

# 1 Préambule



# 1 Préambule

Les entreprises naviguent dans un environnement en mutation permanente dont le rythme s'accélère. L'enjeu d'adaptabilité est placé au cœur de l'avantage concurrentiel des entreprises : digitalisation, customer centricity, offre différenciante, ouverture internationale... Dans ce contexte, se transformer pour gagner en agilité est un enjeu clé pour les entreprises. Ce n'est pas le propre des entreprises marocaines, mais tout simplement le reflet de la globalisation et de l'interaction entre les différents écosystèmes.

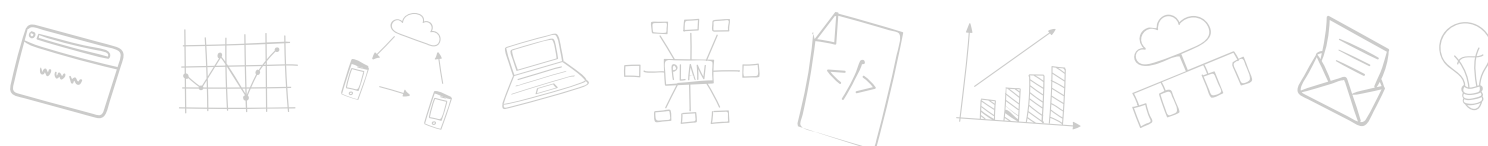
**OPTIMUM Conseil**, en collaboration avec la **CGEM**, a initié la seconde édition de **l'Enquête « Les dirigeants face à la transformation de leur entreprise au Maroc »**.

La première édition de cette enquête menée en 2014 a permis de réaliser un état des lieux des pratiques et préoccupations des Dirigeants devant engager leur entreprise dans un processus de transformation. Pour 2017, nous mettons en lumière les enjeux et défis des opérateurs économiques représentatifs des secteurs qui drivent l'économie marocaine: menaces et opportunités, enjeux et défis stratégiques, difficultés rencontrées pour opérationnaliser leurs stratégies, leviers de transformation actionnés (politiques, organisationnels, humains...).

En outre, les résultats de cette étude nous permettent de faire progresser notre réflexion de fond sur les sujets pour lesquels nous conseillons et accompagnons nos Clients. En étant à l'écoute de l'évolution des préoccupations des dirigeants, nous créons ainsi de la valeur pour leurs projets d'entreprises et de transformation.

**Tous nos remerciements aux dirigeants des entreprises qui ont participé et contribué à la richesse de l'Enquête Dirigeants 2017. Tous nos remerciements à la CGEM qui nous a fait confiance et soutenu dans cette démarche qui contribue à l'écoute de notre environnement et des entreprises au Maroc.**

Assia BENHIDA - AIOUCH  
Directeur Général  
OPTIMUM Conseil



## 2 Principaux enseignements

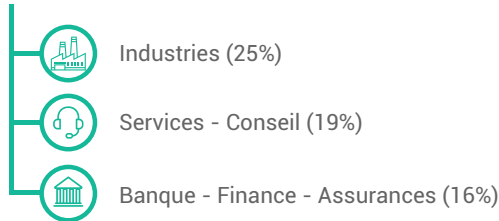


## Structure de l'échantillon

**198** dirigeants.

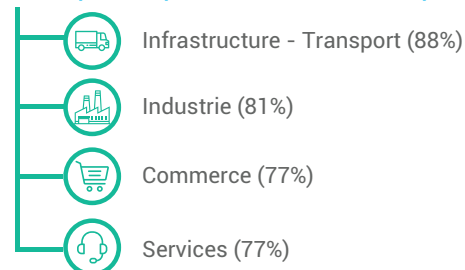
**69%** des entreprises ont un **CA supérieur à 100 MDhs**

Plus de **35%** emploient plus de 500 personnes  
**3 secteurs d'activités les plus représentés**



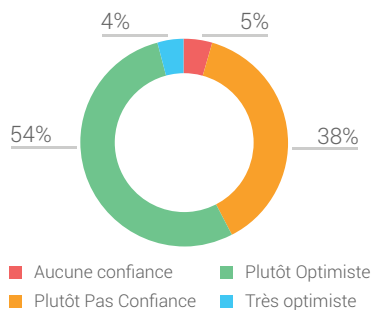
**48%** des entreprises interrogées sont des **entreprises privées marocaines**, dont plus de **69%** à **actionnariat principal familial**

**Poids de l'actionnariat familial au sein des entreprises privées marocaines participantes :**



## Visibilité économique et niveau de confiance des dirigeants d'entreprises

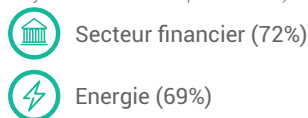
### Visibilité économique



**58%** des dirigeants optimistes par rapport à la conjoncture économique

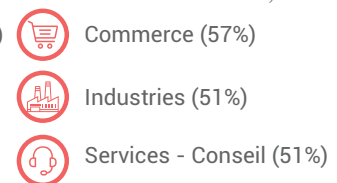
### Visibilité

(% de répondants par secteur ayant une visibilité à plus d'un an)



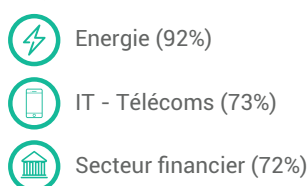
### Non visibilité

(% de répondants par secteur ayant une visibilité inférieure à 6 mois)



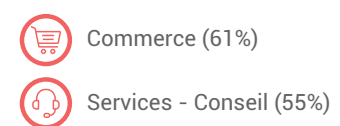
### Les secteurs les plus en confiance

(% de répondants par secteur)



### Les secteurs les plus inquiets

(% de répondants par secteur)



## Menaces et opportunités : des tendances fortement partagées par les chefs d'entreprise

Des opportunités identifiées dans les tendances mondiales : digitalisation, économie numérique, ouverture du Maroc sur l'international

### Opportunités

- Le commerce digital (51%)
- L'ouverture du Maroc sur l'International (45%)
- Les mutations technologiques (43%)
- La taille et l'évolution du marché local (41%)

Des dirigeants préoccupés par des menaces structurelles (économie grise et facteurs régaliens) et des difficultés RH

### Menaces

- L'économie grise ou informelle (52%)
- Les Ressources Humaines (44%)
- La concurrence (35%)
- L'environnement législatif (34%) et la réglementation fiscale (33%)

L'accès aux financements est peu priorisé ni évoqué par les dirigeants d'entreprises interrogés (12% considèrent que c'est une menace, 13% considèrent que c'est une opportunité)

## 👍 Opportunités exprimées par les secteurs

## 👎 Menaces exprimées par les secteurs

Industries	🌐 Ouverture du Maroc sur l'International (51%)	👤 Economie grise et secteur informel (57%)
Services - Conseil	🌐 Ouverture du Maroc sur l'International (55%)	👤 Economie grise et secteur informel (58%)
Banque - Finance Assurances	💻 Nouvelle économie et commerce digital (81%)	👤 Les Ressources Humaines (56%)
Commerce	💻 Nouvelle économie et commerce digital (74%)	👤 Economie grise et secteur informel (70%)
Energie	🔑 Evolution du marché local (46%) et ouverture Internationale (46%) 🔧 Mutations technologiques (46%)	🏆 La concurrence (62%)
IT - Télécoms	🔧 Mutations technologiques (91%)	👤 Les Ressources Humaines (45%) 👤 et l'économie grise et secteur informel (58%)
Pharmacie & Santé	🌐 Ouverture du Maroc sur l'International (71%)	🚫💰 La réglementation fiscale (57%)

## Enjeux stratégiques des entreprises

- ### 1 Amélioration des performances commerciales (60%)

**Un enjeu phare d'efficacité commerciale et de conquête de nouveaux marchés**

  - 🎯 **Enjeux** : Conquérir de nouveaux marchés (83%)
  - ⚠️ **Freins** : économie informelle, concurrence déloyale et risque Clients
- ### 2 Amélioration des performances opérationnelles (59%)

**Un besoin fort de pilotage et de maîtrise de l'activité**

  - 🎯 **Enjeux** : Maîtrise et réduction des coûts (73%)
  - ⚠️ **Freins** : difficulté à y consacrer du temps et résistances internes au changement
- ### 3 L'innovation au service de la croissance (52%)

**Créer de la valeur, se différencier en s'appuyant sur les collaborateurs internes**

  - 🎯 **Enjeux** : création de valeur ajoutée (80%) et différenciation par rapport à la concurrence (76%).
  - ⚠️ **Freins** : difficultés à y consacrer du temps et à avoir l'expertise en interne
- ### 4 Réussir le développement à l'international (37%)

**De fortes ambitions africaines, encore en phase exploratoire**

  - 🎯 **Enjeux** : 88% ciblent l'Afrique
  - ⚠️ **Freins** : identifier et développer des partenariats; maîtriser l'environnement des affaires dans les marchés ciblés
  - 📈 **Ambition** : 44% des Dirigeants escomptent y réaliser plus du quart de leur CA d'ici 3 à 5 ans.
  - 🏆 **Constat** : seul le ¼ des répondants concernés ont évoqué la problématique de l'accès aux financements
- ### 5 Réussir la transformation digitale des produits et services (27%)

**Un enjeu en cours de maturation, freiné par le rythme d'acquisition des compétences internes**

  - 🎯 **Enjeux** : gagner en qualité de service (79%), différenciation vis-à-vis de la concurrence (51%) et en productivité (49%)
  - ⚠️ **Freins** : Maîtrise de l'expertise technique et difficulté à disposer des compétences en interne
- ### 6 Préparer la succession et la relève (25%)

**Un enjeu insuffisamment adressé et priorisé pour un grand nombre d'entreprises à priori concernées**

  - 🎯 **Enjeux** : structurer les organisations et développer les compétences managériales (69%)
  - ⚠️ **Freins** : attirer des managers de talent et absence de relève
  - 🏆 **Constat** : la problématique de la mise à niveau de la Gouvernance des entreprises à caractère familial semble peu ou pas priorisée par les dirigeants questionnés
- ### 7 Mettre le client au centre de l'entreprise (25%)

**Un enjeu phare d'efficacité**

  - 🎯 **Enjeux** : fidélisation du portefeuille client et maximisation de la rentabilité client
  - ⚠️ **Freins** : difficulté à mobiliser les collaborateurs (51%) et difficulté à évaluation de l'impact client (47%)
  - 🏆 **Constat** : un enjeu faiblement priorisé et non encore corrélé aux enjeux de digitalisation





## Les défis de la transformation des entreprises

### UNE TENDANCE QUI SE CONFIRME

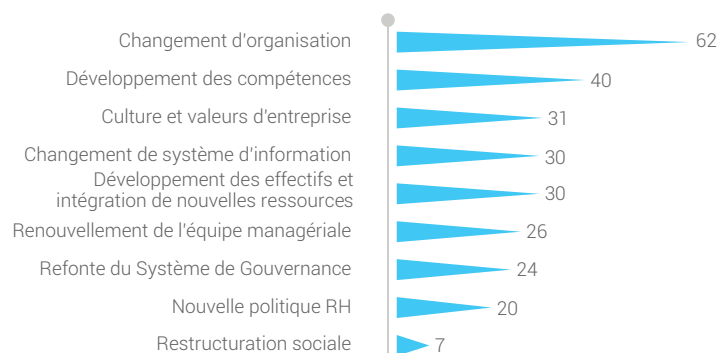
**73%** des entreprises sondées ont **mis en place un projet de transformation au cours des 3 dernières années.**

**90%** des projets de transformation menés sont considérés comme des **changements progressifs.**

### ENTREPRISES LES PLUS DYNAMIQUES / EN TRANSFORMATION






- SECTEURS**
-  Secteur financier (**93%**)
  -  Energie (**92%**)
  -  IT-Télécoms (**82%**)
  -  Industrie (**75%**)
- CA**
- Entreprises de plus de 600 MDh (**90%**)

### Les leviers incontournables de la transformation (%)







### Résultats





**58%** des dirigeants estiment que leurs projets de transformation ont au moins atteint partiellement leurs objectifs.

- **Meilleurs taux de réalisation des objectifs des projets de transformation, par secteur :**
  -  Energie (**75%**)
  -  Services (**68%**)
  -  IT-Télécoms (**67%**)
  -  Secteur Financier (**66%**).
- **Taux de réalisation des objectifs le plus faible par secteur :**
  -  Commerce-Distribution (**35%**)

### Difficultés majeures

-  Maîtriser le temps (**50%**)
-  Faire évoluer la culture d'entreprise (**45%**)
-  La non-adhésion des équipes face aux changements (**26%**)
-  La difficulté à définir une Vision claire dans un environnement incertain (**21%**)

### Facteurs clés de succès




-  Avoir une vision claire et partagée (**63%**)
-  Mobiliser les managers (**57%**)
-  Prise de décision rapide, efficiente et pertinente (**32%**)
-  Accompagnement par des spécialistes (**57%**)

### Focus sur l'avenir :

#### Des dirigeants résolument engagés dans la Transformation de leur entreprise

**81%** des répondants envisagent de lancer des projets de changement dans les 3 prochaines années

#### Top 3 des priorités internes :

-  Développement des compétences des collaborateurs (**52%**) **(+1 place)**
-  Changement / Alignement des organisations à la stratégie d'entreprise (**41%**) **(-1 place)**
-  Développement des effectifs et intégration de nouvelles ressources (**35%**) **(+1 place)**



# 2 Principaux enseignements

L'enquête 2017 apporte un éclairage supplémentaire à la précédente enquête (2014) en adressant **les enjeux des dirigeants face à la transformation de leur entreprise**, ainsi que **les défis stratégiques, menaces et opportunités qu'ils identifient pour leur entreprise**. Ces éléments sont en effet clés pour mieux **comprendre les enjeux des dirigeants questionnés et les corréler aux leviers de transformation qu'ils actionnent**.

## Des entreprises résolument engagées dans une dynamique de transformation

Les dirigeants des entreprises marocaines sont de plus en plus conscients que la réussite de leurs stratégies s'accompagne de paliers de transformation successifs, menés progressivement sur la durée.

**73% des dirigeants questionnés affirment avoir mené des changements structurants** (au cours des 3 dernières années) qui ont significativement modifié leurs organisations, les modes de fonctionnement, la culture et le Management, la relation avec leurs clients...

Il est important de souligner que **cette pratique croît avec la taille des entreprises** : les projets de transformation sont davantage menés au sein des grandes entreprises (90% des entreprises de plus de 600 Mdhs CA) qu'au sein des PME (moins de la moitié pour les entreprises ayant un CA inférieur à 50 Mdhs).

**Réussir la transformation de leur entreprise est devenu un enjeu clé aussi bien pour les dirigeants qui sont engagés dans des stratégies de développement que pour ceux qui sont confrontés à des enjeux d'adaptation, voire de restructuration. Ceci se traduit par :**

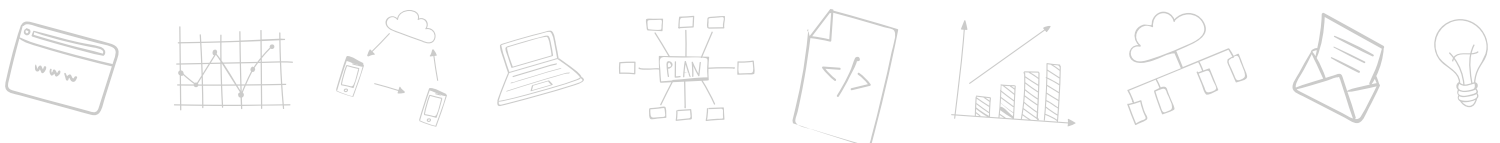
- **Une meilleure prise de conscience des enjeux liés à la transformation** et un plus fort intérêt à travers le nombre de participants à l'édition 2017 (198 v/s 72 en 2014).
- Des résultats qui viennent confirmer que **les entreprises sont d'autant plus engagées dans des processus de transformation, et qu'elles envisagent l'avenir avec davantage d'agilité, d'adaptabilité et de compétitivité (81%)**
- **L'ampleur et la profondeur des transformations menées**, qui sont étroitement corrélées aux enjeux sectoriels ainsi qu'aux niveaux de visibilité et de confiance exprimés vis-à-vis de la conjoncture économique.

## Une constante largement partagée : le facteur humain au cœur des problématiques de transformation

Si l'étude menée en 2014 avait permis de souligner que l'un des enjeux clés pour la réussite des projets de transformation résidait dans le facteur humain, l'enquête 2017 souligne à nouveau que **l'humain reste au cœur des problématiques de transformation**.

Selon la typologie des entreprises et la nature des défis stratégiques, les dirigeants se heurtent encore à des difficultés inhérentes au facteur humain qui se révèlent sous différents angles :

- **Trouver les talents** pour assurer la relève au sein des entreprises à caractère familial,
- **Réussir à faire adhérer** les collaborateurs aux enjeux de performance opérationnelle ou commerciale et pérenniser leur mobilisation,
- **Disposer des compétences et expertises en interne** pour pouvoir mener les projets à forts enjeux technologiques, d'innovation ou de transformation digitale...



# Visibilité et niveau de confiance dans la conjoncture économique

**Une part significative de dirigeants (63%) affirme avoir une visibilité réduite :** 34% des dirigeants interrogés situent leur visibilité en dessous de 6 mois, et 29% entre 6 mois et 1 an.

- Le secteur financier et le secteur énergétique ont les meilleures visibilités à moyen et long terme (plus de 70% ont une visibilité supérieure à 1 an).
- Le Commerce, L'Industrie et les Services-Conseil sont les secteurs avec le moins de visibilité (environ 50% des dirigeants des entreprises de ces secteurs déclarent avoir moins de 6 mois de visibilité)

**Toutefois, 58% des répondants se disent plutôt voire très optimistes par rapport à la conjoncture économique,** notamment ceux opérant dans les secteurs de l'énergie (92%), l'IT-Télécoms (73%) et le secteur financier (59%). La confiance est en retrait dans les secteurs du Commerce (61% des dirigeants peu ou pas confiants) et le secteur des Services / Conseil (55%).

**On constate que le niveau de confiance augmente de manière significative avec la taille de l'entreprise.**

De même, le niveau de visibilité se réduit significativement pour les TPE et PME, tandis que les grandes entreprises expriment un niveau de confiance plus élevé dû à une meilleure visibilité sur des facteurs endogènes tels que leur carnet de commande.

**Globalement, la visibilité augmente avec la taille de l'entreprise ; de même, le niveau de confiance dans la conjoncture économique s'améliore avec la visibilité en termes de commandes.**

## Des opportunités à saisir dans les tendances mondiales, mais aussi des menaces qui subsistent dans l'environnement local

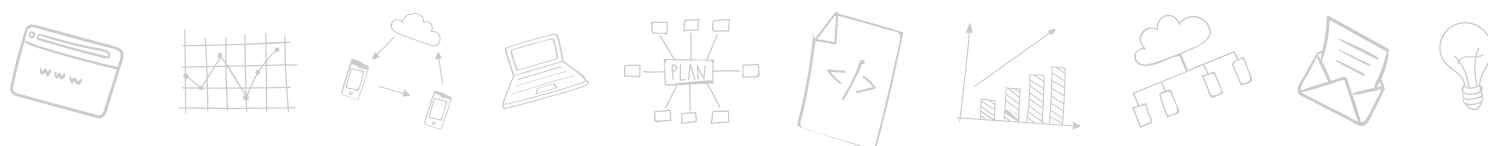
**Les entreprises semblent plus agiles et plus ouvertes aux défis de la mondialisation et de l'économie numérique**

Les grandes structures et les PME semblent surfer sur les opportunités qui s'offrent à elles et qui dénotent d'un certain dynamisme et d'une ouverture sur les tendances internationales :

- **Le commerce numérique :** en premier lieu pour les secteurs IT & Télécoms (82%) ainsi que Banque & Assurance (81%), du Commerce & Distribution (74%) et des Services & Conseil (53%)
- **L'ouverture du Maroc sur l'international :** en premier lieu pour les dirigeants industriels (51% des répondants de ce panel) ainsi que les Services & Conseil (55%) et l'Energie & Utilities (46%)

Bien que **la taille et l'évolution du marché local** soient considérées comme une opportunité par 41% des répondants, 20% la perçoivent également comme une menace.

**Ce point dénote d'une certaine confiance des opérateurs vis-à-vis de l'économie marocaine. Toutefois il fait également ressortir une menace sous-jacente au commerce intérieur, à savoir notamment l'économie grise (52% des répondants, tous secteurs confondus).**



**Malgré l'optimisme affiché par 58% des participants, les entreprises semblent encore fortement confrontées à des menaces spécifiques au contexte marocain.**

**L'économie informelle inquiète la majorité des entreprises (52%), quel que soit leur secteur et niveau de CA.**

Evoquée par quasiment l'ensemble des secteurs et typologies d'entreprises, elle ressort en particulier pour les secteurs suivants qui affirment que cette menace constitue un frein pour leur développement : Commerces & Distribution (70% de ce panel), Services & Conseil (58%), Industries (57%).

**La problématique des Ressources Humaines subsiste pour 44% des répondants**

Pour une très large part des dirigeants interrogés, cela constitue une menace latente : difficulté à disposer de ressources de qualité dans les entreprises, à préparer la relève dans les entreprises à caractère familial, à mobiliser les collaborateurs en interne dans les entreprises qui créent une culture de l'innovation ou qui sont dans des stratégies de diversification.

Les secteurs les plus dynamiques en termes d'innovation, de digitalisation et d'ouverture sur l'international, l'évoquent comme principale menace : Banques & Assurances (56% des répondants de ce panel), IT & Télécoms (45%) notamment.

**Les facteurs régaliens (environnement administratif et politique, environnement législatif et judiciaire, poids de la réglementation fiscale) sont également une menace substantielle :**

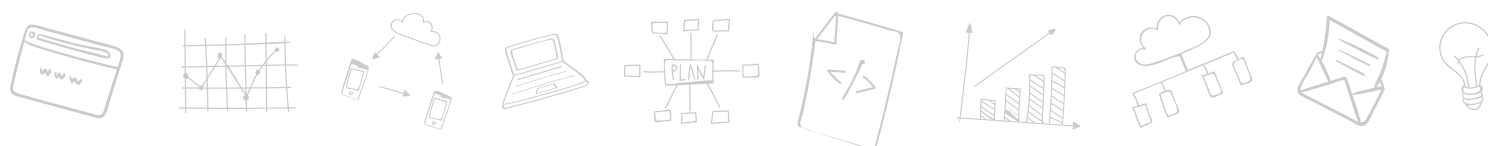
le tiers des répondants a évoqué ces sujets que l'on retrouve en particulier auprès des dirigeants des secteurs Infrastructures & Transports (50%), Industrie pharmaceutique (57%) et Energie & Utilities (54%).

A noter que les TPE sont les entreprises les moins confiantes mais sont également la catégorie d'entreprises qui a le plus d'espoir dans le commerce digital et l'ouverture de l'économie nationale sur l'international. Cependant, ce sont celles qui se sentent les plus menacées par l'environnement législatif et judiciaire et par la réglementation fiscale en particulier.

**Des opportunités plus faiblement exprimées :**

**L'accès au financement** est extrêmement faible en terme de poids tant pour ce qui est des opportunités (13%) que des menaces (12%). Cela peut sembler faible au regard des enjeux exprimés par les dirigeants en termes de développement à l'international notamment, dont l'une des clés de réussite repose sur l'accès au financement.

De même, malgré les efforts menés au niveau national depuis ces 5 dernières années et en particulier depuis l'avènement de la COP 22, peu de répondants font ressortir **les Exigences Environnementales et sociétales** en opportunité (29%).



# La performance et l'innovation, premiers défis stratégiques exprimés

60% des dirigeants interrogés considèrent que **l'amélioration des performances opérationnelles et commerciales** est un défi majeur pour leur entreprise.

Cependant les stratégies d'amélioration de la performance opérationnelle se heurtent à trois freins principaux:

- Le temps à y consacrer (60%),
- La surcharge en projets (54%)
- La réticence au changement des collaborateurs (43%)

**Le défi de l'innovation pour créer de la valeur et se différencier** figure également en tête des défis stratégiques. Cependant les dirigeants se heurtent à des freins dans la mise en œuvre :

- La capacité de se mobiliser dans le temps, révélée par 64% des dirigeants.
- Le besoin de renforcer avec des expertises internes, nouvelles, conduit également les dirigeants à prioriser la formation et le développement des compétences internes dans leur Projets stratégiques.

## Des ambitions africaines en phase exploratoire :

**Le développement à l'international** n'est un enjeu stratégique que pour 37% des répondants, tandis que l'ouverture du Maroc sur l'international figurait en tête des opportunités identifiées par la grande majorité des dirigeants. Seuls les secteurs Banque & Assurances ainsi que l'Industrie pharmaceutique et celui des Energies & Utilities les ont inscrits en priorité stratégique.

Cela se traduit notamment par des ambitions sur l'Afrique pour 88% des répondants concernés ainsi que par des stratégies qui s'articulent aussi bien sur de la croissance interne (export, création de filiale) qu'externe (rachat ou mise en place de partenariats).

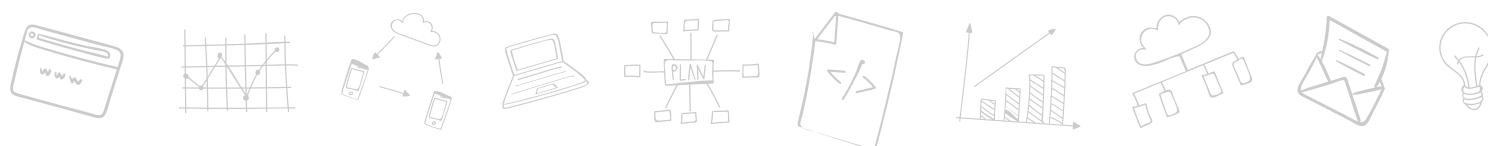
**Deux obstacles majeurs freinent** les ambitions internationales des entreprises marocaines : **leur capacité à nouer des partenariats (59%)** et **la maîtrise de l'environnement des affaires** dans les marchés ciblés **(44%)**.

- A noter que seul un tiers des répondants concernés par cet enjeu évoquent les difficultés inhérentes aux Ressources Humaines
- De même, la problématique de l'accès aux financements est soulevée par le quart des répondants

**Au regard du contexte et de l'environnement des entreprises marocaines, les enjeux de Customer Centricity et de digitalisation des produits et services restent paradoxalement faiblement priorités.**

Bien que l'on observe une prise de conscience des opportunités liées à la mise en place d'organisations et de cultures orientées Client, cela n'est pas encore acté dans les priorités stratégiques de la majorité des entreprises répondantes. Pourtant, les stratégies visant l'amélioration des performances commerciales reposent souvent étroitement sur une volonté de différenciation, d'efficacité commerciale mais aussi de satisfaction Client.

Au regard des tendances mondiales inéluctables, les entreprises marocaines semblent s'inscrire dans un processus d'ouverture progressive sur le digital. Par ailleurs, la prise de conscience de l'importance de la Customer Centricity est hétérogène selon les secteurs et tailles d'entreprises.



## Gouvernance et succession : quid de la préparation de la relève?

En ce qui concerne **les entreprises à actionnariat familial**, ces dernières semblent davantage préoccupées par leur compétitivité sur leur marché et dans une moindre mesure par l'innovation et l'ouverture à l'international.

Seuls 25% des dirigeants de ce panel (constitué à 48% par des entreprises privées marocaines) considèrent la problématique de la succession comme un enjeu prioritaire.

Les dirigeants qui sont soucieux de la pérennité de leur entreprise évoquent deux freins de nature RH, clés pour l'avenir de leur entreprise :

- La difficulté à attirer des managers de talent (67%)
- L'absence de relève (37%).

De ce fait, les leviers prioritaires envisagés pour préparer la succession, sont principalement d'ordre organisationnel et managérial.

A la lecture de ces données, tout peut laisser penser que **la problématique de mise à niveau de la gouvernance des entreprises familiales ainsi que celle de la préparation de la relève sont insuffisamment adressées et non prioritaires pour un grand nombre d'entreprises.**

## Les défis de la transformation des entreprises

### Les ajustements et la performance des organisations : des leviers fondamentaux de la Transformation.

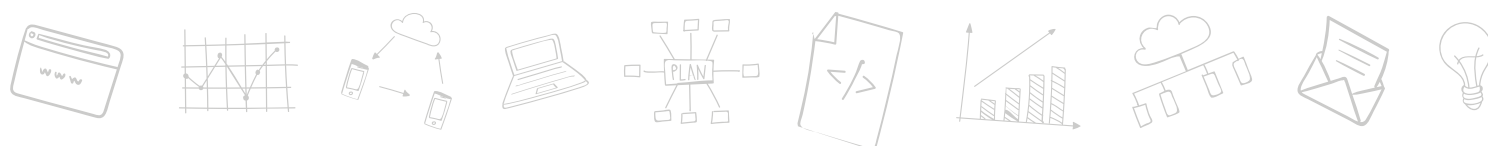
Quels que soient les challenges adressés, les tendances observées en 2014 se confirment et la Transformation **reste un enjeu majeur et omniprésent pour les Dirigeants des entreprises au Maroc**. En effet, 73% des Dirigeants ont mené un projet de transformation sur les 3 dernières années, et 81% projettent de poursuivre le processus de transformation dans les années à venir.

Le premier levier des projets de transformation menés reste l'agilité et la performance des organisations (62%), même si pour les TPE, se transformer passe davantage par le développement des compétences de leurs collaborateurs tandis que les grandes entreprises agissent également sur le levier de l'évolution de la culture et des valeurs d'entreprise.

### Le processus de transformation souffre de difficultés inhérentes à la capacité des dirigeants à dédier le temps nécessaire, à gérer la multiplicité des projets et à faire évoluer les mindsets.

Pourtant, ils sont conscients qu'un projet de Transformation réussi ne peut émerger que d'un alignement et d'une mobilisation forte des collaborateurs.

Les participants à l'enquête l'ont bien compris : c'est pourquoi, **les leviers de développement envisagés à l'avenir semblent davantage tournés vers la disponibilité et l'adéquation des compétences des collaborateurs, qui seront le moteur nécessaire à l'aboutissement des projets de Transformation futurs.**



# Anticiper les enjeux de demain pour mener les transformations futures

Quels que soient les défis stratégiques auxquels seront confrontés à l'avenir les dirigeants des entreprises, ces derniers devront plus que jamais s'interroger et challenger leur vision managériale.

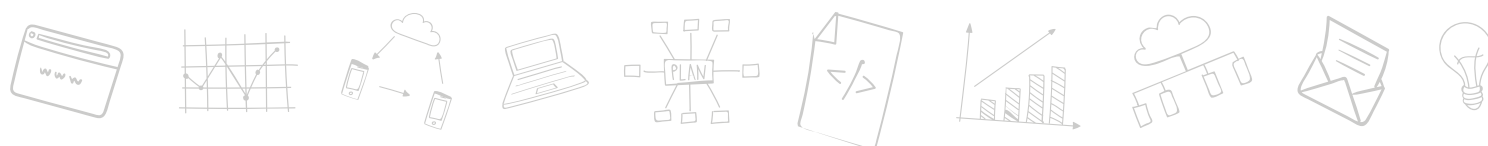
Face aux pressions de leur environnement, les entreprises sont amenées à questionner leur modèle de compétitivité et plus fondamentalement leur modèle organisationnel et managérial, leurs systèmes internes, leur offre de valeur ainsi que leur modèle économique.

Ainsi, les dirigeants doivent désormais :

- **Savoir décider de la bonne stratégie de transformation et de la trajectoire la plus pertinente. Cela sera un avantage compétitif des entreprises.** Pourtant combien d'entre elles questionnent leurs stratégies au regard des mutations de leur environnement et de l'ouverture du Maroc sur l'international ?
- **Etre à l'écoute des mutations externes, ajuster sa stratégie** en associant vision long terme et processus continu de transformation de l'entreprise.
- **Déclencher simultanément la mise en mouvement des organisations et des équipes. Ce sera un élément clé pour l'agilité des entreprises.**
- **Développer la capacité d'adaptation permanente de l'entreprise :** l'organisation et les Hommes doivent refléter et porter la dynamique de Transformation de l'entreprise.
- **Anticiper les impacts des changements futurs** sur les parties prenantes de l'entreprise.
- **Mobiliser les énergies** tout au long du Programme stratégique. **C'est un des gages de la pérennité des changements menés.**

**La Transformation est devenue non seulement un processus permanent, mais surtout un élément fondamental du Management et de la Gouvernance des entreprises.**

**Transformer son entreprise, c'est assurer durablement sa performance et son développement.**



# 3 Méthodologie et structure de l'échantillon



# 3 Méthodologie et structure de l'échantillon

## 3.1. Méthodologie de l'étude

Compte tenu de la nature de la problématique traitée et de la disponibilité des Dirigeants d'Entreprises (principalement Présidents, CEO, Directeurs Généraux, DGA, Directeurs Exécutifs en charge de la Transformation...), nous avons opté pour un recueil de données on-line, sur la base d'un questionnaire auto-administré (d'une dizaine de minutes).

Une communication ciblée a été diffusée par mail auprès des Dirigeants des 500 entreprises les plus importantes du Maroc ainsi qu'auprès de l'ensemble des Chefs d'entreprises affiliés à la CGEM afin de pouvoir adresser aussi bien les grandes structures que les PME.

Les intéressés ont pu accéder au questionnaire en ligne, en toute confidentialité, via un lien figurant sur les sites web Optimum Conseil et CGEM ainsi qu'à l'aide d'un lien personnalisé qui leur a été adressé nominativement.

### **Le questionnaire a été construit autour des thématiques suivantes :**

- Le niveau de confiance et de visibilité par rapport à la conjoncture économique
- Les menaces et opportunités perçues de l'environnement des affaires au Maroc
- Les principaux défis stratégiques à relever par les entreprises
- L'ampleur et la nature des changements entrepris lors des projets de Transformation récents
- Les retours sur expérience en termes de clés de succès et d'écueils à éviter
- Les perspectives des Dirigeants quant aux transformations à mener à court et moyen terme

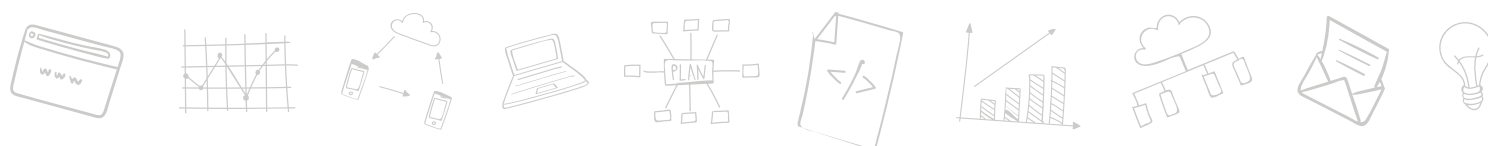
### **L'enquête a été menée sur une durée de 7 semaines (du 1er juin au 19 juillet 2017).**

### **198 dirigeants d'entreprises au Maroc y ont participé.**

La taille de l'échantillon ainsi que les différentes typologies d'entreprises (grandes et PME) et secteurs d'activité nous ont permis d'effectuer les analyses souhaitées et de dégager des enseignements illustrant un panel représentatif du secteur privé au Maroc.

Les données recueillies ont fait l'objet d'analyses statistiques variées notamment des tris à plat et des tris croisés, afin d'en tirer le maximum d'enseignements.

C'est à travers ces analyses que nous avons dressé les constats contenus dans le présent rapport.

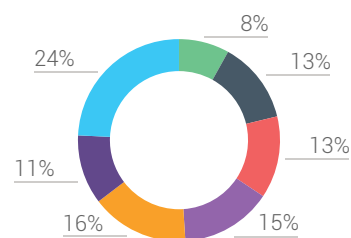
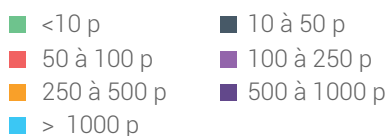




## 3.2. Structure de l'échantillon

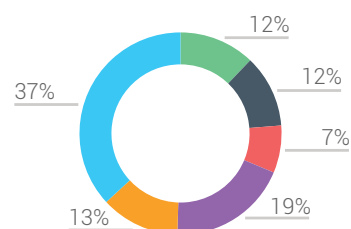
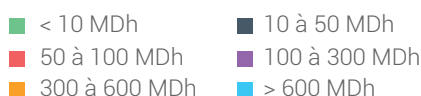
### STRUCTURE PAR TAILLE (EFFECTIF DU PERSONNEL)

Plus d'un tiers des entreprises interrogées ont un effectif de plus de 500 personnes



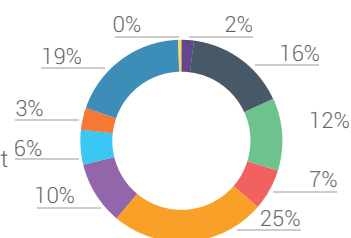
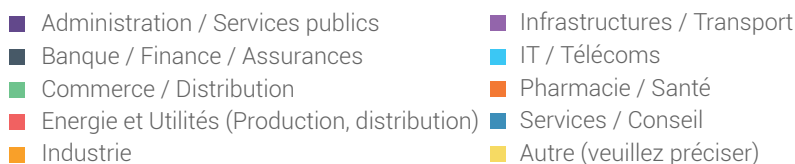
### STRUCTURE PAR CA

Plus d'un tiers des entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires supérieur à 600 millions de dirhams



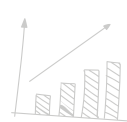
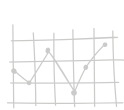
### STRUCTURE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Les 3 secteurs d'activités les plus représentés dans notre échantillon sont l'Industrie (un quart du panel), les services / conseil et le secteur bancassurance

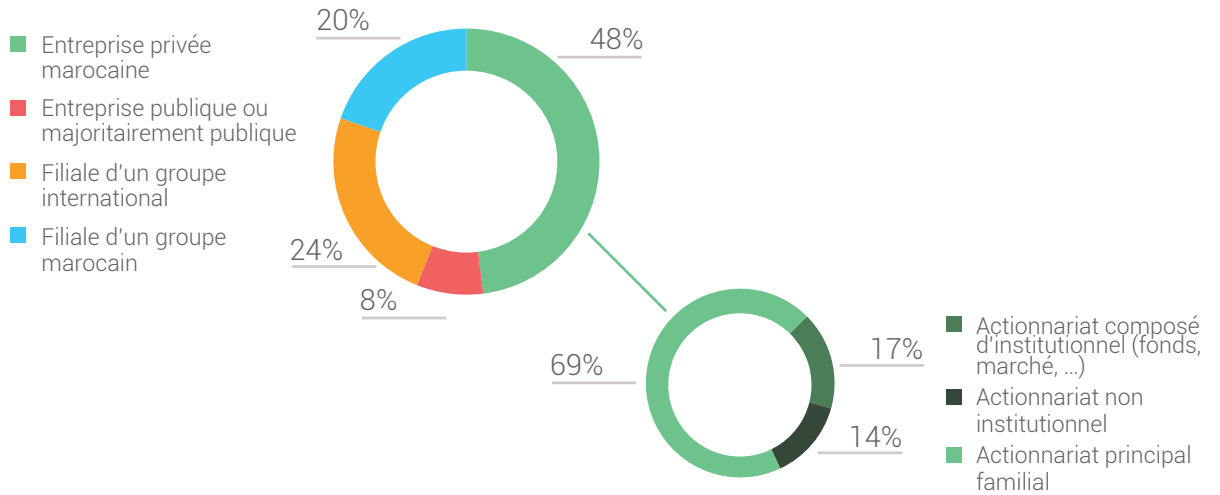


**Sur 198 dirigeants** ayant participé à l'enquête :

- **60%** des dirigeants sondés sont issus de trois secteurs : **Industries, Services et Secteur financier.**
- **69%** des entreprises ont un **CA supérieur à 100 MDhs** et plus de **35% emploient plus de 500 personnes.**



48% des entreprises interrogées sont des entreprises privées marocaines, dont plus de 69% à actionnariat principal familial



**+ ZOOM**

Dans notre échantillon, le **poids de l'actionnariat familial** est le plus élevé dans le secteur industriel (**76%**) et dans le Commerce et les Services (**77%**).

La part des entreprises privées marocaines diminue avec la taille, au profit des filiales de groupes marocains ou internationaux.



# A propos d'OPTIMUM Conseil

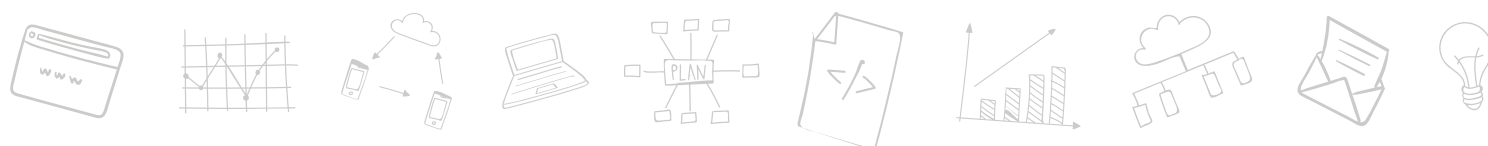


# A propos d'OPTIMUM Conseil

Présents au Maghreb et en France, nous assurons la proximité nécessaire pour un accompagnement adapté et spécifique à chacun de nos Clients internationaux.

**Depuis 1998, nous accompagnons nos clients et mettons à leur disposition notre expérience et les expertises nécessaires à la réussite de leurs Projets de Transformation**

- **Notre expérience de près de 20 ans en Conseil** auprès de Grandes Entreprises et PME, nous permet d'appréhender les enjeux stratégiques des principaux secteurs qui drivent l'économie.
- **Nous agissons simultanément sur les leviers structurels et humains** indissociables pour la réussite des projets à forts enjeux stratégiques, organisationnels et humains.
- **Notre capacité à mobiliser sur la durée les expertises nécessaires** pour vous accompagner dans l'ensemble des phases inhérentes à votre Programme de Transformation.
- **Nos approches Corporate Change® et Executive Change®, créent de la valeur pour nos Clients à travers :**
  - La définition d'une Vision stratégique claire et partagée,
  - Le pilotage et le déploiement de Programmes de Transformation,
  - La mise en mouvement des Organisations et des Hommes,
  - La mobilisation des collaborateurs à travers des dispositifs de Change Management
  - L'accompagnement de la Transformation Managériale au sein de l'entreprise
- **Nos approches mettent l'accent sur le Change Management:**
  - Nous «pensons conduite du changement» tout au long de notre accompagnement et veillons à la faisabilité de nos recommandations pour les parties prenantes de l'entreprise.
  - Nous agissons en tenant compte de la complexité et des interdépendances entre les différents enjeux stratégiques, organisationnels et humains.



# Remerciements

Cette Enquête a été réalisée grâce à la participation des Dirigeants qui ont accepté de partager avec nous leur Vision de la Transformation, leur Retour d'expérience et leur perception des enjeux futurs auxquels ils seront confrontés. Nous leur renouvelons nos remerciements pour leur confiance (cf. liste ci-après).

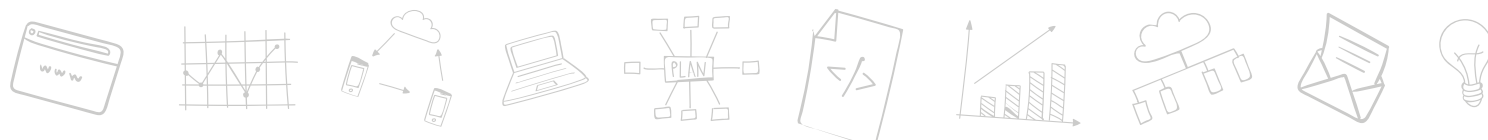
Tous nos remerciements vont aux équipes qui se sont mobilisées pour la réussite de cette Etude :

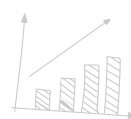
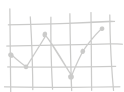
**OPTIMUM Conseil : Karim TAZI, Mounia BENHIDA - Directeurs Associés, Marine PICHERIT, Ali SAAIDI – Chefs de Projet, Julien RIEDINGER – Consultant partenaire**

**CGEM : Nos remerciements à Fadel AGOUMI, directeur délégué de la CGEM ainsi qu'à toute l'équipe CGEM qui a contribué à ce projet.**

## Liste des entreprises ayant pris part à l'Etude

3ilms	Coface	La Marocaine Vie	Richbond
Abda Céréales	Colorado	La Voie Express S.A.	Rivera Metal
Acwa Power Maroc	Comamussy	Label Vie	Roca Maroc S A
Afriquia Smdc	Compagnie Industrielle Des Fibres	Lafarge Holcim Maroc	SMAC
Agro Juice Processing	Comptoir Métallurgique	Lazrak Contractors	SNCE
Aic Metallurgie	Conseil, Ingénierie Et Développement (CID)	Le Dinandier	Saham Assurance
Aircelle Maroc	Cosumar	Le Point Sur Le I	Salam Gaz
Ait Manos	Crédit Agricole Du Maroc	Les Eaux Minérales D'Oulmes	Sanam Holding
Akzo Nobel	Crédit Du Maroc	Light Invest	Sanofi Aventis Maroc
Al Barid Bank	CRIT Maroc	L'Oréal Maroc	SDCC
Al Omrane	Delattre Levivier Maroc	Lydec	Simec
Alliances Développement Immobilier	Dell Sas	M2m Group	Sita Maroc
Aphysem	DHL Express	Maghreb Steel	SNCE
Arcol	Diamant Rouge	Managem	Société De Cabotage Petrolier
Argos Marketing	Diorh	Marbar Chimie	Société Générale Maroc
Atento Maroc	Disway	Marjane Holding	S2M
Atlanta Assurances	Ebertec	Maroc Diabete Plus	Société Nouvelle Cosarno
Attadamoune Micro Finance	Energie Electrique De Tahaddart	Maroclear	Sodipress
Attijariwafa Bank	Energy Transfo	Marsa Maroc	Sofafer
Auto Hall Vehicules Industriels	Episteme	Masen	Somas
Autonejma	Euler Hermes Acmar	MDJS	Sopriam
Axa Assurance Maroc	Eurest	Medinaresine Sarl	Sothema
Azura Group	Excellence Traiteur	MedZ	Sotravo
Bank Of Africa	Fromageries Bel Du Maroc	Menara Holding	St Microelectronics
Bayer SA	Galvacier	Mifa Group	Stroc Industrie
Best Health	Go Consulting	MI 3d Workshop	Swissport Maroc Sa
BMCE Bank	Groupe Aceca	Mousset Maroc	Syngenta Maroc S.A.
Bottu Sa	Groupe Balima	Nexans Maroc	Tanger Med Group
Bourse De Casablanca	Groupe Le Matin	Nomac Maroc	Tenor Restauration
CMPE Industrie	Groupe Somadu	Novartis Pharma Maroc	TMC Afrique
CPCM	Gymnasia	Novec	Toyota Du Maroc
Caixabank S.A Maroc	Holmarcom	NTD	Tractafric Equipment Maroc
Casa Développement	HPS Maroc	Office Nationale Des Pêches	Transmel Group
Casa Transport	Id Prestige	Omnidata	Trarem Afrique
Casablanca Aéronautique	Idemco	Orange Maroc	Universiapolis
Casamet	Ifaconseil	Palmeraie Industries	Urbacom
Centre Monétique Interbancaire	Ifriquia Plastic S.A.	Petromin Oils Du Maroc	Ventec Maroc
Cetim Maroc Développement	Interdec	Pharmescence	Wafa Assurance
CFG Bank	Involys	Phone Group	Wafa Immobilier
CIEC Toymart	Jorf Lasfar Consulting	Polassur	Wafasalaf
CIH Bank	L.P.E.E.	Promogifts	Winxo
Ciments Du Maroc		Rekrute	Zodiac
Coach2win		R&Q Consulting	Zone Bleue Ddb





# Optimum

CONSEIL FOR A SUCCESSFUL CHANGE

**Transformation d'Entreprises – Accompagnement des Dirigeants**

## **OPTIMUM CONSEIL**

14, Rue du Parc  
20 000 Casablanca

[ktazi@optimumconseil.ma](mailto:ktazi@optimumconseil.ma)

## **OPTIMUM CONSULTING**

13-15 rue Taitbout  
75 009 Paris

[aaiouch@optimumconseil.ma](mailto:aaiouch@optimumconseil.ma)

## **OPTIMUM EXECUTIVE**

14, Rue du Parc  
20 000 Casablanca

[mbenhida@optimumconseil.ma](mailto:mbenhida@optimumconseil.ma)

[www.optimumconseil.ma](http://www.optimumconseil.ma)

