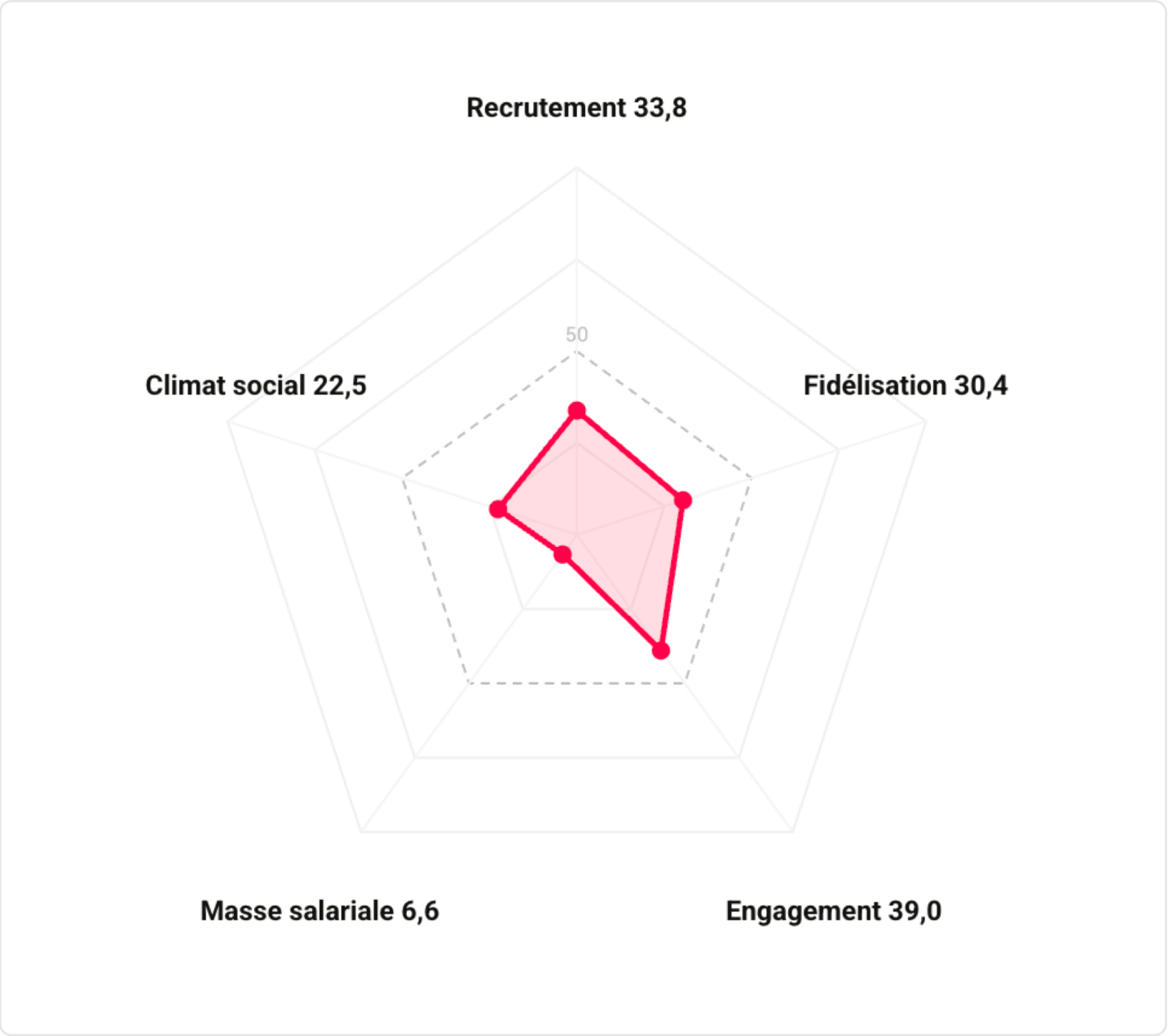




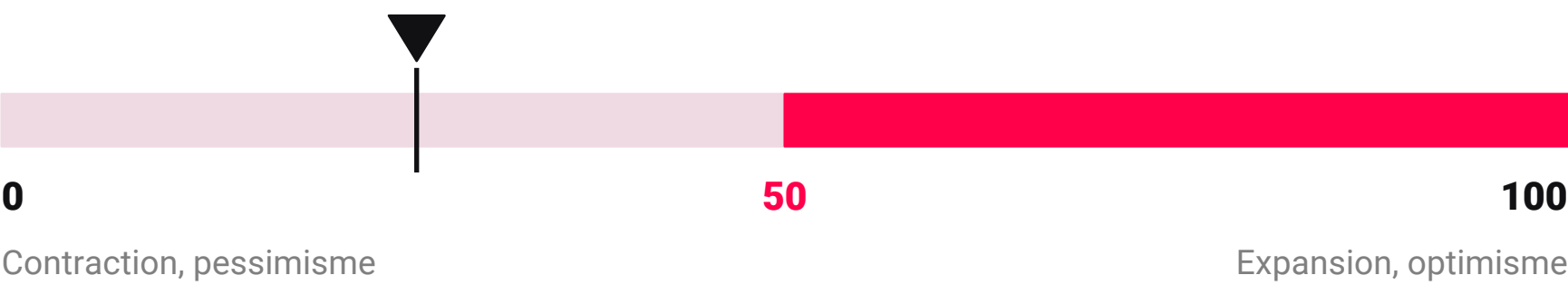
Indice de
CONF**ANCE** **DRH**_{ma}
Le Magazine en ligne du Décideur RH

Baromètre trimestriel de la confiance des Directions RH au Maroc

INDICE GLOBAL

26,5 / 100

L'indice de confiance DRH s'établit nettement en dessous du seuil de neutralité de 50 : la masse salariale et le climat social pèsent sur les anticipations, l'engagement et le recrutement résistent mieux.



PAR TYPE D'ORGANISATION

	Filiale de multinationale	35,6
	Secteur public / semi-public (éch. restreint)	43,8
	Entreprise Privée Marocaine	21,9

● au-dessus de 50 ● en dessous de 50

Secteur public / semi-public : échantillon restreint (16 répondants), lecture indicative. Détail sur DRH.ma.

Le Maroc aborde un trimestre au cours duquel les directions des ressources humaines doivent composer avec plusieurs contraintes simultanées : contenir la masse salariale, absorber les effets des révisions du SMIG et des cotisations sociales, respecter les cadrages budgétaires fixés par les directions générales, tout en préservant un niveau de confiance suffisant pour fidéliser leurs collaborateurs. L'Indice de Confiance DRH a été créé pour objectiver cette conjoncture et fournir à la fonction RH marocaine un indicateur chiffré, récurrent et comparable, dans un domaine où les arbitrages reposaient jusqu'à présent largement sur des perceptions internes.

Chaque trimestre, l'indice mesure la manière dont les directions des ressources humaines anticipent l'évolution de leur organisation au cours des trois mois suivants, à travers cinq dimensions : le recrutement, la fidélisation, l'engagement, la masse salariale et le climat social. Il s'agit d'un indice de diffusion, construit selon une logique comparable à celle des indices PMI ou des enquêtes de conjoncture du HCP. Il ne mesure donc pas un niveau absolu, mais l'écart entre la proportion de DRH anticipant une amélioration et celle prévoyant une dégradation. Pour chacune des dimensions, le score est calculé selon la formule suivante : $50 + (\% \text{ Hausse} - \% \text{ Baisse}) / 2$.

L'indice global correspond à la moyenne des cinq sous-indices obtenus. Le traitement de la masse salariale obéit toutefois à une logique inversée : une augmentation de la pression budgétaire constitue un signal défavorable pour la confiance des DRH, contrairement à une progression du recrutement, de la fidélisation ou de l'engagement. Le score relatif à la masse salariale est donc soustrait de 100 avant son intégration dans la moyenne générale. Un indice supérieur à 50 traduit des anticipations globalement favorables ; un niveau inférieur à 50 signale au contraire une détérioration des perspectives.

Cette première édition repose sur les réponses de 204 DRH issus d'entreprises privées marocaines, de filiales de groupes multinationaux ainsi que d'organismes publics et semi-publics, interrogés entre le 17 et le 28 septembre 2026. Chaque répondant a également été invité à identifier ses trois principales priorités RH parmi six grands domaines, puis à préciser les facteurs expliquant chacun de ses choix. L'ensemble des réponses est traité de manière confidentielle et analysé exclusivement sous forme agrégée. Les résultats concernant les segments comptant moins de 30 répondants, notamment le secteur public et semi-public avec 16 participants et les organisations de plus de 1 000 collaborateurs avec 28 répondants, doivent être considérés comme indicatifs.



204 DRH
PARTICIPANTS



SEPTEMBRE 2026
PÉRIODE



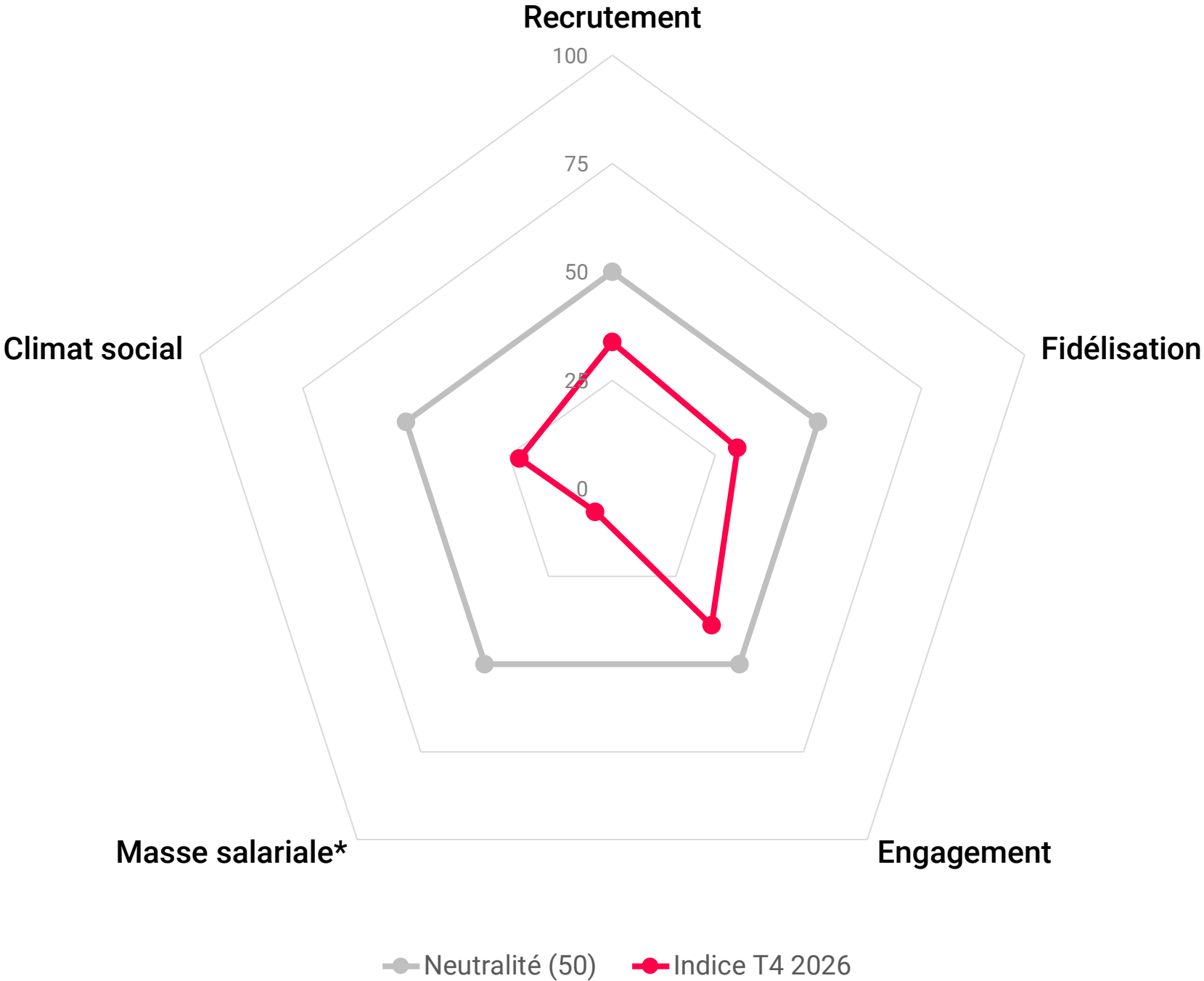
ONLINE
QUESTIONNAIRE



0 À 100
NEUTRE À 50

LE DÉTAIL DE L'INDICE

CINQ DIMENSIONS, UN MÊME REPÈRE : 50 = NEUTRALITÉ



SCORES PAR DIMENSION

	Recrutement	33,8
	Fidélisation	30,4
	Engagement	39,0
	Masse salariale*	6,6
	Climat social	22,5

INDICE GLOBAL

26,5 Moyenne des cinq dimensions mesurées ce trimestre.

* Masse salariale : calcul inversé, une hausse de la pression budgétaire fait baisser l'indice.

RECRUTEMENT ET INTENTIONS D'EMBAUCHE

L'INDICE RECRUTEMENT S'ÉTABLIT À 33,8, EN DESSOUS DU SEUIL DE NEUTRALITÉ

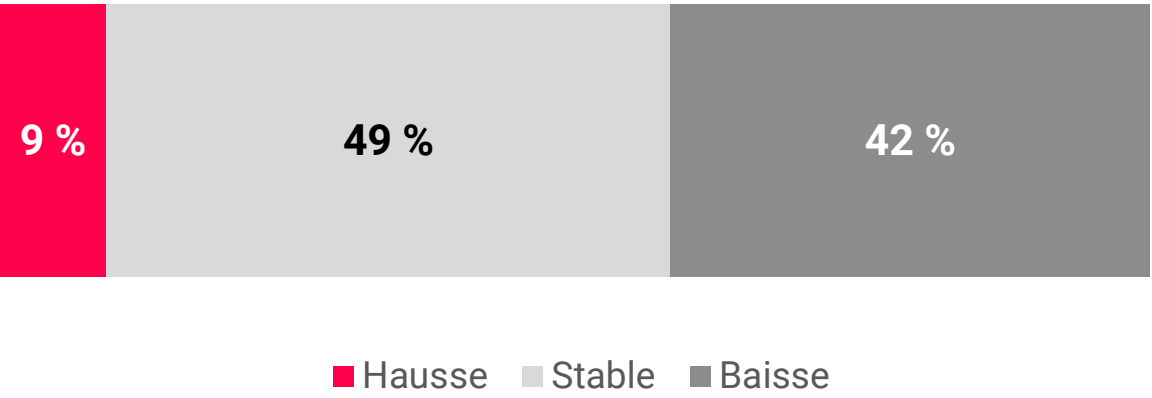
BASE : 204 RÉPONDANTS

Quelles sont vos intentions d'embauche sur les trois prochains mois ?

33,8

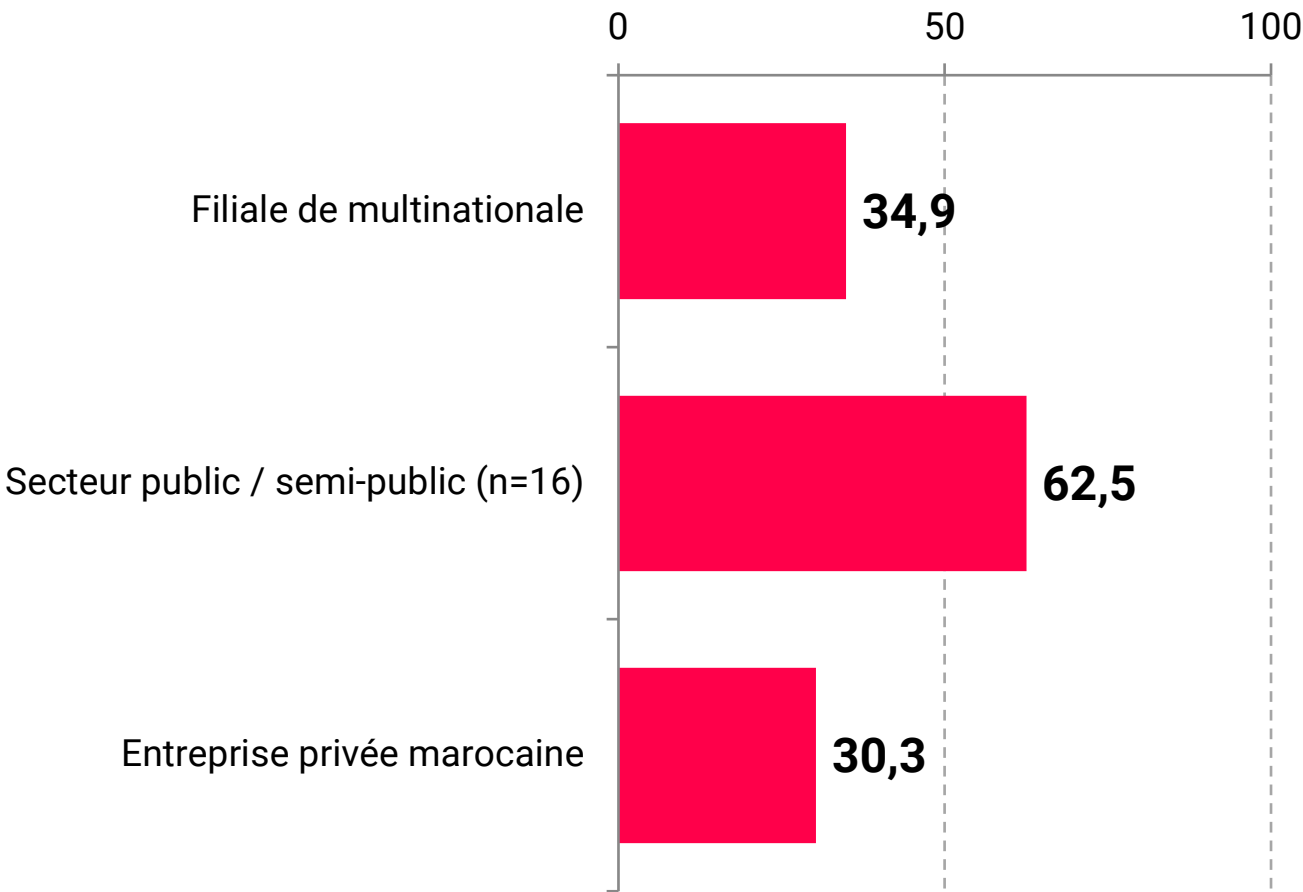
INDICE RECRUTEMENT

sur 100, neutre à 50



Plus de quatre DRH sur dix (42 %) anticipent une baisse de leurs intentions d'embauche, contre 9 % une hausse. L'indice s'établit à 30,3 dans les entreprises privées marocaines et à 34,9 dans les filiales de multinationales ; le secteur public et semi-public atteint 62,5, sur un échantillon restreint de 16 répondants. Il progresse avec la taille de l'organisation, de 25,4 sous 250 collaborateurs à 44,6 au-delà de 1 000.

PAR TYPE D'ORGANISATION



Ligne pointillée : neutralité à 50



Détail par type d'organisation et par effectif :
Rubrique Insights de DRH.ma

FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS

L'INDICE FIDÉLISATION RECULE À 30,4, SOUS LA NEUTRALITÉ

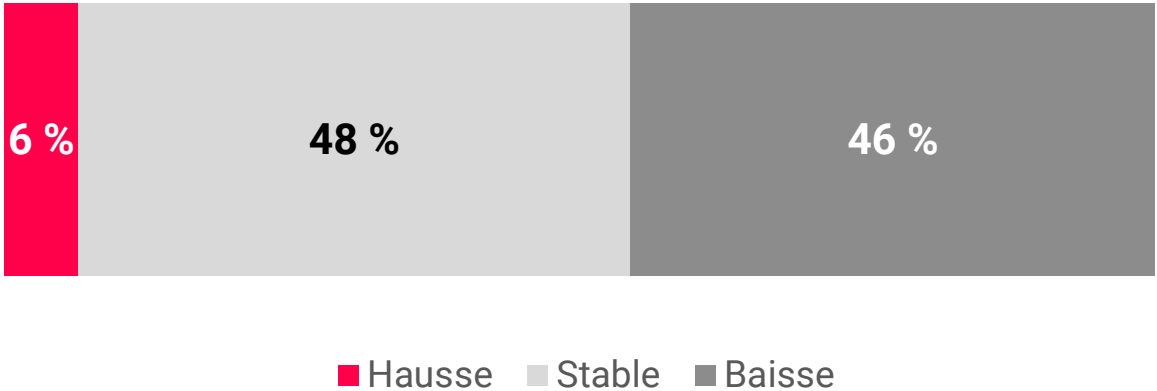
BASE : 204 RÉPONDANTS

Comment jugez-vous votre capacité à retenir vos collaborateurs pour le prochain trimestre ?

30,4

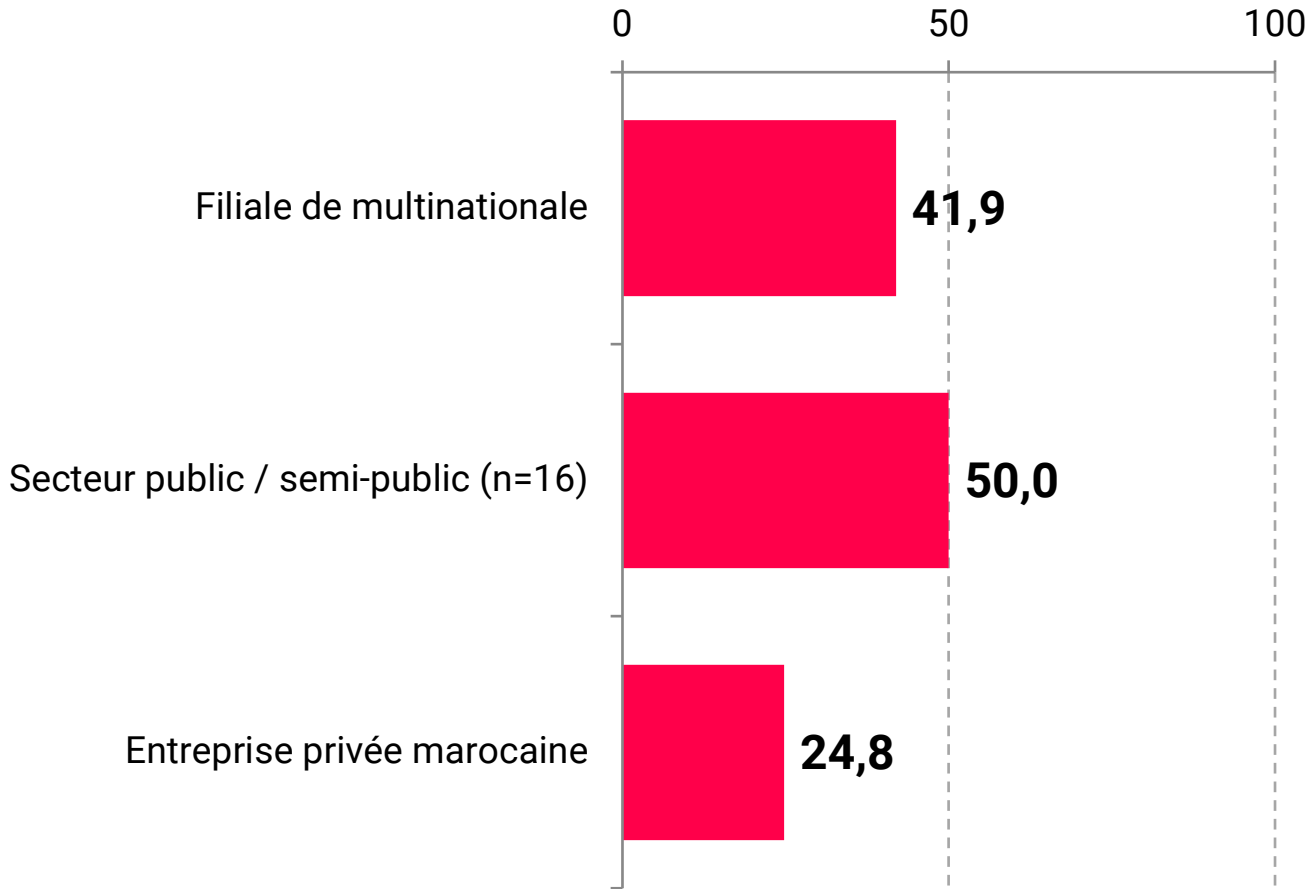
INDICE FIDÉLISATION

sur 100, neutre à 50



Près d'un DRH sur deux (46 %) anticipe une baisse de sa capacité à retenir ses collaborateurs, contre 6 % une hausse. L'indice tombe à 24,8 dans les entreprises privées marocaines, contre 41,9 dans les filiales de multinationales. Il progresse avec l'effectif, de 24,6 sous 250 collaborateurs à 37,5 au-delà de 1 000.

PAR TYPE D'ORGANISATION



Ligne pointillée : neutralité à 50



Détail par type d'organisation et par effectif :
Rubrique Insights de DRH.ma

ENGAGEMENT DES ÉQUIPES

L'ENGAGEMENT RÉSISTE MIEUX QUE LES AUTRES DIMENSIONS, À 39,0

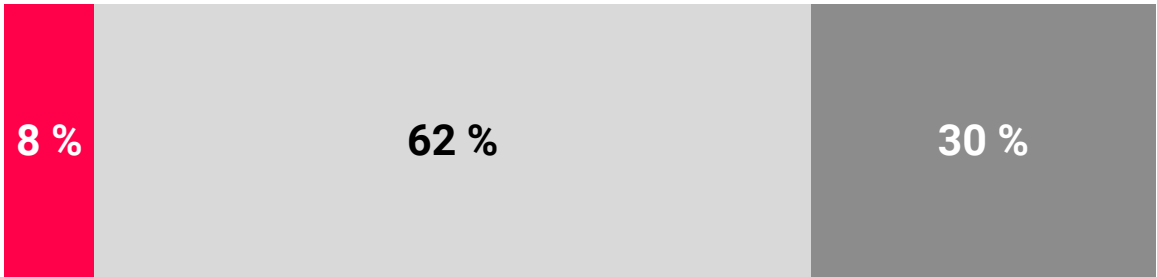
BASE : 204 RÉPONDANTS

Quel niveau d'implication anticipez-vous de la part de vos équipes au cours des trois prochains mois ?

39,0

INDICE ENGAGEMENT

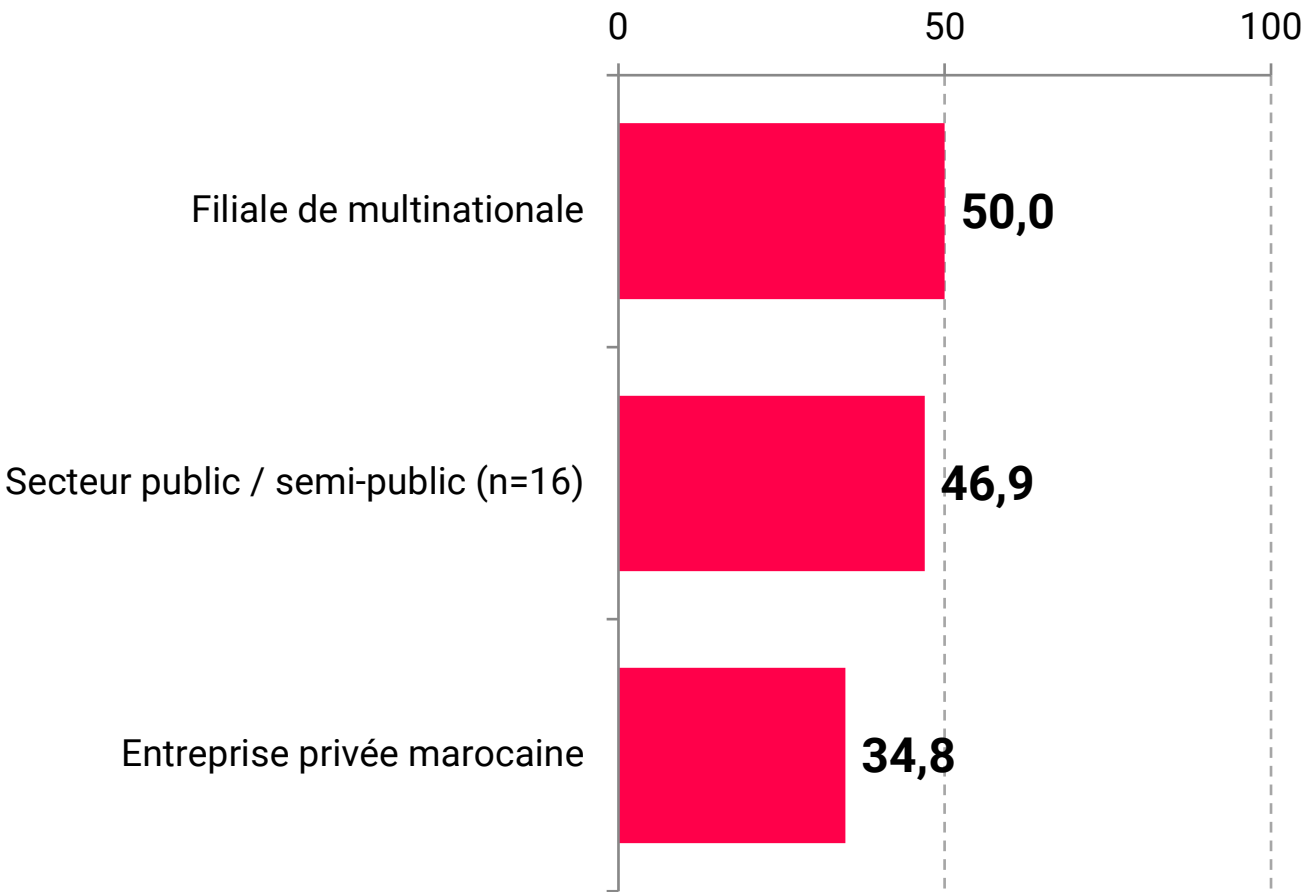
sur 100, neutre à 50



■ Hausse ■ Stable ■ Baisse

L'engagement affiche l'indice le plus résilient des cinq dimensions : 62 % des DRH anticipent un niveau d'implication stable. Les filiales de multinationales atteignent la neutralité (50,0), contre 34,8 dans les entreprises privées marocaines. L'indice dépasse 40 dans les organisations de plus de 250 collaborateurs (40,8, 41,8 et 46,4).

PAR TYPE D'ORGANISATION



Ligne pointillée : neutralité à 50



Détail par type d'organisation et par effectif :
Rubrique Insights de DRH.ma

PRESSION SUR LA MASSE SALARIALE*

PRÈS DE NEUF DRH SUR DIX ANTICIPENT UNE HAUSSE DE LA PRESSION BUDGÉTAIRE

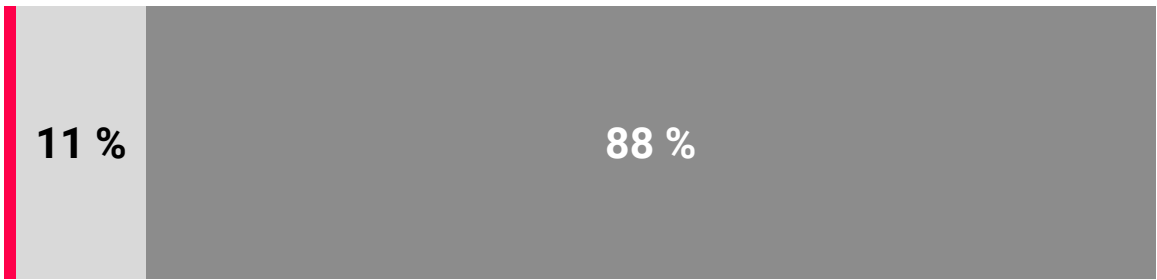
BASE : 204 RÉPONDANTS

Quelle pression anticipez-vous sur vos rémunérations et votre budget RH au cours des trois prochains mois ?

6,6

INDICE MASSE SALARIALE

sur 100, neutre à 50

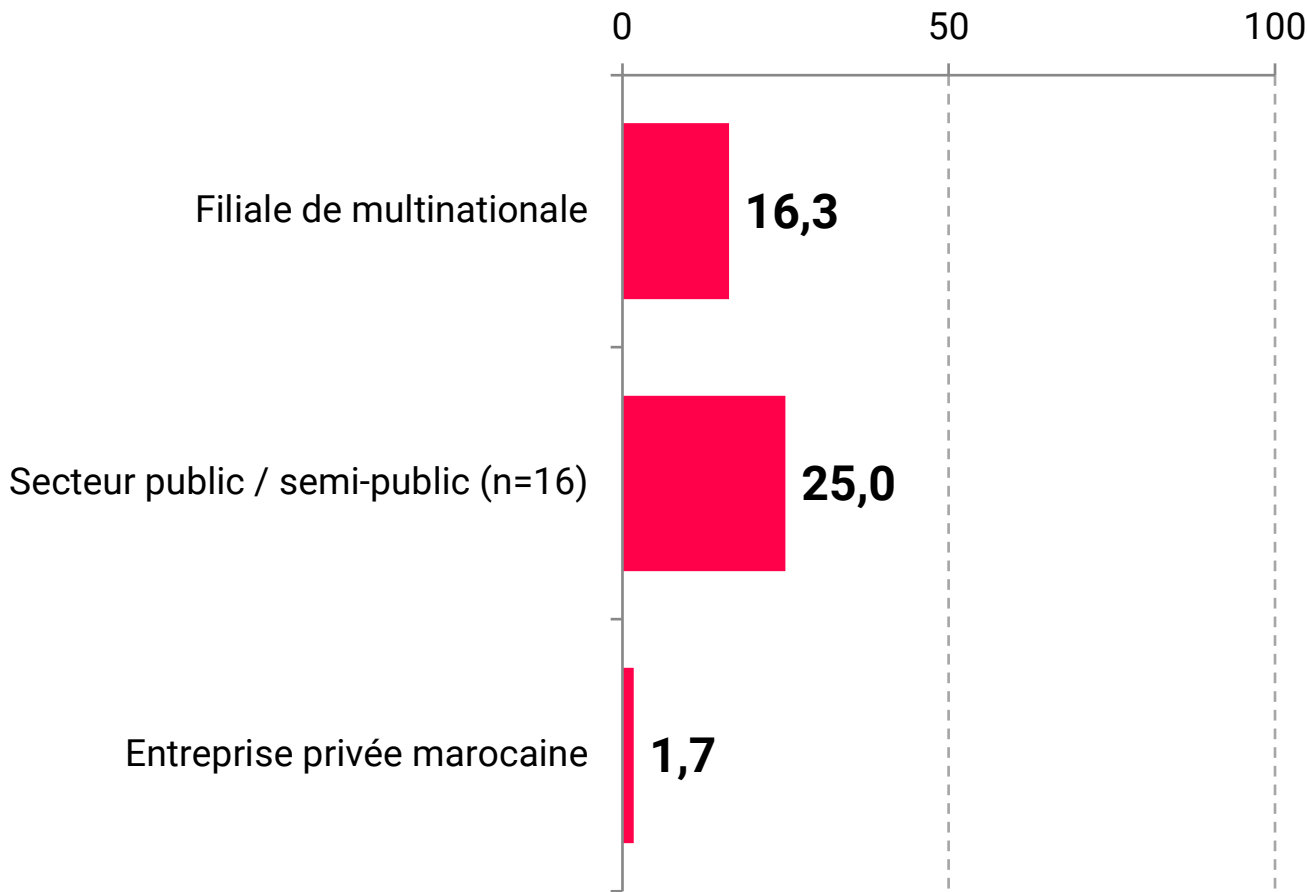


■ Baisse de la pression ■ Stable ■ Hausse de la pression

Près de neuf DRH sur dix (88 %) anticipent une hausse de la pression sur leurs rémunérations et leur budget RH, contre 1 % une baisse. L'indice tombe à 1,7 dans les entreprises privées marocaines, où 97 % anticipent une hausse, et à 0,0 dans les organisations de moins de 250 collaborateurs, où tous les DRH l'anticipent. Les filiales de multinationales (16,3) restent moins exposées.

* Calcul inversé : une hausse de la pression budgétaire fait baisser l'indice. Le graphique place la baisse de la pression en magenta.

PAR TYPE D'ORGANISATION



Ligne pointillée : neutralité à 50



Détail par type d'organisation et par effectif :
Rubrique Insights de DRH.ma

CLIMAT SOCIAL ET DIALOGUE INTERNE

LE CLIMAT SOCIAL SE DÉGRADE NETTEMENT, INDICE À 22,5

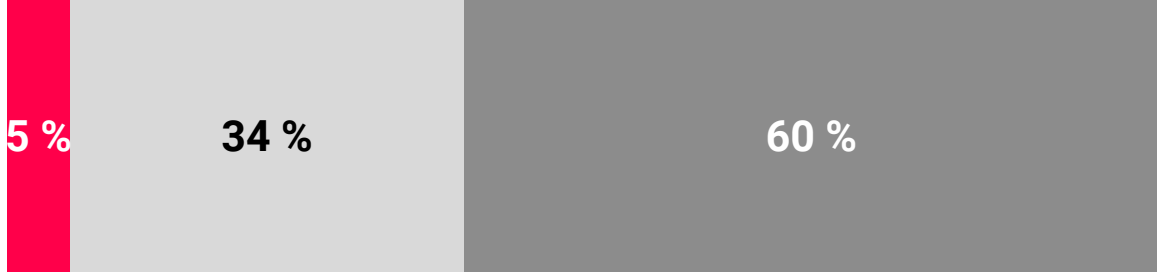
BASE : 204 RÉPONDANTS

Quelle évolution anticipez-vous du climat social et du dialogue interne dans votre organisation au cours des trois prochains mois ?

22,5

INDICE CLIMAT SOCIAL

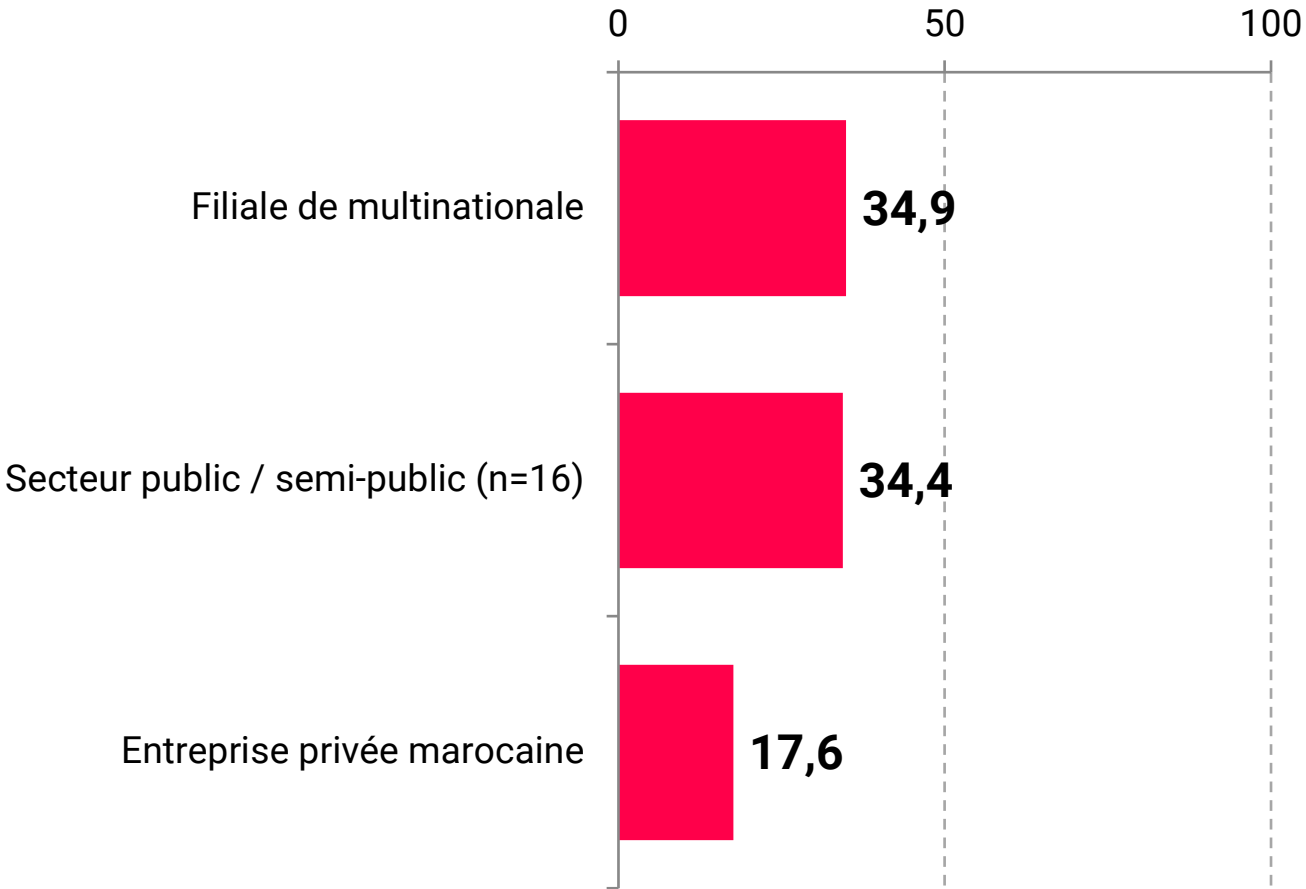
sur 100, neutre à 50



■ Hausse ■ Stable ■ Baisse

Six DRH sur dix anticipent une dégradation du climat social et du dialogue interne, contre 5 % une amélioration. La proportion atteint 70 % dans les entreprises privées marocaines, dont l'indice tombe à 17,6, contre 34,9 dans les filiales de multinationales. Par taille d'effectif, l'indice reste compris entre 19,4 et 26,5.

PAR TYPE D'ORGANISATION



Ligne pointillée : neutralité à 50



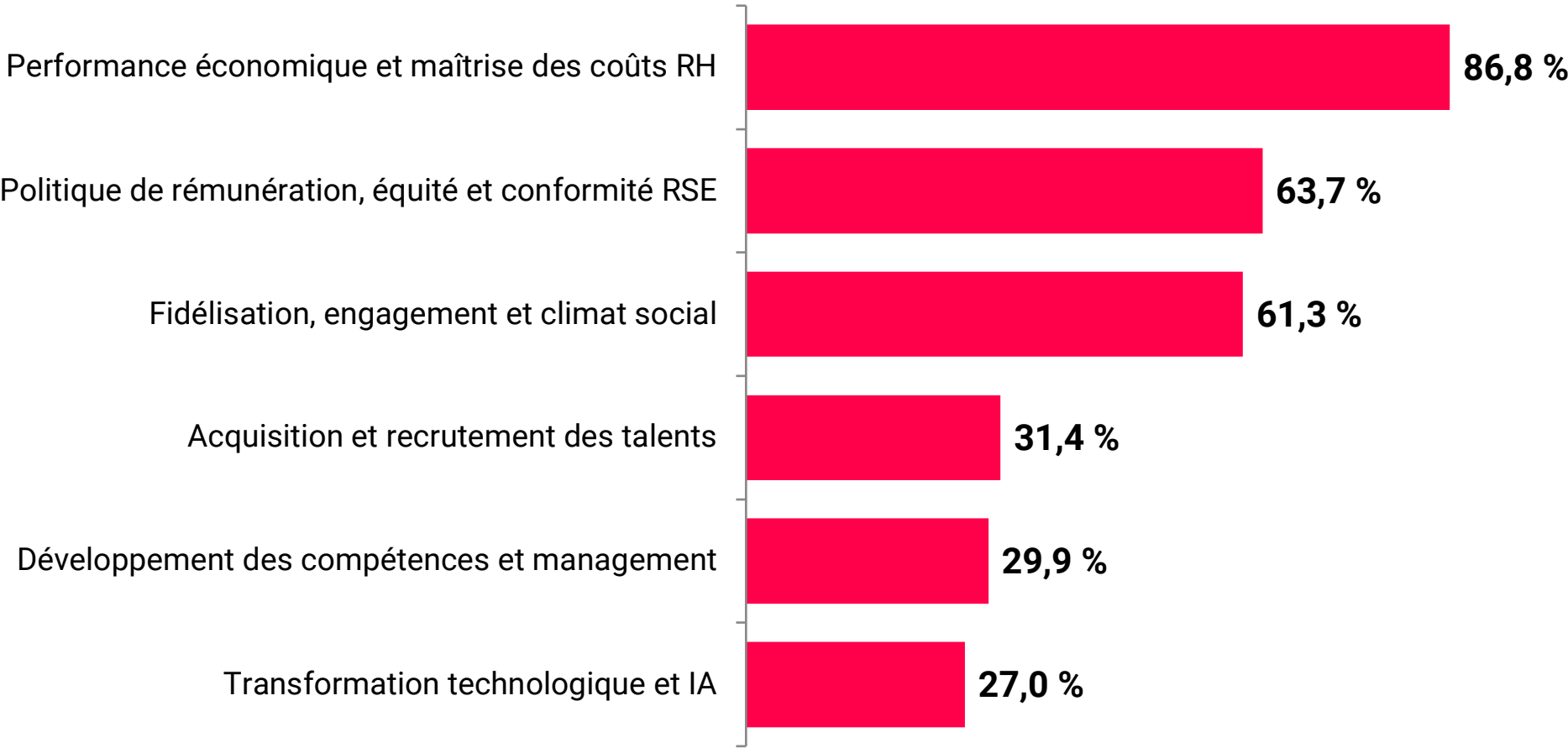
Détail par type d'organisation et par effectif :
Rubrique Insights de DRH.ma

CARTE DES PRIORITÉS RH

LA MAÎTRISE DES COÛTS RH DOMINE L'AGENDA DES DRH

BASE : 204 RÉPONDANTS

Parmi les 6 grands domaines RH suivants, quelles sont vos 3 priorités majeures pour ce trimestre ?



La performance économique et la maîtrise des coûts RH arrivent largement en tête, retenues par 86,8 % des DRH. Le recrutement, les compétences et la transformation technologique ne sont retenus que par trois DRH sur dix environ.

PAR TYPE D'ORGANISATION

Domaine	Privée marocaine	Filiale multinat.	Public*
Performance économique et maîtrise des coûts RH	93,8 %	81,4 %	37,5 %
Politique de rémunération, équité et conformité RSE	73,1 %	25,6 %	81,2 %
Fidélisation, engagement et climat social	58,6 %	81,4 %	31,2 %
Acquisition et recrutement des talents	24,8 %	46,5 %	50,0 %
Développement des compétences et management	28,3 %	30,2 %	43,8 %
Transformation technologique et IA	21,4 %	34,9 %	56,2 %

Chaque DRH retient trois domaines sur six : le taux de citation moyen est donc de 50 %. * Public / semi-public : échantillon restreint (16 répondants), lecture indicative.

LES MOTEURS DES PRIORITÉS (1/3)

CE QUI MOTIVE CHAQUE DOMAINE RETENU PAR LES DRH

1

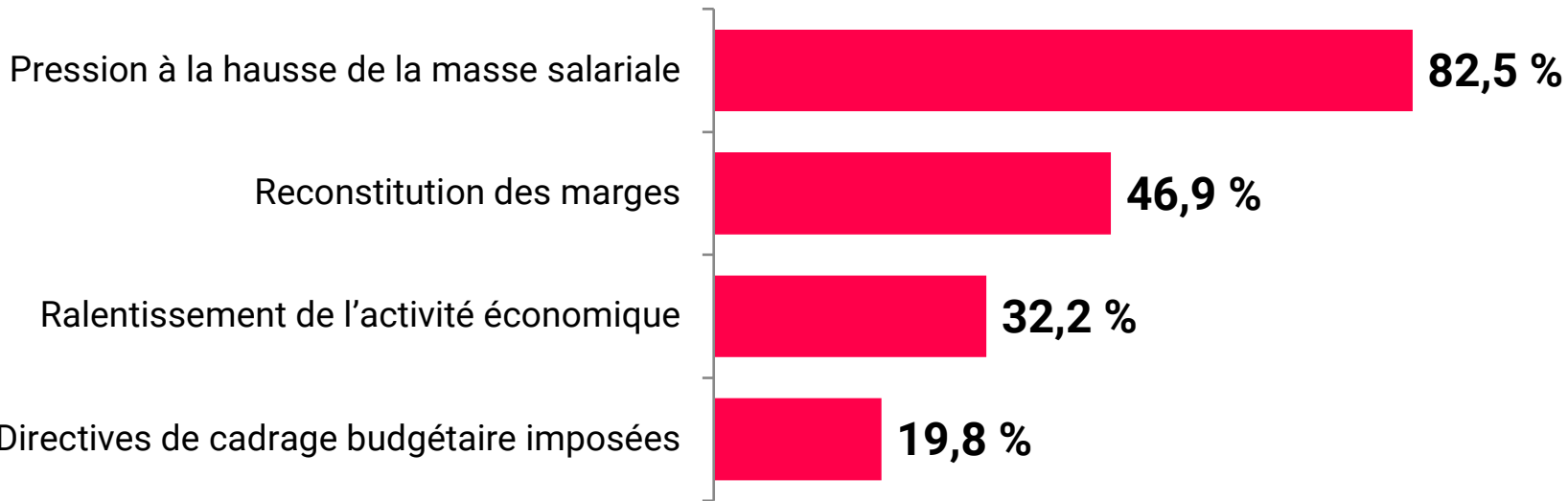
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET MAÎTRISE DES COÛTS RH

86,8 %

des DRH

Facteurs qui justifient la focalisation sur la maîtrise des coûts RH

Base : 177 DRH ayant retenu ce domaine, plusieurs réponses possibles



Retenue par 93,8 % des entreprises privées marocaines et 94,0 % des organisations de moins de 250 collaborateurs. Le cadrage budgétaire imposé sépare les profils : il est cité par 82,9 % des filiales concernées et par aucune entreprise privée marocaine.

2

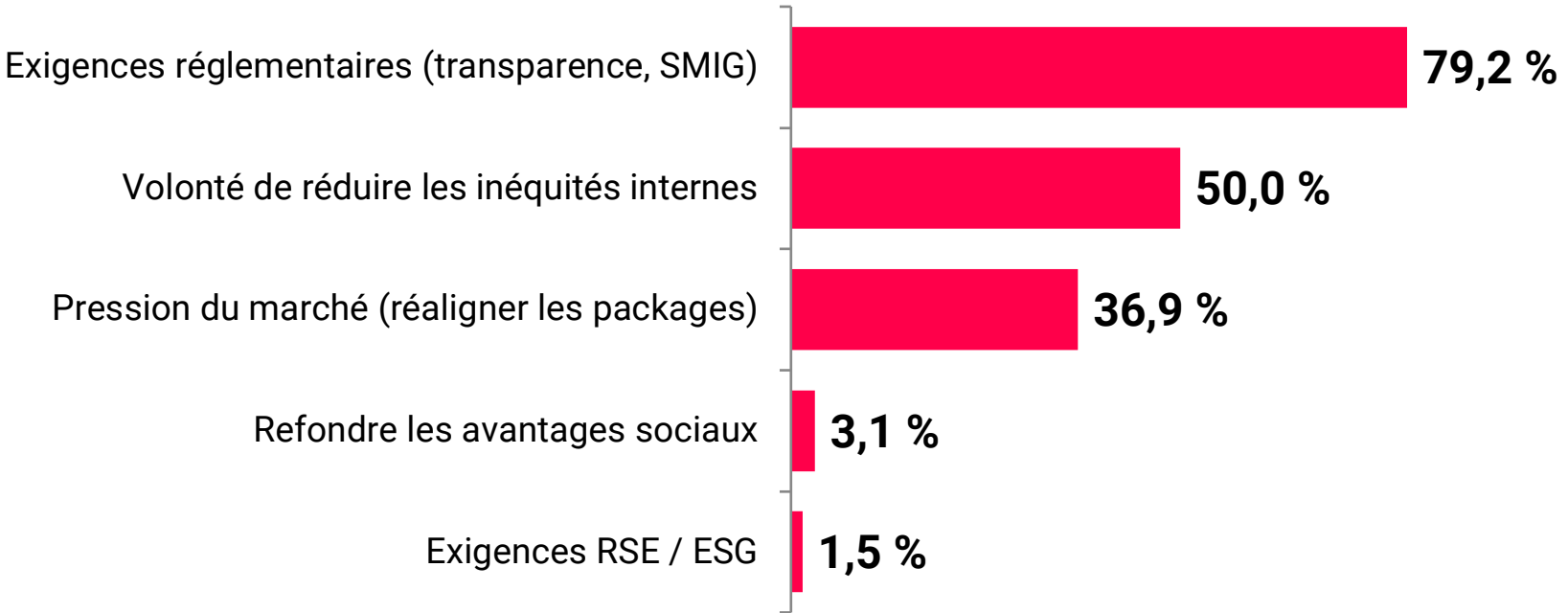
POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION, ÉQUITÉ ET CONFORMITÉ RSE

63,7 %

des DRH

Facteurs qui guident les arbitrages de rémunération et de conformité

Base : 130 DRH ayant retenu ce domaine, plusieurs réponses possibles



Retenue par 73,1 % des entreprises privées marocaines contre 25,6 % des filiales de multinationales. Les exigences réglementaires dominent, devant la réduction des inéquités internes ; la refonte des avantages sociaux et les exigences RSE / ESG restent marginales.

LES MOTEURS DES PRIORITÉS (2/3)

CE QUI MOTIVE CHAQUE DOMAINE RETENU PAR LES DRH

3

FIDÉLISATION, ENGAGEMENT ET CLIMAT SOCIAL

61,3 %
des DRH

Facteurs qui expliquent la nécessité de renforcer la fidélisation et l'engagement

Base : 125 DRH ayant retenu ce domaine, plusieurs réponses possibles



Retenue par 81,4 % des filiales contre 58,6 % des entreprises privées marocaines. Le désengagement lié aux politiques de rémunération est cité par 55,3 % des DRH du privé marocain concernés et par aucun DRH de filiale, qui mettent en avant l'évolution des attentes (65,7 %).

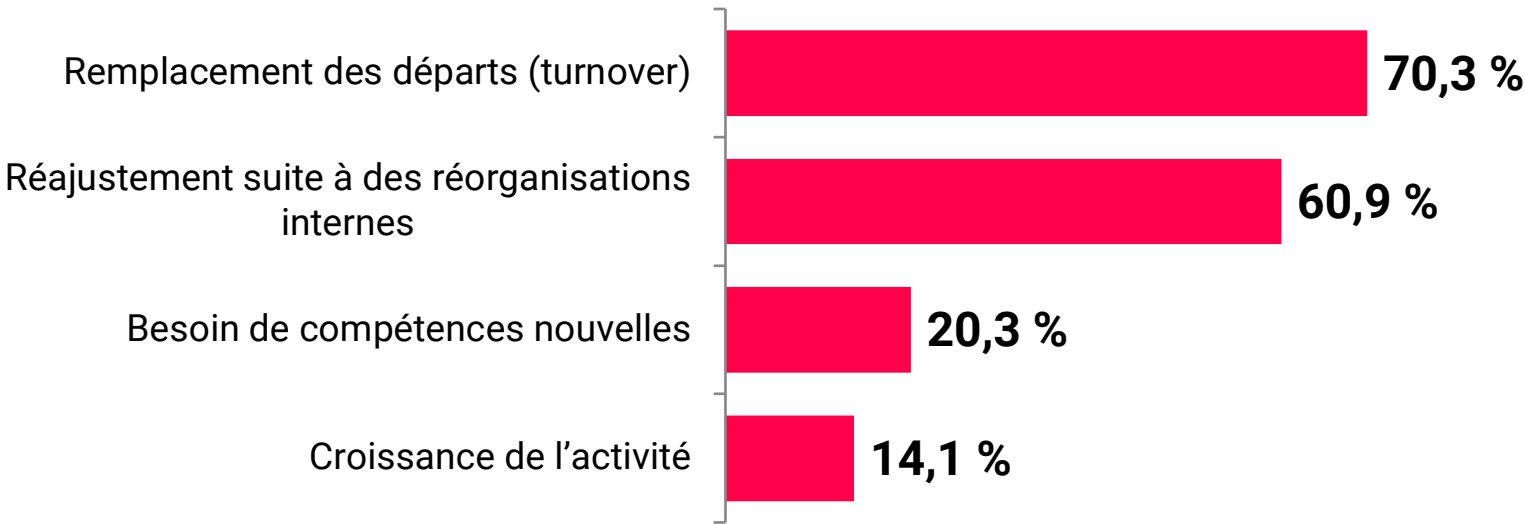
4

ACQUISITION ET RECRUTEMENT DES TALENTS

31,4 %
des DRH

Facteurs qui motivent les besoins et actions de recrutement

Base : 64 DRH ayant retenu ce domaine, plusieurs réponses possibles



Plus présente dans les filiales de multinationales (46,5 %) que dans les entreprises privées marocaines (24,8 %). Le recrutement est d'abord défensif : remplacement des départs et réorganisations devançant largement les compétences nouvelles et la croissance de l'activité.

LES MOTEURS DES PRIORITÉS (3/3)

CE QUI MOTIVE CHAQUE DOMAINE RETENU PAR LES DRH

5

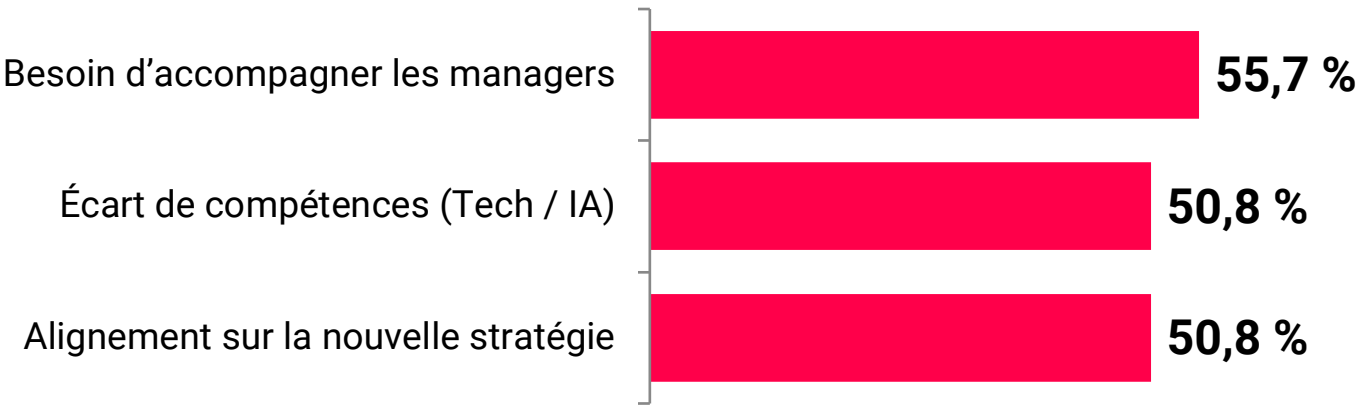
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET MANAGEMENT

29,9 %

des DRH

Moteurs des initiatives en matière de compétences et de management

Base : 61 DRH ayant retenu ce domaine, plusieurs réponses possibles



Retenue par trois DRH sur dix, avec des motifs équilibrés entre l'accompagnement des managers, l'écart de compétences Tech / IA et l'alignement sur la nouvelle stratégie.

6

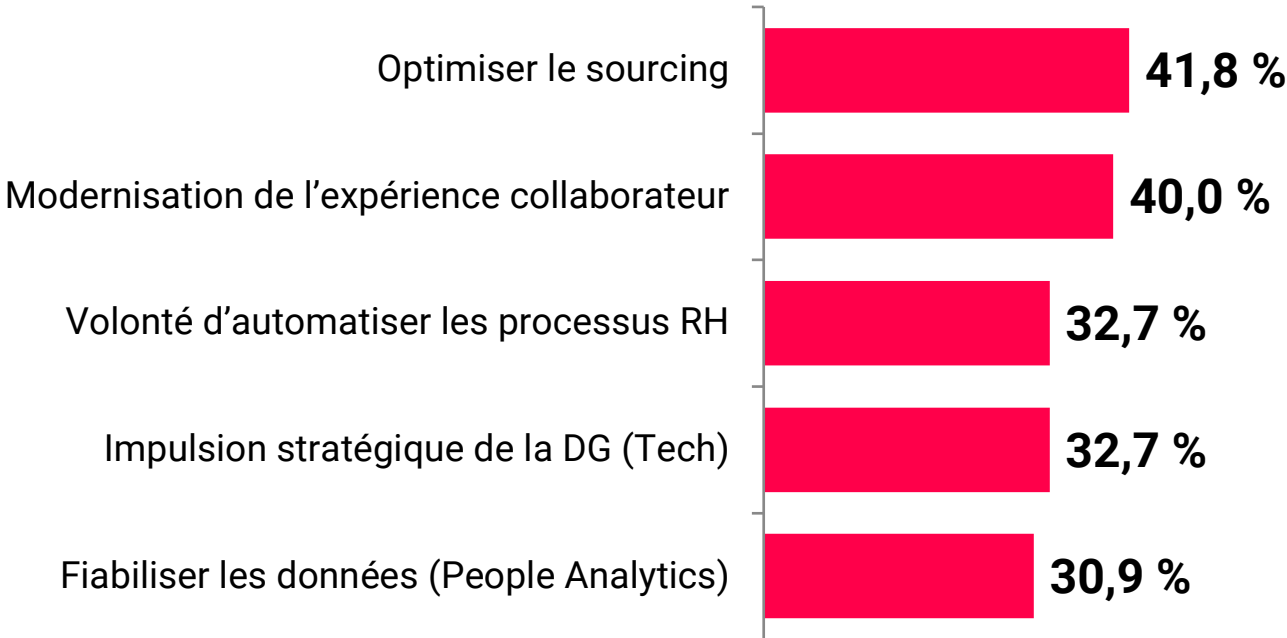
TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE ET IA

27,0 %

des DRH

Facteurs d'accélération de la transformation Tech / IA

Base : 55 DRH ayant retenu ce domaine, plusieurs réponses possibles



Dernière priorité sur l'ensemble, mais retenue par 60,7 % des organisations de plus de 1 000 collaborateurs, contre 20,4 % à 22,4 % dans les autres tranches. Le sourcing et l'expérience collaborateur arrivent en tête des motifs.

UN NIVEAU DE CONFIANCE NETTEMENT DÉGRADÉ

Avec un indice global de 26,5 sur 100, la confiance des DRH s'établit 23,5 points sous le seuil de neutralité. Aucune des cinq dimensions étudiées ne franchit le niveau de 50. L'engagement résiste relativement mieux, avec un indice de 39,0, devant le recrutement à 33,8 et la fidélisation à 30,4.

La principale tension se concentre sur la masse salariale. Son indice corrigé tombe à 6,6, conséquence directe des anticipations exprimées par les répondants : 88 % prévoient une hausse de la pression sur les rémunérations et le budget RH au cours des trois prochains mois.

Cette prudence se retrouve dans l'appréciation générale du trimestre : 78 % des DRH interrogés se déclarent préoccupés ou très préoccupés, tandis que seuls 10,8 % se disent confiants. L'indice traduit ainsi moins une contraction uniforme de l'activité RH qu'un environnement dans lequel les marges de manœuvre apparaissent fortement contraintes.

LE CLIMAT SOCIAL ET LA MASSE SALARIALE CONCENTRENT LES TENSIONS

Les résultats font apparaître une relation particulièrement marquée entre contraintes budgétaires et anticipations sociales. Alors que la masse salariale constitue la dimension la plus dégradée, le climat social affiche le deuxième score le plus faible, à 22,5. Six DRH sur dix anticipent une détérioration du climat social et du dialogue interne au cours du trimestre.

La fidélisation constitue un autre point de tension : 46 % des répondants anticipent une baisse de leur capacité à retenir leurs collaborateurs. Le recrutement apparaît légèrement moins dégradé, même si 42 % des DRH prévoient également une diminution de leurs intentions d'embauche.

L'engagement se distingue par une plus forte stabilité : 62 % des DRH anticipent un niveau d'implication inchangé. Avec un indice de 39,0, cette dimension reste sous le seuil de neutralité, mais présente le profil le moins dégradé des cinq dimensions observées.

LES ENTREPRISES PRIVÉES MAROCAINES DAVANTAGE SOUS PRESSION

Les écarts selon le type d'organisation sont significatifs. L'indice global atteint 35,6 dans les filiales de multinationales, contre 21,9 dans les entreprises privées marocaines. Le secteur public et semi-public affiche 43,8, mais ce résultat doit être interprété avec prudence compte tenu de la taille limitée de l'échantillon, soit 16 répondants.

Les différences sont particulièrement prononcées sur trois dimensions. L'engagement atteint la neutralité dans les filiales de multinationales, à 50,0, contre 34,8 dans les entreprises privées marocaines. L'écart est également important sur la fidélisation, respectivement 41,9 et 24,8, ainsi que sur la masse salariale, avec 16,3 contre seulement 1,7.

La taille de l'organisation semble également associée à un niveau de confiance plus élevé : l'indice global passe de 20,3 dans les structures de moins de 250 collaborateurs à 33,9 dans celles de plus de 1 000 collaborateurs. Ce dernier résultat doit cependant rester indicatif, cette catégorie ne comptant que 28 répondants.

LES DRH PRIVILÉGIENT LES ARBITRAGES IMMÉDIATS

La hiérarchie des priorités confirme le poids des contraintes économiques. La performance économique et la maîtrise des coûts RH sont citées parmi les trois priorités du trimestre par 86,8 % des DRH. Elles devancent nettement la politique de rémunération, l'équité et la conformité RSE, à 63,7 %, ainsi que la fidélisation, l'engagement et le climat social, à 61,3 %.

À l'inverse, l'acquisition et le recrutement des talents ne sont retenus que par 31,4 % des répondants, le développement des compétences et du management par 29,9 %, et la transformation technologique et l'IA par 27,0 %. La hiérarchie observée traduit donc une concentration des DRH sur les enjeux de coût, de rémunération et de stabilité sociale avant les investissements de moyen terme.

Les motivations déclarées renforcent cette lecture. Parmi les DRH ayant placé la performance économique et la maîtrise des coûts parmi leurs priorités, 82,5 % citent la hausse de la masse salariale et 46,9 % la reconstitution des marges. Sur les rémunérations et la conformité, 79,2 % invoquent les exigences réglementaires liées notamment à la transparence et au SMIG, et 50 % la réduction des inéquités internes.

+110.000 LECTEURS PAR MOIS

REJOIGNEZ LA PREMIÈRE COMMUNAUTÉ RH EN LIGNE AU MAROC



INDICE DE CONFIANCE DRH - T4 2026

LE DÉTAIL DE L'INDICE EST EN LIGNE

Scores par type d'organisation et par taille d'effectif, priorités RH et leurs motifs, répartition complète des réponses et, dès la prochaine édition, historique trimestriel de l'indice.



Scannez pour consulter l'indice complet

RÉDACTION : +212 660 164 429

PUBLICITÉ : +212 520 522 441

PARTENARIATS : +212 522 874 274