types de candidats recherchés par les entreprises et d'en dériver ainsi des constats sur les politiques de rémunération dans la zone géographique concernée.

Ainsi les postes offerts sont globalement jugés attractifs à très attractifs par une très large majorité des candidats tous postes confondus avec cependant une moindre attractivité sur le salaire proposé. Ce constat concerne les candidats basés Maroc et France. Cela cache des disparités entre les candidats en fonction des types de postes recherchés. Les candidats aux postes de technicien / experts (rémunération moyenne en dhs net de 11000) sont les moins satisfaits des offres salariales offertes par les entreprises, avec 50% de personnes

non satisfaites de la rémunération proposée. Plus de 40% expriment notamment le souhait d'augmenter leur rémunération parfois jusqu'à 50% en particulier les personnes dont la rémunération se situe entre 8000 et 10000 DHS net et ceux dont la rémunération se situe au-delà de 12 000 DHS net.

Les candidats aux postes de managers / animateurs (rémunération nette moyenne de 44 700 DHS) jugent globalement plus positifs les offres salariales qui leur sont faites. Leur attente en terme d'augmentation peut aller jusqu'à 30%, en particulier ceux dont la rémunération se situe entre 25000 et 35 000 DHS net. Ceux qui gagnent plus sont plus modérés dans leurs revendications, ne déclarent pas vouloir augmenter leur salaire ou voir même sont d'accord pour le baisser (en particulier ceux vivant en France et souhaitant revenir au Maroc absolument).

Les candidats aux postes de directeurs (rémunération moyenne de 44 000 DHS nets) sont moins positifs sur les rémunérations offertes mais peu demandent à augmenter leur salaire sauf ceux dont la rémunération est dans la tranche (35 001 – 45000 DHS net).

Trois constats sur les politiques de rémunération des entreprises sur la zone géographique (postes basés au Maghreb) peuvent être tirés de notre observation.

1^{er} constat : Les politiques de rémunération semblent de plus en plus élaborées et se traduisent par des structures de rémunération variables (répartition salaire de base, autres non variable, part variable, ...) par la mise en avant des éléments non monétaires (avantages sociaux, retraite, primes ...) par le recours à des « grilles » de salaires (internes ou externes) pour différents niveaux de poste.

2^{ème} constat : Les politiques de rémunération s'individualisent avec un développement constaté de la rémunération variable (bonus, part variable) même si celle-ci reste modeste y compris pour les postes commerciaux et la prise en compte des spécificités des candidats (salaire, localisation, situation familiale...).

3^{ème} constat : Les politiques de rémunération restent prudentes et peuvent manquer de flexibilité pour attirer les meilleurs candidats, quelque soit leur localisation. Globalement les niveaux de rémunération restent dans le marché et aucune envolée n'est constatée dans les salaires. Les entreprises ont tendance à mettre en avant les aspects non monétaires de la rémunération et à séduire les candidats en mettant en avant les éléments qualitatifs des postes offerts (nature du job, formation, conditions de travail...)

4. Quel a été l'impact de la crise?

L'impact de la crise peut se mesurer dans l'étude au comportement des candidats en particulier les candidats pour les postes manager / animateur et les postes directeurs qui démontrent en particulier ceux qui sont localisés à l'étranger une certaine flexibilité salariale ou qui encore hésite à donner leurs prétentions (s'excusant presque de gagner ce qu'ils gagnent : « j'étais dans des conditions exceptionnelles » explique un candidat marocain titulaire d'un MBA et revenant d'un poste basé dans le golfe et rémunéré à plus de 70 000 DHS net par mois).

Pour les entreprises, la crise a pu se traduire par un rallongement des délais de recrutement, une fermeté sur le niveau des rémunérations ce qui a pu conduire dans quelques cas au désistement de candidats.

5. Selon votre étude, quels sont les facteurs qui influencent actuellement les politiques de rémunération des entreprises?

Trois principes nous semblent guider actuellement les politiques de rémunération dans les entreprises:

- La nécessité de présenter des rémunérations, packages attractifs pour attirer et surtout fidéliser les meilleurs talents
- L'exigence d'équilibre interne (cohérence)
- L'impératif économique

6. Quelle place occupe la rémunération dans la politique de motivation et de fidélisation des entreprises ?

La rémunération est un levier déterminant de la motivation et de la fidélisation des collaborateurs. Dans notre étude, les candidats jugent faible ou moyen l'attractivité salariale des propositions qui leur sont faites. Est-ce à dire que les entreprises au Maroc minimisent cette question, s'agissant de l'embauche des candidats ? Par ailleurs, fort est de constater que les entreprises prennent la question des rémunérations très au sérieux et sont en veille permanente, à l'écoute de ce qui se fait sur le marché, avec une volonté de faire des politiques de rémunération qui soient attractives et en même temps compétitive.

7. Quelles sont les différences pouvant être relevées en matière de politique de rémunération entre le Maroc et la France par exemple? Et entre le Maroc et les autres pays du Maghreb?

Au-delà du décalage du niveau des rémunérations entre France et Maghreb, les différences en matière de politiques de rémunération qui nous semblent majeures sont l'individualisation des rémunérations (plus accentuée dans les pays européens) , l'écart moyen entre les rémunérations (plus grand au Maghreb) et la variété des modes de rémunération collectifs comme (plan épargne retraite, intéressement, participation, plan d'épargne salarial) de plus en plus répandu en France (moins répandu au Maghreb)