



FÉVRIER 2026

L'ENTREPRISE FAMILIALE À L'HEURE DE VÉRITÉ

SE TRANSFORMER OU DISPARAÎTRE

L'entreprise familiale marocaine constitue, depuis des décennies, l'épine dorsale de notre économie nationale. Ce modèle, fondé sur une vision long-termiste, une agilité décisionnelle et une forte réputation, a su traverser les crises. Cependant, il fait aujourd'hui face à un "mur de complexité" inédit. À l'heure où les ruptures technologiques s'accélèrent et où les attentes des nouvelles générations (Gen Z) bouleversent le rapport au travail, la gestion traditionnelle fondée sur "l'affect" et l'intuition du fondateur montre ses limites objectives. Elle devient, dans de nombreux cas, un facteur de risque opérationnel majeur .

Cette étude exclusive, menée par DRH.ma, dresse un constat sans concession : l'absence de professionnalisation des pratiques RH, la subjectivité persistante des rémunérations et la protection excessive des héritiers créent une "dette organisationnelle" qui menace la pérennité même de ces structures . Comment passer du clan à l'institution ? Comment transformer les liens du sang en liens de performance ?

L'enquête, réalisée en ligne du 20 janvier au 12 février 2026, a interrogé 112 Directeurs des Ressources Humaines exerçant au sein de grandes entreprises familiales marocaines (+250 collaborateurs). Ce panel représentatif permet d'analyser en profondeur les tensions internes et d'interroger la capacité du DRH à sortir de sa réserve. Les résultats révèlent l'urgence d'une rupture : le DRH doit désormais imposer des règles du jeu objectives pour sauver le "capital humain" des dérives potentielles du "capital familial" .



112 DRH
PARTICIPANTS



FÉVRIER 2026
PÉRIODE



+250 PERSONNES
EFFECTIF DES ENTREPRISES



ONLINE
QUESTIONNAIRE

GOUVERNANCE : L'INFORMEL COMME BOMBE À RETARDEMENT

P.03

QUELLE EST LA MATURITÉ DE VOTRE GOUVERNANCE RH CONCERNANT LES MEMBRES DE LA FAMILLE ?

75%

des entreprises naviguent à vue, gérant les carrières familiales sans règles structurées ou en excluant le DRH de l'application des chartes

Soit 85 DRH sur 112 ayant répondu à notre enquête en ligne

46% Les carrières et recrutements familiaux se gèrent au coup par coup SOIT 52 RÉPONSES

29% Une Charte Familiale existe mais le DRH n'intervient pas encore dans son application SOIT 33 RÉPONSES

14% Des règles claires (diplômes requis, expérience externe) sont appliquées pour toute entrée d'un membre de la famille SOIT 16 RÉPONSES

10% Le DRH siège au Conseil de Famille pour objectiver les enjeux humains et de succession SOIT 11 RÉPONSES

RÉMUNÉRATION : L'OPACITÉ SALARIALE NOURRIT LE SENTIMENT D'INJUSTICE

P.04

COMMENT GÉREZ-VOUS L'ÉQUILIBRE SALARIAL ENTRE MEMBRES DE LA FAMILLE ET CADRES EXTERNES ?

82%

des entreprises maintiennent des pratiques salariales subjectives ou hybrides, où l'ADN prime encore trop souvent sur la performance réelle

Soit 92 DRH sur 112 ayant répondu à notre enquête en ligne

54% La rémunération est souvent liée au statut d'actionnaire ou aux besoins personnels (confusion des genres)

SOIT 61 RÉPONSES

28% Nous tendons vers une grille salariale unique mais des avantages "historiques" subsistent

SOIT 31 RÉPONSES

18% La rémunération paie le poste et la performance, pas l'ADN

SOIT 20 RÉPONSES

RECRUTEMENT : L'INCAPACITÉ À SÉDUIRE LES MEILLEURS TALENTS EXTERNES

P.05

QUELLE EST VOTRE STRATÉGIE POUR ATTIRER DES TOP-EXÉCUTIFS NON-FAMILIAUX ?

60%

des recrutements stratégiques se font par réaction et réseau, révélant une incapacité structurelle à attirer des profils de haut vol hors du sérail

Soit 67 DRH sur 112 ayant répondu à notre enquête en ligne

60% Recrutement principalement par réseau, sans garantie d'autonomie réelle SOIT 67 RÉPONSES

29% Utilisation de la marque employeur basée sur la stabilité et les valeurs SOIT 32 RÉPONSES

12% Mise en place d'outils de rétention spécifiques (ex: Phantom Shares ou bonus indexés) pour compenser la fermeture du capital SOIT 13 RÉPONSES

HÉRITIERS : LE RISQUE D'UNE GÉNÉRATION HORS-SOL

COMMENT DÉCRIRIEZ-VOUS LE PARCOURS D'INTÉGRATION (ONBOARDING) DES HÉRITIERS DANS L'ENTREPRISE ?

83%

des héritiers sont intégrés via des parcours protégés ("Tapis rouge" ou simple observation), compromettant leur légitimité future

Soit 93 DRH sur 112 ayant répondu à notre enquête en ligne

45% Parcours d'observation dans les différents départements sans réelle responsabilité SOIT 50 RÉPONSES

38% Parachutage direct à un poste de direction sans passage terrain SOIT 43 RÉPONSES

17% Passage obligé par la production/vente avec évaluation par des mentors non-familiaux SOIT 19 RÉPONSES

CONFLITS : LE SILENCE DU DRH FACE À LA PARALYSIE DÉCISIONNELLE

P.07

FACE AUX CONFLITS FAMILIAUX, QUELLE EST LA POSTURE DU DRH ?

89%

des DRH subissent les conflits familiaux (Retrait ou Réactif), intervenant trop tard ou pas du tout pour protéger l'entreprise

Soit 100 DRH sur 112 ayant répondu à notre enquête en ligne

54% Le DRH ne s'immisce pas dans les "histoires de famille"
SOIT 61 RÉPONSES

35% Intervention uniquement quand le conflit paralyse le
Comité de Direction (médiateur de crise) SOIT 39 RÉPONSES

11% Création d'espaces de parole distincts et recours à la médiation
conventionnelle si nécessaire SOIT 12 RÉPONSES

SUCCESSION : LE GASPILLAGE DES TALENTS FÉMININS

QUELLE PLACE ACCORDEZ-VOUS À LA MIXITÉ ET À L'INCLUSION DANS LA SUCCESSION ?

P.08

85%

des entreprises restent ancrées dans des schémas de succession masculins ou stéréotypés, ignorant la compétence pure

Soit 95 DRH sur 112 ayant répondu à notre enquête en ligne

50% Préférence marquée pour la lignée masculine
SOIT 56 RÉPONSES

35% Les femmes de la famille sont intégrées mais souvent à des postes supports (RH, Com, Social) SOIT 39 RÉPONSES

15% La compétence prime sur le genre pour tous les postes clés.
SOIT 17 RÉPONSES

CULTURE : L'OMNIPRÉSENCE DU FONDATEUR ÉTOUFFE L'AGILITÉ

QUESTION POSÉE : COMMENT ÉVOLUE LE STYLE DE MANAGEMENT AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION ?

54%

des organisations restent figées dans un modèle paternaliste où la loyauté affective prime sur l'efficacité managériale

Soit 60 DRH sur 112 ayant répondu à notre enquête en ligne

54% Centralisation forte autour du fondateur, loyauté basée sur l'affect SOIT 60 RÉPONSES

29% Introduction progressive de la délégation et du droit à l'erreur SOIT 33 RÉPONSES

17% Management par objectifs, autonomie des managers intermédiaires SOIT 19 RÉPONSES

INNOVATION : LE REFUS DE S'ADAPTER FAIT FUIR LA GEN Z

QUELLE PLACE OCCUPE L'INNOVATION ET LA GEN Z DANS VOTRE STRATÉGIE RH ?

60%

des entreprises imposent une conformité culturelle aux jeunes talents, bridant leur potentiel de transformation et d'innovation

Soit 67 DRH sur 112 ayant répondu à notre enquête en ligne

- 60%** Les jeunes talents familiaux sont écoutés, les autres doivent s'adapter à la culture existante SOIT 67 RÉPONSES
- 29%** Utilisation du mentorat inversé (le jeune forme le senior au digital) SOIT 32 RÉPONSES
- 12%** Existence d'un "Shadow Board" (Comex fantôme) de jeunes pour challenger la stratégie SOIT 13 RÉPONSES

DIGITAL : LA PEUR DE PERDRE LE CONTRÔLE BLOQUE LA MODERNISATION

P.011

QUEL EST LE PRINCIPAL FREIN À LA DIGITALISATION DE VOS PROCESSUS RH ?

77%

des obstacles à la digitalisation sont psychologiques (peur du changement ou perte de pouvoir), bien avant d'être financiers

Soit 86 DRH sur 112 ayant répondu à notre enquête en ligne

39% Résistance des collaborateurs historiques ("on a toujours fait comme ça") SOIT 44 RÉPONSES

38% Peur du fondateur de perdre le contrôle direct sur l'information SOIT 42 RÉPONSES

23% Manque de budget ou priorité donnée à l'outil productif SOIT 26 RÉPONSES

Une gestion "en amateur" face à des enjeux industriels

L'analyse croisée des données révèle un paradoxe alarmant : alors que les entreprises familiales du panel ont atteint une taille critique et une puissance industrielle indéniable (+250 collaborateurs), leur gouvernance RH reste, pour une large majorité, au stade artisanal. Avec 46% de gestion déclarée comme "implicite" et 29% simplement "émergeante", les carrières des membres de la famille échappent à toute rationalité processuelle .

Ce flou artistique, où les règles du jeu ne sont ni écrites ni partagées, transforme l'entreprise en une zone de non-droit managérial. Dans cet environnement, l'appartenance au "clan" prévaut mécaniquement sur la compétence, créant un plafond de verre invisible mais infranchissable pour les talents externes.

Cette opacité structurelle agit comme un repoussoir puissant pour les cadres dirigeants, qui constatent rapidement que les dés de l'évolution interne sont pipés d'avance.

L'argent comme symptôme de la confusion des rôles

Ce mélange des genres atteint son paroxysme sur le terrain salarial, véritable tabou de l'entreprise familiale. 54% des DRH interrogés avouent que la rémunération reste "subjective", dictée par le statut d'actionnaire ou les besoins personnels des membres de la famille plutôt que par une pesée objective des postes .

Cette confusion toxique entre dividende (rémunération du risque) et salaire (rémunération du travail) décrédibilise toute politique de performance. Elle envoie un message dévastateur au corps social : ici, on rémunère "l'être" et non le "faire". La conséquence directe est une incapacité chronique à attirer des Top-Exécutifs par des leviers rationnels. Faute d'attractivité, l'entreprise se voit contrainte de recruter par défaut (60% de réactivité) plutôt que par stratégie, subissant son organigramme au lieu de le construire .

La fabrication d'héritiers fragiles : un suicide stratégique

Le traitement réservé à la "Next Gen" relève, selon les résultats de l'étude, de la mise en danger de l'entreprise à moyen terme. En déroulant le "Tapis rouge" (38%) ou en cantonnant les héritiers à de l'observation passive sans enjeux (45%), les familles préparent des dirigeants déconnectés de la réalité opérationnelle et humaine du terrain .

L'absence de confrontation au réel via un "Parcours du combattant" (pratiqué dans seulement 17% des cas) crée un déficit de légitimité qui explosera inévitablement au moment de la succession. Face à des cadres externes aguerris, des partenaires bancaires exigeants et des équipes sceptiques, l'héritier "protégé" se retrouvera désarmé, mettant en péril la continuité de l'exploitation.

Le silence coupable de la fonction RH

Face à ces dérives, le DRH brille trop souvent par son absence ou sa prudence excessive. 54% des répondants déclarent rester en "retrait" face aux conflits familiaux, considérant qu'il s'agit d'une sphère privée inviolable . C'est une erreur stratégique majeure.

En laissant les affects et les querelles d'ego parasiter le Comité de Direction sans intervenir, le DRH permet aux crises émotionnelles de devenir des risques systémiques pour le business.

Cette posture passive (35% de réaction tardive) prive l'organisation de son seul régulateur neutre potentiel, capable d'objectiver les débats et de rappeler l'intérêt supérieur de l'entreprise

Le paternalisme comme frein à la modernisation

Enfin, la culture d'entreprise, figée dans un paternalisme centralisateur (54%), devient un obstacle mortel à l'agilité . La peur du fondateur de perdre le contrôle direct sur l'information bloque la digitalisation dans 38% des cas, bien plus que le manque de budget . Cette obsession du contrôle direct étouffe l'innovation et fait fuir la Gen Z, sommée de "s'adapter" (60%) à un monde ancien . De même, en persistant dans une préférence masculine (50%), l'entreprise se coupe de la moitié de ses talents, sacrifiant la compétence sur l'autel de la tradition .

INSIGHTS ALARMANTS DE L'ÉTUDE

QUAND L'AFFECT MENACE L'AVENIR : 9 CHIFFRES CLÉS

1- Gouvernance fantôme :

75% des entreprises gèrent les carrières familiales sans cadre structuré, laissant place à l'arbitraire total.

2- Injustice salariale :

54% des rémunérations sont subjectives, payant l'ADN de l'actionnaire plutôt que la performance du collaborateur.

3- Recrutement subi :

60% des entreprises subissent leurs recrutements de dirigeants (réseau/réactif) faute d'attractivité réelle.

4- Héritiers "hors-sol" :

83% des successeurs sont surprotégés (Tapis rouge/Observation), sans jamais faire leurs preuves sur le terrain.

5- Démission du DRH :

89% des DRH n'anticipent pas les conflits familiaux, laissant les crises affectives paralyser le business.

6- Plafond de verre :

85% des successions restent verrouillées par le genre (préférence masculine) ou les stéréotypes, au mépris de la compétence.

7- Autocratie managériale :

54% des entreprises restent bloquées sur un modèle paternaliste qui empêche toute délégation réelle.

8- Rejet de la nouveauté :

60% des entreprises forcent la Gen Z à se conformer au moule existant, tuant l'innovation dans l'œuf.

9- Paranoïa digitale :

77% des freins au digital viennent de la résistance au changement ou de la peur du chef de perdre le contrôle.

RECOMMANDATIONS D'URGENCE

4 PILIERS POUR ÉVITER LE DÉCLASSEMENT

L'heure n'est plus à l'ajustement, mais à la refondation du pacte social de l'entreprise familiale. Le DRH doit prendre le leadership de cette transformation vitale.

1- INSTITUTIONNALISER : La fin de l'exception familiale

⇒ Il est impératif de mettre fin à la gestion "à la tête du client".

L'action : Imposer une "Constitution RH" votée par le Conseil de Famille. Elle doit interdire l'embauche familiale sans expérience externe probante (3 à 5 ans) et aligner les grilles de salaires sur le marché, sans bonus "ADN".

2- CRÉDIBILISER : Mettre les héritiers à l'épreuve du feu

⇒ La protection est le pire service à rendre à un successeur.

L'action : Rendre obligatoire le "Parcours du Combattant". Aucun poste de direction sans un passage validé par la production ou la vente, sous la supervision exclusive de mentors non-familiaux. La légitimité se conquiert, elle ne s'hérite pas.

3- PACIFIER : Le DRH comme casque bleu

⇒ Le coût des conflits non gérés est exorbitant. Le DRH ne peut plus regarder ailleurs.

L'action : Créer des instances étanches. Les sujets affectifs au Conseil de Famille, les sujets business au Comex. Le DRH doit se former à la médiation pour désamorcer les crises avant qu'elles n'impactent le compte de résultat.

4- DÉVERROUILLER : Ouvrir la gouvernance pour survivre

⇒ Le modèle du patriarche omniscient est obsolète face à la complexité actuelle.

L'action : Lancer un plan de "Dé-paternalisation". Instaurer le mentorat inversé pour forcer l'écoute de la Gen Z et imposer la mixité dans les plans de succession pour doubler le vivier de talents disponibles.

CONCLUSION DE L'ÉTUDE

PROFESSIONNALISER OU DISPARAÎTRE : L'ULTIMATUM

P.016

Cette étude sonne comme un avertissement sans frais pour les grandes entreprises familiales marocaines. Si elles ont réussi, par le passé, à bâtir des empires grâce à l'intuition et à la cohésion du clan, leurs fondations RH sont aujourd'hui trop fragiles pour supporter le poids de leur propre croissance et la complexité des défis actuels.

Le maintien de pratiques informelles, la subjectivité des décisions de rémunération et la fermeture culturelle ne sont plus de simples traits de caractère pittoresques : ce sont désormais des risques vitaux de déclassement. Ils menacent directement la capacité de l'entreprise à retenir ses talents clés, à légitimer sa future gouvernance et à réussir son virage numérique.

Le DRH ne peut plus se contenter d'être l'administrateur fidèle et silencieux de la famille. Il doit devenir l'architecte courageux de sa professionnalisation, quitte à bousculer les habitudes. Il s'agit de dire une vérité difficile mais salutaire aux actionnaires : l'affect est un formidable carburant pour entreprendre, mais un très mauvais pilote pour gérer.

L'avenir appartiendra aux familles qui auront l'audace de s'imposer à elles-mêmes la rigueur qu'elles exigent de leurs employés. Pour les autres, le risque de déclassement n'a jamais été aussi réel.

DRH.MA, LE MAGAZINE EN LIGNE DU DÉCIDEUR RH

PLUS DE 96.300 LECTEURS UNIQUES PAR MOIS !

+182.000

UTILISATEURS ACTIFS PAR MOIS

+13.500

LECTEURS PAR JOUR

23,2

SESSIONS PAR UTILISATEUR

+3,6 MILLIONS

PAGES VUES PAR MOIS

21:29

DURÉE DE LA SESSION

63,9%

TAUX D'ENGAGEMENT



DRH^{.ma} **INSIGHTS**