



Emploi et Carrière

Rémunération des cadres: Augmentation de 4% en 2009 L'enquête 2009 Diorh-Mercer

- **Commerciaux, RH et financiers sont les mieux lotis**
- **Le turnover et le budget de la formation reculent**

La Crise économique a complètement chamboulé les politiques de rémunération des entreprises. Conjoncture oblige, la majorité a revu à la baisse les prévisions de revalorisation des salaires. C'est du moins ce qui ressort de l'enquête de rémunération Diorh-Mercer dans son édition 2009. Ainsi, le taux moyen d'augmentation des salaires des cadres a atteint 4% en 2009 contre une moyenne de 5,7% en 2008. Selon les prévisions relevées par l'enquête, l'augmentation sera de 5% en 2010. Par secteur, les services et produits de consommation viennent en tête avec une augmentation 5,7% en moyenne. Dans la finance et banque, la hausse n'a pas dépassé 3,8%, tandis que dans les ventes en détail et grande distribution, elle est de 2,1%.

Mais la proportion reste variable en fonction de la position dans la hiérarchie. Plus on s'élève dans l'organigramme, plus cette proportion est importante. La disparité peut aller jusqu'à 20%, selon Essaid Bellal, directeur général de Diorh.

L'enquête, qui renseigne sur les tendances du marché, révèle également un changement dans la politique de rémunération des entreprises. Désormais, c'est la performance individuelle qui est la variable principale dans l'appréciation du rendement des salariés. Pour 95% des entreprises sondées, cette qualité est le facteur le plus déterminant dans l'augmentation du salaire. Viennent ensuite, la performance de l'entreprise (73%) et la position du salaire dans les grilles (58%). Un renversement par rapport à 1999. A cette époque, la position du salaire dans les grilles était le premier critère, l'inflation était seconde et la performance individuelle tenait le 3e rang.

Les révisions s'opèrent généralement entre janvier à avril car «c'est dans cette période que les entreprises arrêtent leurs budgets», explique le DG de Diorh.

La première ligne de la fiche de paie est de plus en plus figée alors que la part des éléments variables augmente. «On est encore loin de ce qui se fait en Europe ou aux Etats-Unis. Les meilleures primes qui ont été données au Maroc ne dépassent pas les 100 à 150%», confirme Essaid Bellal. Plusieurs raisons l'expliquent: l'étroitesse du marché, les capitaux qui sont en majorité nationaux...

De l'enquête, il ressort par ailleurs que certaines fonctions sont mieux loties en termes de bonus sur le salaire de base annuel. La vente et marketing en profite à hauteur de 18%, mais ça reste variable en fonction de la position hiérarchique. Les ressources humaines gagnent des galons, suivies de la finance et comptabilité, tandis que la supply chain arrive juste derrière. «Le problème est qu'on ne trouve pas assez de compétences. Et lorsqu'on en trouve, les entreprises font tout pour les retenir», constate le directeur général de Diorh.

Grand paradoxe cependant, les budgets réservés à la formation ont connu un net recul en 2009. Ils se sont établis à 2% cette année contre 3% en 2008. Face à la crise, les entreprises coupent dans les budgets de la formation afin d'optimiser les dépenses. «Ce n'est malheureusement pas le bon réflexe. Car pour rebondir, il faut mettre à ses côtés tous les moyens de la compétitivité. L'investissement dans la formation est à cet égard indispensable», affirme Essaid Bellal. Les cabinets de recrutement ont été les premiers à faire les frais de la réduction des budgets de la formation. «Jusqu'à septembre, la situation a été catastrophique. Pas moins de 50% du chiffre d'affaires de notre pôle formation a chuté», témoigne Essaid Bellal.

Le turnover, lui, n'a pas dépassé cette année 3% contre 4% en 2008. L'effet crise y est pour beaucoup. «En période de crise, les gens sont plus frileux et donc moins mobiles. Ce n'est pas pour 10 ou 15% de plus du salaire qu'on change de boîte», explique Ghizlane Laâbi, consultante à Diorh. Côté prévisions d'embauche, la moitié des entreprises recensées tablent sur une augmentation

d'effectifs en 2010. Par secteur, c'est dans le high-tech qu'il y aura plus d'opportunités selon l'enquête. 75% des entreprises de ce secteur prévoient des recrutements, 6 entreprises sur 10 dans les banques et finances et 43% des entreprises de services. Les prévisions d'embauche restent toutefois tributaires d'une reprise économique.

Fiche technique

L'enquête a été réalisée auprès d'un panel de 85 entreprises qui, dans plus de 9 cas sur 10, sont des filiales de multinationales (93%). Ces entreprises appartiennent certes au haut de la fourchette mais leur poids économique les rend plus représentatives. En moyenne, elles réalisent un chiffre d'affaires de 500 millions de dirhams et comptent un effectif moyen de 119 salariés. Les informations ont été recueillies auprès des DRH des entreprises participantes. A noter que l'objectif de l'enquête étant de permettre aux professionnels de la fonction ressources humaines de connaître les tendances du marché et de vérifier la compétitivité de leurs entreprises sur la question des salaires.

Le mythe du salaire fixe se fissure Entretien avec Essaid Bellal, directeur général de Diorh

La revalorisation des salaires est étroitement liée à la performance individuelle. Le salaire de base auquel tiennent culturellement les cadres n'est plus une composante capitale de la rémunération. L'enquête 2009 Diorh-Mercer sur les salaires le confirme. Essaid Bellal, directeur général de Diorh, revient sur ces évolutions.

- L'Economiste: Plus de 9 entreprises sur 10 déclarent pratiquer l'individualisation de la rémunération. Ont-elles déployé pour autant des outils lisibles et transparents d'évaluation de la performance?

-Essaid Bellal: Le lien entre la rémunération et la performance individuelle est une tendance lourde que l'on retrouve presque dans toutes les entreprises. Dans notre enquête, 95% des entreprises la pratiquent. Est-ce que toutes les entreprises marocaines ont-elles déployé des outils de mesure de la performance individuelle? Je n'en suis pas sûr. Il y a encore des efforts à faire dans ce domaine. Mais les entreprises de notre échantillon sont les plus matures du tissu productif. Elles disposent des instruments de mesure et de dispositifs d'appréciation de la performance de leurs collaborateurs auxquels elles fixent des objectifs bien définis.

- A quoi ressemble aujourd'hui la fiche de paie des cadres?

- Les gens au Maroc sont très sensibles au salaire de base parce qu'ils considèrent que c'est important en cas de changement d'employeur et pour le calcul de la retraite. Mais, de plus en plus, les avantages en nature font la différence, surtout la voiture de fonction qui a une symbolique très forte chez les cadres.

En raison de la pénurie des compétences, les entreprises sont plus enclines aux efforts pour attirer les talents. Elles ont beaucoup de difficultés à trouver les personnes qu'elles veulent. Pour ces profils rares, le marché n'est plus dans une configuration d'offre, mais de demande. C'est un basculement par rapport à la situation d'il y a dix, quinze ans.

- D'où le développement de l'activité de la «chasse des têtes». Quel a été son impact sur la politique de rémunération des entreprises?

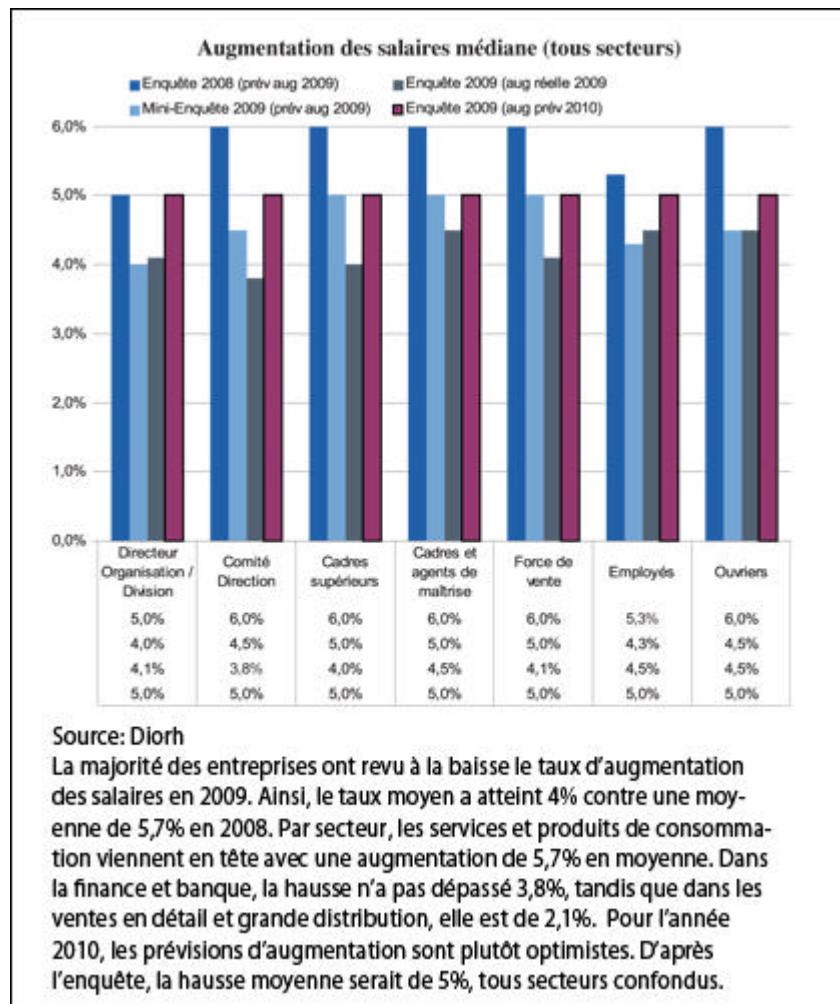
- Les compétences sont très prisées. Un cadre a déjà un salaire, si vous voulez le recruter, il faut donner plus, ce qui crée une inflation sur le marché. Par exemple, un bon juriste d'affaires, même débutant, a la valeur d'un polytechnicien sur le marché. Avant, l'entreprise avait le choix. Elle pouvait décider comment rémunérer. Mais ces 3 dernières années, un changement fulgurant s'est opéré: ouverture des marchés, accords de libre-échange, implantation des entreprises étrangères... ce qui a fait que la demande en compétences est devenue importante. Et très vite on est passé de l'entreprise

qui avait le choix entre 3 personnes à la personne qui a le choix entre 3 entreprises.

- Le marché des cadres au Maroc est donc un marché à plusieurs compartiments...

- C'est exact. En gros, nous avons trois marchés en un: d'abord, les personnes qui répondent au marché international, ayant un savoir-être, une rigueur, une expertise... et, surtout, une référence à l'étranger.

Ensuite, les personnes qui ont fait leurs études au Maroc, notamment dans les grandes écoles (EMI, Escae, ENCG...) et qui ont aussi investi sur leur propre formation (lecture, formation continue, adhésion à des associations, etc.). Sans être de la dimension de la première catégorie, elles ont ce qu'il faut pour être égales avec la première catégorie. Mais cette population reste une minorité. Et, enfin, il y a ceux qui sont diplômés, mais une fois sur le marché, ils doivent être recyclés pour en sortir quelque chose. Et c'est malheureusement la majorité.



le 19 10 2009
 M. Tarik HARI