

Combien touchent nos cadres?



Ghizlane Laâbi, lors de la présentation de l'étude Diorh sur les salaires des cadres.

Longtemps considérés comme un tabou, les salaires des cadres sont peu à peu dévoilés. Le cabinet de recrutement Diorh vient de sortir son enquête 2006. Tendence à la hausse.

Historiquement, le cadre marocain n'aime pas qu'on lui demande son salaire. Tenu confidentiel, ce dernier passe toujours pour être un tabou. Mais, cette situation n'est pas propre seulement au Maroc. Elle existe aussi en France, où les salaires des grands patrons et des cadres supérieurs se tiennent au secret malgré l'existence de sondages qui tentent d'en révéler les niveaux. Dans notre pays, certaines sociétés de recrutement tentent de briser ce tabou en menant des enquêtes auprès d'entreprises marocaines et étrangères qui acceptent le grand jeu de transparence. Malgré leur importance, ces enquêtes ne reflètent pas la grande réalité des salaires au Maroc. Souvent limitées à quelques sociétés, même pas une centaine, elles ne renseignent

que très peu sur ce que touchent réellement nos cadres.

Dans le secteur public, la grille des salaires respecte la logique des «échelons», grades selon lesquels les fonctionnaires sont généralement rémunérés. Tout le contraire du secteur privé où les salaires sont distribués en fonction de la compétence, de l'expérience et de l'ancienneté. Ce constat, le cabinet de recrutement Diorh l'avait déjà fait lors de sa première édition de l'enquête sur les salaires, réalisée en 2005.

Avec sa seconde édition (2006), dont les résultats viennent d'être rendus publics, le cabinet a tenté de disséquer les composantes des rémunérations des cadres pour quelque 2.054 d'entre eux travaillant dans 58 entreprises privées. «*Ce travail se veut d'a-*

bord un outil statistique et analytique sur le niveau de rémunération de chaque fonction (133 au total) dans l'entreprise», explique Ghizlane Laâbi, lors d'une présentation aux professionnels, mercredi 20 décembre 2006, à Casablanca.

Après plusieurs semaines de recueil d'informations et d'analyse des résultats, les experts de Diorh sont parvenus à la conclusion suivante: sept entreprises sondées sur dix disposent d'un système d'individualisation de la rémunération. Cela veut dire que, pour chaque cadre dans l'entreprise, il existe un système de calcul du salaire, des primes et des avantages qui correspond à son profil, à ses compétences mais surtout à sa productivité. L'enquête a également révélé le constat selon lequel la

fiche de paie d'un cadre est présentée d'une manière à toujours laisser le salaire de base «fixe» et changer les éléments «variables». «En gros, ces derniers représentent 20% des gains d'un cadre, et plus on s'élève dans l'organigramme, plus cette proportion s'approche de 50%», explique, pour sa part, Essaid Bellal, directeur général de Diorh, lors d'une précédente sortie médiatique. «Par rapport à la première édition de l'enquête, il s'agit d'un renversement complet de la situation», confirme-t-il. Concernant le niveau des rémunérations touchées, elles ont connu une augmentation sensible à tous les niveaux de la hiérarchie dans l'entreprise.

Le directeur général, par exemple, a touché au titre de l'année 2006 une rémunération de 1.741.384 dirhams, contre 1.660.758 dirhams en 2005 et 1.454.558 en 2004. La croissance d'une année à l'autre est notable.

Idem pour le directeur financier, dont le niveau de rémunération a atteint 948.985 en 2006, 865.688 en 2005 et 798.988 en 2004. La même tendance haussière des salaires s'applique pour les autres fonctions avec néanmoins une légère baisse pour le directeur commercial, dont le niveau de rétribution a chuté de 9% en 2006 par rapport à 2005. En moyenne, au Maroc, un cadre supérieur touche un gain annuel de 866.797 dirhams, 394.226 dirhams pour un cadre moyen, 277.400 pour un cadre professionnel et 123.663 pour les employés, les techniciens et les agents de maîtrise. L'enquête a également révélé que les entreprises, pour attirer ou fidéliser les cadres, sont prêtes à des concessions, surtout pour des profils rares ayant des compétences spécifiques: jours de congé supérieurs à ce que prévoit le droit du travail, prêts pour installation, mariage ou logement, financement du pèlerinage, *incentives*, stock

options, bonus exceptionnel et plan de retraite complémentaire. Pour 2006, 68% des entreprises recensées tablent sur un accroissement de la part du variable, 29% d'entre elles sur l'extension du nombre des bénéficiaires.

En revanche, l'introduction d'objectifs à terme supérieur à un an est encore faible. Seulement 4% du panel le prévoit. L'orientation vers des objectifs plus qualitatifs prendra de l'ampleur selon 46% des sociétés interrogées.

Par contre, seulement 29% parmi elles s'attendent à de plus grands écarts de primes entre les cadres. De l'enquête, il ressort aussi clairement que certaines fonctions, plus que d'autres, ont le vent en poupe. Les ressources humaines et la fonction achat logistique gagnent incontestablement

Concernant les jeunes diplômés, la révision des salaires s'effectue sur la base de la performance individuelle dans 45% des cas.

des galons. Et dans les deux cas, il y a une forte demande sur le marché. «Le problème, c'est qu'on ne trouve pas assez de compétences avec expérience», constate le directeur général de Diorh. Résultat: le poste rajeunit avec l'arrivée de jeunes DRH «qui travaillent bien, mais ils ne seront excellents qu'après 5 à 6 ans d'expérience et de formation», complète Essaid Bellal. Ce qui est certain, c'est que la fonction est aujourd'hui située à un niveau stratégique.

Et cela se ressent sur la rémunération. Le salaire annuel brut d'un directeur des ressources humaines a augmenté de 5% en 2005 par rapport à 2004 (839.887 dirhams). Entre 2003 et 2005, le salaire annuel du DRH s'est amplifié de plus de 170.000 dirhams.

Second bénéficiaire du changement de l'environnement, la fonction achat et logistique. À la rareté de l'exper-

tise, les firmes ont finalement pris conscience que l'optimisation de leurs flux et des achats est un véritable gisement d'économies. «L'entreprise se rend compte que les achats prennent de plus en plus d'ampleur et ce n'est qu'avec cela qu'elle peut faire des bénéfices. L'acheteur doit savoir négocier et avoir une vision à l'international», précise le directeur général de Diorh. Autre fonction en vedette, celle du directeur qualité. Après avoir enregistré une hausse de 2% en 2004, la rémunération augmente de 9% en 2005. Le salaire annuel brut est passé de 565.000 à 623.600 dirhams. Par contre, la fonction informatique a perdu de son aura après la frénésie des années 90.

La rémunération varie en fonction du diplôme. Pour autant, le diplôme ne constitue pas le principal critère dans la fixation du salaire de base. Les compétences spécifiques, c'est-à-dire une expertise pointue et rare, interviennent pour 28%

selon l'enquête. Signalons aussi, selon l'enquête, que la majorité des patrons des entreprises marocaines sont lauréats de ces écoles, surtout françaises.

En général, et ce n'est pas nouveau, le diplôme marocain ne fait pas le poids devant les titres étrangers des grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs.

Les lauréats des grandes écoles étrangères sont les mieux payés et perçoivent un traitement annuel global moyen de 716.575 dirhams alors que ceux qui sont formés au Maroc (bac+5, bac+6 et plus) gagnent 466.810 dirhams. Concernant les jeunes diplômés, la révision des salaires s'effectue sur la base de la performance individuelle dans 45% des cas étudiés.

Le reste, soit 55%, prend en compte la performance individuelle ainsi que le niveau du marché. □

Aissa Amourag