

ECO

By Lodj

20
Juillet
26

www.lodj.ma

BUSINESS

ÉDITO

PME

TPE

STARTUP

**Le capitalisme familial marocain :
une force discrète, un défi majeur**

LES ENTREPRISES FAMILIALES

**LE MAROC QUI TRAVAILLE
DANS L'OMBRE**



@lodjmaroc



SOMMAIRE

EDITO

LE CAPITALISME FAMILIAL MAROCAIN : UNE FORCE DISCRÈTE, UN DÉFI MAJEUR

Le vrai poids des entreprises familiales dans l'économie marocaine

6,3 millions d'emplois : le premier employeur privé du Maroc

Pourquoi les entreprises familiales résistent mieux aux crises

La succession : la plus grande menace pour les entreprises familiales

Quand les héritiers ne veulent plus reprendre

Frères, sœurs, cousins : la guerre silencieuse

Le piège de la troisième génération

Gouvernance : quand la confiance ne suffit plus

Femmes héritières, femmes dirigeantes

Faut-il créer un statut spécifique pour l'entreprise familiale ?

Le financement : entre peur de perdre le contrôle et besoin de grandir

Les PME familiales face à l'intelligence artificielle

De l'entreprise familiale au groupe international

Les grandes dynasties économiques marocaines

Entreprises familiales et régionalisation

Les programmes politiques face aux entreprises familiales

**ECO
BUSINESS**

By Lodi



Imprimerie Arrissala

20

JUILLET | 2026

**PRÉSIDENT ARRISSALA SA : HASSAN SENTISSI EL IDRISSE
CEO DE L'ODJ MÉDIA : ADNANE BENCHAKROUN**

**ÉQUIPE DE RÉDACTION : LYCHA JAIMSSY MBELE - MAMOUNE ACHARKI
MAMADOU BILALY COULIBALY**

MAQUETTES / QUOTIDIENS 7DAYS : RIM KHAIRON

WEBDESIGNER / COUVERTURE / ALIMENTATION & MISE EN PAGE : IMAD BEN BOURHIM

DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHCEN

L'ODJ Média - Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur :

www.pressplus.ma



MERCI À NOTRE COMMUNAUTÉ !

40 
MILLIONS
DE VUES

SUR INSTAGRAM

AU COURS DES
30 DERNIERS JOURS



UNE COMMUNAUTÉ
ENGAGÉE



UNE INFORMATION
INDÉPENDANTE



DES CONTENUS
QUI COMPTENT



MERCI POUR VOTRE
CONFIANCE

Ensemble, continuons
À FAIRE LA DIFFÉRENCE !



WWW.LODJ.MA

LE CAPITALISME FAMILIAL MAROCAIN : UNE FORCE DISCRÈTE, UN DÉFI MAJEUR

Il existe des chiffres qui changent notre manière de regarder un pays.

Pendant longtemps, nous savions que les entreprises familiales occupaient une place importante dans l'économie marocaine. Mais nous ne disposions d'aucune mesure précise de leur véritable poids. La première étude nationale réalisée par l'Institut de l'Entreprise Familiale Maroc (IEF-Maroc), avec l'appui de l'International Finance Corporation (IFC), vient enfin combler ce vide.

Le résultat est spectaculaire.

Près de **93 %** des entreprises marocaines sont des entreprises familiales. Elles génèrent environ **65 %** de l'emploi privé et plus de **60 %** de la valeur ajoutée. Autrement dit, lorsque l'entreprise familiale respire, c'est toute l'économie marocaine qui respire avec elle.

Ces chiffres imposent un changement de perspective.

Pendant des années,

le débat économique s'est organisé autour des grandes entreprises, des investissements étrangers, des startups, de la digitalisation ou encore des politiques publiques de soutien aux PME. Tous ces sujets demeurent essentiels. Pourtant, le véritable socle de notre économie est constitué par des milliers d'entreprises créées par des femmes et des hommes qui ont investi leurs économies, travaillé sans compter leurs heures et construit, souvent loin des projecteurs, des activités qui font aujourd'hui vivre des millions de Marocains.

Le paradoxe est saisissant.

Ces entreprises représentent la majorité de notre tissu productif, mais elles restent relativement peu étudiées. Leurs difficultés spécifiques sont rarement abordées dans le débat public. Or elles affrontent aujourd'hui un défi inédit : le plus grand passage générationnel de leur histoire.

Des milliers de fondateurs approchent ou dépassent l'âge de la retraite. Beaucoup doivent transmettre leur entreprise à leurs enfants, à leurs collaborateurs ou à de nouveaux investisseurs. Derrière chaque transmission se jouent des emplois, des savoir-faire, des centres de décision, des patrimoines industriels et parfois l'avenir économique de toute une région.

Une succession mal préparée ne détruit pas seulement une entreprise. Elle peut faire disparaître des décennies d'expérience, rompre des chaînes de fournisseurs, fragiliser des territoires et remettre en cause des centaines d'emplois.

C'est pourquoi ce dossier ne parle pas uniquement de succession.

Il parle de gouvernance, de financement, de professionnalisation, de femmes dirigeantes, d'intelligence artificielle, de régionalisation, d'ouverture du capital, d'internationalisation et de stratégie. Il montre que la réussite d'une entreprise familiale ne dépend plus seulement du talent exceptionnel de son fondateur. Elle repose désormais sur sa capacité à devenir une institution capable de survivre à ceux qui l'ont créée.

Nous avons volontairement choisi de dépasser les clichés.

Toutes les entreprises familiales ne sont pas conservatrices. Toutes ne refusent pas l'innovation. Toutes ne connaissent pas des conflits entre héritiers. De la même manière, la gouvernance moderne ne signifie pas l'effacement de la famille. L'ouverture du capital n'implique pas nécessairement la perte du contrôle.



Et la transmission ne consiste pas simplement à désigner un successeur.

Elle consiste à transmettre une capacité d'entreprendre.

Le Maroc possède aujourd'hui une occasion historique. Si cette transition est bien préparée, elle peut faire émerger une nouvelle génération de groupes familiaux plus ouverts, mieux gouvernés, plus innovants et davantage tournés vers l'Afrique et le monde. Si elle est négligée, elle risque au contraire de provoquer des fermetures, des ventes contraintes et une perte progressive de centres de décision nationaux.

L'enjeu dépasse les familles concernées.

Il concerne les banques, les pouvoirs publics, les universités, les professions du droit et du chiffre, les investisseurs, les organisations patronales et l'ensemble des acteurs économiques. La transmission entrepreneuriale ne peut plus être considérée comme une affaire privée. Elle est devenue une question d'intérêt national.



Ce dossier spécial d'*Eco Business – L'ODJ Média** a une ambition simple : ouvrir ce débat, l'alimenter par des faits, des analyses et des comparaisons internationales, et contribuer à faire émerger une véritable culture marocaine de la transmission des entreprises.

Car derrière chaque entreprise familiale se trouve une histoire.

Derrière chaque histoire, des femmes et des hommes.

Et derrière chacune de ces femmes et de ces hommes, une part de l'avenir économique du Maroc.

*Adnane
Benchakroun*
Directeur de la publication
– L'ODJ Média

LE VRAI POIDS DES ENTREPRISES FAMILIALES DANS L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Derrière les grands groupes, une immense économie familiale

Elles sont présentes dans le commerce, l'industrie, le bâtiment, les services, l'agriculture, le transport ou encore l'hôtellerie. Certaines emploient quelques salariés. D'autres sont devenues des groupes nationaux majeurs. Pourtant, jusqu'à récemment, personne ne pouvait mesurer précisément leur poids dans l'économie marocaine.

La première étude nationale consacrée aux entreprises familiales vient combler une partie de ce vide statistique. Ses conclusions sont spectaculaires : 92,9 % des entreprises actives au Maroc seraient familiales. Elles assureraient environ 65 % de l'emploi privé, soit près de 6,3 millions de postes, et contribueraient à hauteur de 60,5 % à la valeur ajoutée nationale.

Ces chiffres donnent une nouvelle lecture du capitalisme marocain. Celui-ci n'est pas seulement structuré autour de grands groupes, de filiales multinationales, d'entreprises publiques ou de jeunes pousses technologiques. Il repose, très largement, sur des familles qui détiennent, dirigent et transmettent des entreprises.

Une définition fondée sur le contrôle

Encore faut-il savoir ce que l'on appelle une entreprise familiale. Il ne s'agit pas uniquement d'une petite société dans laquelle travaillent le père, les enfants et quelques proches.

L'étude retient principalement un critère de contrôle : une entreprise est considérée comme familiale lorsqu'une même famille détient au moins la moitié des postes d'administration. Cette définition peut donc englober une petite entreprise locale, mais également un groupe industriel structuré, doté d'une direction professionnelle et présent dans plusieurs secteurs.

Les chercheurs ont travaillé à partir de la base internationale Orbis. Ils ont constitué un échantillon de plus de 2.000 entreprises marocaines répondant à plusieurs conditions : être en activité, disposer de données financières exploitables, permettre l'identification des actionnaires et des administrateurs et avoir un propriétaire final marocain.

Les résultats ont ensuite été extrapolés au tissu entrepreneurial national en les croisant avec différentes sources institutionnelles. Les pourcentages avancés ne constituent donc pas un recensement exhaustif de chaque entreprise familiale marocaine. Ils résultent d'une estimation construite à partir d'un échantillon et d'une définition précise du contrôle familial.

Cette nuance méthodologique est essentielle. Elle ne remet pas en cause l'ampleur du phénomène, mais interdit de présenter les 92,9 % comme un comptage administratif définitif.

Une économie familiale dominée par les petites structures

L'image de puissantes dynasties économiques ne doit pas masquer la réalité du terrain. Trois entreprises familiales sur quatre seraient de petite taille. Les entreprises moyennes représenteraient environ 18 % du total et les grandes seulement 7 %.

Le capitalisme familial marocain est donc d'abord celui des TPME. Il est constitué d'ateliers, de commerces, d'entreprises de construction, de cabinets de services, d'exploitations agricoles, de sociétés de transport et d'unités industrielles souvent peu visibles médiatiquement.

Cette forte présence explique leur poids dans l'emploi. L'entreprise familiale recrute, forme et maintient parfois des salariés dans des territoires où les grandes entreprises sont peu implantées. Son ancrage local lui donne une fonction économique, mais aussi sociale.

Le chiffre de 6,3 millions d'emplois doit néanmoins être interprété correctement : il correspond à environ 65 % de la main-d'œuvre du secteur privé, et non à 65 % de l'ensemble des emplois du pays, tous statuts confondus.



COLLECTION PATRIMOINE

HORS-SÉRIE

FÊTE DU TRÔNE 2026

“

L'impossible
n'est jamais marocain
quand la volonté
rencontre la vision.

★
SA MAJESTÉ
LE ROI MOHAMMED VI
ROI DE TOUS
LES MAROCAINS

27 RÉUSSITES
QUE L'ON DISAIT
IMPOSSIBLES

★
LE MAROC
DES GRANDS PARIS



UN PEUPLE
MOBILISÉ



DES RÉFORMES
STRUCTURANTES



UNE ÉCONOMIE
COMPÉTITIVE



UN DÉVELOPPEMENT
DURABLE



UNE INFLUENCE
INTERNATIONALE



UN MAROC
QUI INSPIRE

“

Nous n'héritons pas
du futur, nous le bâtissons.
Ensemble.

★
SA MAJESTÉ
LE ROI MOHAMMED VI

COMING SOON

PRÉFACE – ÉDITO – 27 ANALYSES – LE PROCHAIN IMPOSSIBLE

L'ODJ MÉDIA
GROUPE DE PRESSE ARRISSALA

Une efficacité qui ne signifie pas toujours de hauts salaires

L'étude souligne également une productivité particulière. Les entreprises familiales afficheraient un ratio entre revenus et coûts de main-d'œuvre supérieur à celui des entreprises non familiales. Elles créeraient donc davantage de revenus pour chaque unité de coût salarial engagée.

Cette performance peut s'expliquer par une gestion plus prudente, une vision de long terme, une forte implication des dirigeants et une capacité à prendre rapidement des décisions. Mais elle peut aussi refléter des coûts salariaux plus faibles.

Il faut donc éviter une lecture trop triomphaliste. Une entreprise peut être efficace du point de vue financier tout en proposant des rémunérations limitées, des carrières peu structurées ou une protection sociale insuffisante. La quantité d'emplois ne dit pas tout de leur qualité.

Cette interrogation est d'autant plus importante que le Maroc comptait encore 1,19 million de personnes en situation de sous-emploi en 2025. Le rôle central des entreprises familiales leur confère ainsi une responsabilité majeure dans l'amélioration de la qualité du travail, de la formation et des rémunérations.

Une puissance économique encore insuffisamment reconnue

Le principal enseignement de cette étude est finalement politique. Une catégorie d'entreprises représentant près de 93 % du tissu entrepreneurial, 65 % de l'emploi privé et plus de 60 % de la valeur ajoutée ne peut plus rester en marge des stratégies publiques.

Le Maroc dispose de politiques pour les TPME, l'investissement, l'export, l'industrie ou les startups. Il manque encore une approche transversale consacrée à la spécificité familiale : gouvernance, séparation entre patrimoine privé et capital professionnel, ouverture du capital, transmission et préparation des nouvelles générations.

Les entreprises familiales ne constituent pas une catégorie folklorique ou résiduelle. Elles sont l'architecture dominante de l'économie marocaine. Leur vraie puissance réside moins dans quelques noms connus que dans des milliers de sociétés discrètes dont dépendent les revenus, les compétences et l'avenir de millions de personnes.

Les mesurer était une première étape. La suivante consiste désormais à les aider à grandir, à se professionnaliser et surtout à durer.



Merci à nos

50

**Chroniqueurs
et Experts invités**

Pour vos analyses, vos regards éclairés
et vos mots qui nourrissent le débat public.
Vos contributions font vivre une information libre,
rigoureuse et utile.



LODJ.MA
L'actualité en continu



LODJ.INFO
L'info autrement



I-DABATS
Le bimensuel qui éclaire

Contre tous les constats,
LES MAROCAINS LISENT, ANALYSENT ET ÉCRIVENT !



LES JEUNES
s'informent,
questionnent,
proposent.



LES SÉNIORS
lisent, partagent
leur expérience
et éclairent le présent.



ENSEMBLE,
ils construisent
un Maroc qui pense
et qui avance.

*“ Grâce à vous, L'ODJ Média reste une maison
de débats, d'idées et d'analyses.*

Merci du fond du cœur !

@lodjmaroc



6,3 MILLIONS D'EMPLOIS : LES ENTREPRISES FAMILIALES, PREMIER EMPLOYEUR PRIVÉ DU MAROC

Deux emplois privés sur trois dépendent d'une entreprise contrôlée par une famille

Le chiffre donne la mesure d'une réalité longtemps sous-estimée : les entreprises familiales marocaines assureraient près de 6,3 millions d'emplois, soit environ 65 % de l'emploi du secteur privé. Derrière les administrations, les établissements publics et les quelques grands groupes très médiatisés, elles constituent ainsi le premier employeur privé du Royaume.

Cette puissance sociale repose moins sur une poignée de grandes dynasties que sur des milliers de petites et moyennes entreprises réparties sur l'ensemble du territoire. Commerces, unités industrielles, sociétés de transport, entreprises agricoles, hôtels, cabinets de services, ateliers, restaurants ou entreprises du bâtiment : une grande partie de l'activité quotidienne du pays appartient à des familles qui en détiennent le capital et participent à sa direction.

L'entreprise familiale n'est donc pas une catégorie marginale. Elle est l'espace dans lequel travaillent des millions de Marocains.

Une présence au plus près des territoires

Les grandes entreprises ont tendance à concentrer leurs activités dans les principales métropoles, les zones industrielles, les plateformes portuaires ou les pôles économiques les plus dynamiques. Les entreprises familiales présentent une implantation beaucoup plus diffuse.

On les retrouve dans les villes moyennes, les petites communes et les zones rurales. Elles emploient souvent localement, achètent auprès de fournisseurs de proximité et entretiennent des relations anciennes avec leur environnement économique.

Cette présence territoriale leur confère un rôle qui dépasse la seule production de biens et de services. Dans certaines régions, la disparition d'une entreprise familiale peut affecter toute une chaîne : salariés, sous-traitants, transporteurs, commerçants, propriétaires de locaux et familles vivant des revenus distribués.

Un emploi familial n'est donc jamais totalement isolé. Il produit des effets autour de lui et contribue au maintien d'une activité économique locale.

Là où certains pays voient encore la transition électrique comme une contrainte environnementale, la Chine y voit une architecture industrielle. Elle y gagne des emplois, des technologies, des marques, des exportations et une position stratégique dans les chaînes de valeur mondiales.

Cette vision systémique s'applique aussi à l'intelligence artificielle. L'IA n'est pas simplement un outil de conversation ou de création d'images. Elle devient une couche invisible qui s'ajoute à l'éducation, aux hôpitaux, aux usines, à la sécurité, au commerce, aux transports et aux services publics.

Dans cette perspective, le débat n'est plus seulement : "Quelle est la meilleure intelligence artificielle ?" Il devient : "Qui contrôle les données, les infrastructures de calcul, les plateformes et les usages ?" Cette fonction est d'autant plus stratégique que le Maroc reste confronté à de fortes disparités régionales. Les opportunités d'emploi qualifié ne sont pas réparties de manière homogène, tandis qu'une grande partie des investissements se concentre autour de quelques axes urbains. Soutenir la croissance des entreprises familiales peut ainsi devenir un instrument concret d'équilibre territorial.



Une relation à l'emploi souvent différente

L'entreprise familiale entretient généralement avec ses salariés une relation particulière. Le dirigeant est souvent directement présent, connaît personnellement une partie des équipes et raisonne sur un horizon plus long que celui d'un simple exercice comptable.

Lors des crises, certaines familles peuvent accepter de réduire leurs marges ou de reporter des dividendes pour préserver l'activité. La réputation du nom familial et la responsabilité envers les salariés peuvent également peser dans les décisions.

Mais cette proximité ne garantit pas automatiquement de meilleures conditions de travail. Dans les structures les moins organisées, les fonctions sont parfois peu formalisées, les possibilités d'évolution limitées et la formation insuffisante. Les décisions restent concentrées entre les mains du fondateur ou d'un cercle familial étroit.

Le modèle peut alors produire une forme de paternalisme : protecteur dans certains cas, mais peu transparent dans d'autres. La fidélité personnelle risque de remplacer les procédures, tandis que les promotions peuvent dépendre davantage de la confiance du dirigeant que de critères professionnels clairement définis.

Le véritable enjeu n'est donc pas seulement de compter les emplois créés, mais d'en mesurer la qualité.

Le paradoxe de la productivité salariale

L'étude nationale consacrée aux entreprises familiales indique que celles-ci génèrent davantage de revenus par unité de coût salarial que les entreprises non familiales. Cette efficacité peut traduire une meilleure maîtrise des dépenses, une implication plus forte des dirigeants ou une organisation plus agile.

Elle peut également révéler des rémunérations plus modestes. Une entreprise affichant un rapport élevé entre revenus et charges de personnel n'est pas nécessairement plus productive au sens technologique du terme. Elle peut simplement supporter des coûts salariaux inférieurs.

La distinction est essentielle dans un pays où le sous-emploi demeure élevé. En 2025, environ 1,19 million d'actifs occupés se trouvaient en situation de sous-emploi. Le phénomène concernait davantage le secteur privé que les secteurs public et semi-public.

Les entreprises familiales concentrant une part considérable de l'emploi privé, elles se trouvent mécaniquement au cœur du débat sur les salaires, la protection sociale, la stabilité des contrats, la formation et les perspectives professionnelles.

Six millions d'emplois exposés au risque de transmission

La dépendance de l'emploi marocain envers les entreprises familiales comporte enfin un risque rarement mesuré : celui de la succession.

Lorsqu'un fondateur se retire sans avoir préparé sa relève, ce n'est pas seulement la propriété de l'entreprise qui est en jeu. Sa gouvernance, ses investissements, ses relations bancaires, ses marchés et ses emplois peuvent être fragilisés.

Or, seule une entreprise familiale marocaine sur quatre environ réussirait une première transmission. À peine 5 % atteindraient la troisième génération. Chaque succession mal préparée peut donc devenir un risque social.

À l'échelle nationale, le sujet dépasse largement les héritiers et les actionnaires. Il concerne les salariés dont l'avenir dépend de la continuité de l'entreprise.

Le Maroc parle beaucoup de création d'emplois. Il doit désormais parler avec la même intensité de leur préservation. Protéger les 6,3 millions d'emplois portés par les entreprises familiales suppose de les aider à se développer, à professionnaliser leur gestion et à préparer leur transmission.



Car derrière chaque succession familiale se joue aussi, silencieusement, une part de la stabilité sociale du pays.

POURQUOI LES ENTREPRISES FAMILIALES RÉSISTENT MIEUX AUX CRISES

Capital patient, décisions rapides et solidarité interne : les ressorts d'une résilience qui n'est jamais automatique

Pandémie, inflation, envolée des prix de l'énergie, sécheresses successives, perturbations logistiques : les entreprises marocaines ont traversé depuis 2020 une accumulation inhabituelle de chocs. Dans cet environnement instable, les entreprises familiales sont souvent présentées comme plus résistantes que les autres.

L'explication paraît intuitive. Une famille propriétaire raisonne généralement sur plusieurs décennies, protège l'entreprise qui porte son nom et accepte parfois de sacrifier une partie de ses revenus pour préserver l'activité. Mais cette capacité de résistance ne doit pas être idéalisée. Elle dépend de la solidité financière, de la gouvernance et de la faculté d'adaptation de chaque entreprise.

Des décisions plus rapides, parfois plus courageuses

Le deuxième avantage tient à la concentration du pouvoir. Lorsqu'une famille contrôle le capital et participe directement à la direction, les décisions peuvent être prises sans longues négociations entre actionnaires.

En période de crise, cette rapidité est précieuse. Modifier une ligne de production, renégocier avec une banque, mobiliser l'épargne familiale ou réorienter un réseau commercial peut se décider en quelques jours.

La connaissance intime de l'entreprise constitue également un atout. Le dirigeant familial connaît souvent ses clients, ses fournisseurs et ses salariés depuis longtemps. Cette accumulation d'informations informelles permet de repérer plus rapidement les difficultés et de négocier sur la base de relations de confiance.

Pendant la pandémie, les entreprises marocaines ont pourtant subi un choc d'une violence exceptionnelle. Selon une enquête du HCP relayée par la Banque mondiale, près de 142.000 entreprises avaient interrompu temporairement ou définitivement leur activité au début de la crise sanitaire. La résistance familiale n'a donc pas supprimé le choc. Elle a surtout pu faciliter l'adaptation de certaines structures.

Le modèle familial peut constituer un puissant amortisseur. Il peut aussi enfermer l'entreprise dans le déni, la sous-capitalisation ou la dépendance excessive à son fondateur.

Le temps long contre la pression du trimestre

Le premier avantage de l'entreprise familiale réside dans son horizon temporel. Lorsque les actionnaires appartiennent à la même famille et souhaitent transmettre leur patrimoine aux générations suivantes, la priorité ne se limite pas à maximiser le bénéfice immédiat.

Cette logique de « capital patient » permet de maintenir certains investissements, de conserver des compétences stratégiques ou de supporter temporairement une baisse des marges. Une famille peut préférer gagner moins pendant deux ans plutôt que fragiliser une entreprise construite pendant plusieurs décennies.

Dans une société détenue par des investisseurs recherchant un rendement rapide, une crise peut provoquer des arbitrages brutaux : réduction des coûts, cession d'actifs ou abandon d'activités jugées insuffisamment rentables. Dans une entreprise familiale, la valeur symbolique et patrimoniale de l'organisation entre davantage dans le calcul.

Le nom de la famille, sa réputation et sa place dans la communauté sont souvent liés à la continuité de l'entreprise.



La famille comme réserve de financement

Lorsque le crédit bancaire se resserre, l'entreprise familiale peut mobiliser des ressources internes : comptes courants d'associés, renoncement aux dividendes, garanties personnelles ou transferts entre activités détenues par le même groupe.

Cette capacité réduit parfois la dépendance envers les marchés financiers. L'IFC relève, dans plusieurs économies émergentes, que la confiance entre membres d'une même famille, la priorité accordée à la durabilité et l'utilisation flexible du capital interne peuvent renforcer la résistance aux crises.

Mais cet avantage a son revers. Le refus d'ouvrir le capital peut empêcher l'entreprise de réunir les fonds nécessaires à sa transformation. Une famille peut préserver son contrôle tout en laissant son entreprise manquer de liquidités, de technologie ou de compétences.

La prudence financière protège contre le surendettement. Poussée trop loin, elle devient une stratégie de sous-investissement.

La proximité sociale comme amortisseur

Les entreprises familiales entretiennent souvent des relations plus personnelles avec leurs salariés. Dans les périodes difficiles, certaines privilégient le chômage partiel, la réduction temporaire des horaires ou la mobilisation des réserves plutôt que les licenciements immédiats.

Cette logique n'est pas seulement sociale. Elle permet de préserver les savoir-faire et d'éviter les coûts liés au recrutement lorsque l'activité reprend.

Cependant, la proximité ne remplace pas une véritable politique de ressources humaines. Une gestion paternaliste peut maintenir les emplois tout en retardant la formation, la numérisation ou le renouvellement des compétences. Elle peut aussi rendre les restructurations nécessaires plus difficiles à décider.



Le principal risque : confondre résistance et immobilisme

Toutes les entreprises familiales ne résistent pas mieux. Les petites structures disposent souvent de moins de trésorerie, de moins de fournisseurs alternatifs et d'un accès plus limité au financement. Des travaux de la Banque mondiale montrent d'ailleurs que les petites entreprises ont subi, durant la pandémie, des baisses d'activité et d'emploi généralement plus importantes que les grandes.

La résilience ne vient donc pas du caractère familial en lui-même. Elle apparaît lorsque plusieurs conditions sont réunies : endettement maîtrisé, diversification des clients, gouvernance structurée, délégation réelle, capacité numérique et préparation des risques.

Une entreprise dirigée par un fondateur refusant toute contradiction peut réagir rapidement, mais se tromper rapidement aussi. Une société dépendante d'une seule personne peut paraître solide jusqu'au jour où celle-ci tombe malade, se retire ou disparaît.

L'entreprise familiale est résistante lorsqu'elle associe la force de la confiance à la rigueur des institutions. Le capital patient, la solidarité et la rapidité constituent alors de véritables avantages compétitifs.

Mais sans gouvernance, sans transparence financière et sans préparation de la relève, la famille cesse d'être un rempart. Elle devient elle-même le principal risque de l'entreprise.

LA SUCCESSION : LA PLUS GRANDE MENACE QUI PÈSE SUR L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Ce ne sont plus les marchés qui inquiètent les entreprises familiales, mais la question de savoir qui prendra la relève

Pendant longtemps, les principales préoccupations des dirigeants d'entreprises marocaines portaient sur le financement, la concurrence, la fiscalité ou les fluctuations de la conjoncture. Aujourd'hui, une autre question, beaucoup plus intime mais tout aussi stratégique, s'impose progressivement : qui dirigera l'entreprise lorsque son fondateur ne sera plus là ?

Cette interrogation dépasse largement le cercle familial. Lorsqu'une entreprise familiale représente des dizaines, parfois des centaines d'emplois, sa transmission devient un enjeu économique et social. Au Maroc, où près de 93 % des entreprises sont familiales et où elles assurent environ 65 % de l'emploi privé, chaque succession mal préparée peut fragiliser des salariés, des fournisseurs, des clients et tout un écosystème local.

Le défi de la transmission n'est donc plus une affaire privée. Il devient une question d'intérêt national.

Le paradoxe des fondateurs

Les entrepreneurs qui créent une entreprise possèdent souvent des qualités exceptionnelles : capacité de travail, intuition, prise de risque, résistance aux difficultés et sens de l'opportunité. Mais ces qualités ne suffisent pas à préparer leur succession.

Au contraire, elles peuvent parfois la compliquer. Beaucoup de fondateurs ont construit leur entreprise autour de leur personnalité. Ils centralisent les décisions, entretiennent les relations commerciales essentielles et incarnent eux-mêmes la crédibilité de leur société.

Cette concentration du pouvoir fonctionne tant que le dirigeant est présent. Elle devient une fragilité lorsque l'âge avance ou qu'un départ imprévu survient.

Dans de nombreuses entreprises familiales, la succession reste un sujet que l'on repousse. Par pudeur, par superstition ou simplement parce que le quotidien absorbe toutes les énergies, la question est souvent abordée trop tard.

Or une transmission réussie se prépare plusieurs années à l'avance.

Une entreprise sur quatre seulement franchit réellement le cap

Les statistiques internationales sont connues depuis longtemps. Elles montrent qu'une majorité d'entreprises familiales ne survivent pas au changement de génération.

L'étude nationale menée au Maroc confirme cette tendance. Environ 31 % des entreprises familiales sont déjà passées à la deuxième génération, tandis que seulement 5 % atteignent la troisième.

Autrement dit, la très grande majorité des entreprises créées par une génération de fondateurs disparaissent, sont vendues ou changent profondément de nature avant d'être transmises aux petits-enfants.

Cette réalité n'est pas propre au Maroc. Elle est observée dans la plupart des économies du monde. Les spécialistes parlent souvent de la « malédiction des trois générations » : la première crée, la deuxième développe, la troisième peine à préserver l'héritage.



Cette formule est certes caricaturale, mais elle traduit une difficulté bien réelle.

Les héritiers ont changé

La génération actuelle des successeurs ne ressemble plus à celle de leurs parents.

Beaucoup ont étudié à l'étranger, parlent plusieurs langues, travaillent déjà dans de grandes entreprises internationales ou développent leurs propres projets entrepreneuriaux. Certains ne souhaitent tout simplement pas reprendre l'activité familiale.

Le métier exercé par leurs parents ne correspond pas toujours à leurs aspirations.

À cela s'ajoute une évolution culturelle profonde. Les nouvelles générations recherchent davantage d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, souhaitent travailler dans des organisations plus horizontales et sont souvent attirées par les secteurs technologiques ou les métiers du numérique.

La transmission ne peut donc plus être considérée comme une évidence.

Elle devient un véritable projet à construire.

Les conflits familiaux coûtent cher Toutes les difficultés de succession ne viennent pas du manque d'héritiers.

Certaines proviennent des conflits entre frères et sœurs, entre cousins ou entre différentes branches d'une même famille.

Qui dirigera ?

Qui possédera quelles parts ?

Faut-il rémunérer également les héritiers qui ne travaillent pas dans l'entreprise ?

Comment arbitrer entre compétence et égalité familiale ?

Sans règles claires, ces questions peuvent rapidement dégénérer en blocages stratégiques, voire en procédures judiciaires.

Pendant que les héritiers s'opposent, les concurrents avancent, les banques s'inquiètent et les salariés perdent confiance.

Une crise familiale peut ainsi devenir une crise économique.

Professionnaliser la transmission

Les meilleures pratiques internationales montrent qu'une succession réussie ne repose plus uniquement sur la confiance familiale.

Elle suppose des outils précis : charte familiale, pacte d'actionnaires, conseil de famille, gouvernance indépendante, critères objectifs de nomination des dirigeants, préparation progressive des successeurs et recours à des administrateurs externes capables d'apporter un regard impartial.

La transmission ne consiste pas seulement à transmettre des actions.

Elle consiste surtout à transmettre une vision, une culture, des compétences et une capacité de décision.

Le futur dirigeant doit être légitime non parce qu'il porte le nom de la famille, mais parce qu'il est reconnu par les salariés, les partenaires financiers et les clients.

Un défi pour la prochaine décennie

Le Maroc entre progressivement dans une période où une grande partie des fondateurs des années 1980 et 1990 approchent de l'âge de la retraite.

Cette vague démographique annonce probablement la plus importante phase de transmission entrepreneuriale de l'histoire économique récente du pays.



L'enjeu dépasse largement les intérêts patrimoniaux des familles concernées.

Derrière chaque entreprise transmise avec succès se trouvent des emplois préservés, des investissements maintenus et des territoires qui continuent de vivre.

À l'inverse, chaque succession improvisée peut entraîner la vente de l'entreprise, son démantèlement ou sa disparition.

Le véritable défi des entreprises familiales marocaines n'est donc plus de créer de la richesse.

Il est désormais de réussir à la transmettre.

QUAND LES HÉRITIERS NE VEULENT PLUS REPRENDRE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Études à l'étranger, nouveaux métiers et recherche d'autonomie : la transmission n'est plus une évidence pour la nouvelle génération

Pendant des décennies, la succession semblait suivre un scénario presque naturel. Le fondateur créait l'entreprise, ses enfants y entraient progressivement, puis l'un d'eux finissait par en prendre la direction. Le patrimoine, le pouvoir et le savoir-faire se transmettaient ensemble, souvent sans que la question du choix individuel soit réellement posée.

Ce modèle est aujourd'hui bousculé. Les enfants des entrepreneurs marocains sont davantage diplômés, plus mobiles et exposés à des parcours professionnels internationaux. Certains travaillent dans la finance, le conseil, le numérique ou les grandes multinationales. D'autres souhaitent créer leur propre entreprise plutôt que reprendre celle de leurs parents.

L'héritier n'est plus automatiquement un successeur.

Cette évolution ne traduit pas nécessairement un rejet de la famille. Elle révèle surtout une transformation des aspirations professionnelles et du rapport à l'autorité.

Reprendre n'est plus considéré comme un devoir

Dans de nombreuses familles, l'entreprise demeure une source de fierté. Elle représente le travail d'une vie, le nom de la famille et parfois son principal patrimoine. Le fondateur peut donc considérer comme évident que l'un de ses enfants poursuivra l'aventure.

Pour la nouvelle génération, la situation est différente. Reprendre signifie souvent accepter un secteur que l'on n'a pas choisi, retourner dans une ville que l'on avait quittée ou renoncer à une carrière déjà engagée.

Un enfant formé à l'intelligence artificielle, au design ou à la finance internationale ne se projette pas forcément dans une entreprise de distribution, de construction ou d'industrie traditionnelle. Il peut respecter l'œuvre familiale sans vouloir en faire son propre projet de vie.

Le refus de reprendre est alors parfois vécu comme une trahison. Pourtant, contraindre un héritier peu motivé à diriger l'entreprise peut être plus dangereux que d'assumer son absence.

Une succession fondée sur l'obligation produit rarement un leadership solide.

Le besoin de construire sa propre légitimité

Même lorsqu'ils souhaitent rejoindre l'entreprise, les héritiers doivent surmonter une difficulté particulière : être reconnus pour leurs compétences et non uniquement pour leur nom.

Un fils ou une fille du propriétaire peut obtenir rapidement un titre prestigieux. Mais l'autorité officielle ne garantit pas la légitimité auprès des salariés, des cadres historiques, des clients ou des fournisseurs.

La nouvelle génération cherche donc souvent à acquérir d'abord une expérience extérieure. Travailler dans une autre entreprise lui permet de comprendre le fonctionnement d'organisations plus structurées, de se confronter à des exigences indépendantes de son statut familial et de construire sa propre identité professionnelle.

Ce détour est parfois mal compris par le fondateur, qui peut l'interpréter comme un manque d'engagement. Il constitue pourtant l'un des meilleurs moyens de préparer un futur dirigeant.

L'héritier revient alors avec des compétences, un réseau et une confiance qui ne dépendent pas exclusivement de sa filiation.

Un conflit entre deux visions de l'entreprise

La transmission oppose souvent deux conceptions du pouvoir.

Le fondateur valorise l'expérience, la prudence et la connaissance intuitive du marché. Il a construit l'entreprise dans un environnement marqué par la rareté du financement, la faiblesse des infrastructures et l'importance des relations personnelles.



La nouvelle génération arrive avec d'autres priorités : numérisation, gouvernance, internationalisation, marque employeur, durabilité ou intelligence artificielle. Elle souhaite formaliser les procédures, recruter des cadres externes et parfois ouvrir le capital.

Ces propositions peuvent être perçues comme une remise en cause de l'œuvre du fondateur.

Le conflit ne porte donc pas seulement sur l'âge ou la personnalité. Il oppose souvent deux époques économiques. L'une repose sur le contrôle direct et l'intuition entrepreneuriale ; l'autre sur les données, les compétences spécialisées et le partage des responsabilités.

Lorsque le dialogue échoue, le successeur potentiel peut préférer partir plutôt que rester sans réel pouvoir de décision.

Le successeur fantôme

Certaines entreprises connaissent une situation particulièrement dangereuse : l'héritier est officiellement présenté comme le futur dirigeant, mais le fondateur continue de décider de tout.

Le successeur participe aux réunions, porte un titre et représente parfois l'entreprise à l'extérieur. Mais il ne contrôle ni les recrutements stratégiques, ni les investissements, ni les relations bancaires.

Cette ambiguïté peut durer des années. Elle décourage la nouvelle génération, brouille l'autorité auprès des équipes et retarde les transformations nécessaires.

Transmettre suppose pourtant de céder progressivement des responsabilités réelles. Une relève ne se prépare pas uniquement par des discours ou des titres. Elle se construit par l'apprentissage, l'expérimentation et le droit de prendre des décisions, y compris celui de commettre certaines erreurs.

Repenser la succession au-delà de l'héritier dirigeant

L'absence d'un enfant volontaire ou compétent ne signifie pas nécessairement la disparition de l'entreprise.

La famille peut conserver le capital tout en confiant la direction à un professionnel extérieur. Elle peut créer un conseil d'administration, définir les droits des actionnaires familiaux et séparer clairement propriété et gestion.

Elle peut aussi accueillir un investisseur, organiser une transmission aux cadres ou vendre l'entreprise dans des conditions permettant de préserver son activité et ses emplois.

La véritable question n'est donc pas de savoir comment obliger les héritiers à reprendre. Elle consiste à déterminer comment assurer la continuité de l'entreprise lorsque leurs aspirations suivent un autre chemin.

L'entreprise familiale ne survivra pas parce que les enfants obéiront au fondateur. Elle survivra si elle devient suffisamment structurée pour leur offrir un véritable projet — ou pour continuer sans eux.



FRÈRES, SŒURS, COUSINS : LA GUERRE SILENCIEUSE DES SUCCESSIONS

Dans une entreprise familiale, les conflits les plus coûteux ne commencent pas toujours dans les bureaux

Une entreprise peut survivre à la perte d'un marché, à l'arrivée d'un concurrent ou à une période de ralentissement économique. Elle résiste beaucoup plus difficilement à une famille qui ne se parle plus.

Lorsque le fondateur est encore aux commandes, les divergences restent souvent contenues. Son autorité arbitre les décisions, fixe les rémunérations et maintient un équilibre parfois fragile entre les héritiers. Mais au moment de son retrait, les questions jusque-là repoussées remontent brutalement à la surface.

Qui dirigera l'entreprise ? Qui détiendra le pouvoir réel ? Tous les héritiers doivent-ils recevoir la même part ? Celui qui travaille dans la société doit-il être mieux rémunéré que celui qui reste simple actionnaire ?

Ces interrogations paraissent techniques. Elles touchent pourtant à des sentiments profondément humains : reconnaissance, rivalité, jalousie, peur de l'injustice ou besoin de préserver la mémoire du fondateur.

Le conflit économique commence alors souvent par une vieille blessure familiale.

L'égalité entre héritiers ne produit pas toujours l'équité

Au moment de la succession, les familles cherchent fréquemment à traiter tous les enfants de la même manière. Cette volonté d'égalité peut toutefois créer de nouvelles injustices.

Un héritier travaille depuis vingt ans dans l'entreprise, connaît ses clients et assume sa gestion quotidienne. Son frère ou sa sœur a construit une carrière ailleurs et ne participe pas à l'activité. Tous deux peuvent pourtant détenir exactement la même part du capital.

L'un considère alors qu'il porte seul le poids de l'entreprise. L'autre estime que son droit de propriété lui donne un pouvoir équivalent sur les décisions et les dividendes.

Le désaccord devient encore plus complexe lorsque les intérêts divergent. Le dirigeant souhaite réinvestir les bénéfices pour moderniser l'outil de production. Les actionnaires familiaux qui ne travaillent pas dans l'entreprise réclament davantage de dividendes.

Aucun des deux camps n'a nécessairement tort. L'entreprise a besoin d'investissements, mais les actionnaires attendent aussi un revenu de leur patrimoine.

Sans règles établies à l'avance, chaque décision financière peut être interprétée comme une faveur accordée à une branche de la famille au détriment d'une autre.

Le passage des frères aux cousins change l'échelle du problème

La deuxième génération reste généralement composée de frères et de sœurs ayant grandi ensemble et connu le fondateur. À la troisième génération, la propriété se répartit entre plusieurs branches familiales.

Les cousins ne possèdent pas toujours la même relation affective avec l'entreprise. Certains y travaillent, d'autres vivent à l'étranger. Certains souhaitent conserver le groupe pour le transmettre à leurs propres enfants. D'autres préfèrent vendre leurs parts et récupérer leur capital.

Le nombre d'actionnaires augmente tandis que leur vision commune diminue.

Cette dispersion peut ralentir les décisions stratégiques. Une acquisition, un investissement important ou l'arrivée d'un partenaire extérieur peuvent être bloqués par des héritiers qui ne partagent ni les mêmes besoins financiers ni la même perception du risque.

L'entreprise reste juridiquement familiale, mais la famille ne constitue plus nécessairement une communauté de projet.



Quand le nom devient plus important que la compétence

Le choix du dirigeant est souvent le point de rupture.

Dans une entreprise classique, le dirigeant est théoriquement choisi selon son expérience et ses résultats. Dans une entreprise familiale, la filiation entre dans l'équation.

L'aîné doit-il automatiquement succéder au fondateur ? Une fille plus compétente peut-elle être choisie à la place d'un fils ? Un cousin ayant travaillé quinze ans dans le groupe doit-il s'effacer devant le descendant direct du fondateur ?

Lorsque les critères ne sont pas définis, la nomination risque d'être vécue comme un jugement sur la valeur personnelle de chaque membre de la famille.

Le danger ne concerne pas seulement les héritiers écartés. Les cadres non familiaux observent également la manière dont les responsabilités sont distribuées. Si le nom compte davantage que la compétence, les meilleurs profils peuvent perdre confiance et quitter l'entreprise.

La guerre familiale finit alors par coûter des compétences professionnelles.

Le silence ne constitue pas une stratégie

De nombreuses familles évitent d'aborder ces questions dans l'espoir de préserver l'harmonie. Le conflit apparent est retardé, mais les frustrations s'accumulent.

L'absence de discussion ne signifie pas l'absence de désaccord. Elle prive simplement la famille des moyens de le traiter avant qu'il ne devienne incontrôlable.

Une gouvernance familiale structurée permet précisément de séparer les espaces. Le conseil d'administration traite de la stratégie de l'entreprise. L'assemblée des actionnaires examine les questions de propriété. Le conseil de famille débat des relations entre les proches, de l'éducation des nouvelles générations et des valeurs communes.

Cette séparation évite de transformer chaque repas familial en réunion d'actionnaires et chaque réunion de travail en règlement de comptes.



Écrire les règles avant la crise

La charte familiale, le pacte d'actionnaires et les procédures de médiation ne suppriment pas les rivalités. Ils donnent un cadre pour les arbitrer.

Ces documents peuvent préciser les conditions d'entrée d'un membre de la famille dans l'entreprise, les critères de nomination aux postes de direction, la politique de dividendes, les modalités de vente des actions ou encore le recours à un médiateur indépendant.

Le meilleur moment pour adopter ces règles est celui où la famille s'entend encore.

Une entreprise familiale ne se protège pas en niant les conflits, mais en reconnaissant qu'ils sont possibles. La véritable maturité consiste à ne pas attendre la rupture pour décider comment les désaccords seront résolus.

Car lorsqu'une famille se déchire autour de son entreprise, elle ne met pas seulement en danger son patrimoine. Elle fragilise également les salariés, les fournisseurs et tous ceux dont l'activité dépend de sa capacité à continuer de décider ensemble.

GOUVERNANCE : POURQUOI CERTAINES FAMILLES BÂTISSENT DES EMPIRES ET D'AUTRES DISPARAISSENT

La confiance permet de créer une entreprise. Des règles solides sont nécessaires pour la transmettre et la faire grandir.

Au commencement de nombreuses entreprises familiales, il n'existe ni conseil d'administration structuré, ni comité stratégique, ni charte familiale. Il y a un fondateur, une idée, quelques proches et une volonté de réussir.

Cette organisation informelle peut être extrêmement efficace durant les premières années. Les décisions sont rapides, les responsabilités clairement concentrées et la confiance remplace une partie des procédures. Le dirigeant connaît les clients, les salariés, les fournisseurs et les comptes. Rien d'important ne lui échappe.

Mais ce modèle atteint progressivement ses limites. L'entreprise grandit, les métiers se complexifient, de nouveaux membres de la famille deviennent actionnaires et les décisions engagent des sommes plus importantes. Ce qui constituait autrefois une force — la concentration du pouvoir — peut alors devenir le principal obstacle au développement.

La différence entre les familles qui bâtissent des groupes durables et celles qui disparaissent tient souvent à leur capacité à passer d'une entreprise fondée sur une personne à une institution gouvernée par des règles.

La famille, l'actionnaire et le dirigeant ne sont pas la même personne

Dans une petite entreprise contrôlée par son fondateur, trois rôles se confondent généralement : celui de membre de la famille, celui de propriétaire et celui de dirigeant.

Cette superposition devient plus difficile à gérer à mesure que les générations se succèdent. Un héritier peut appartenir à la famille sans travailler dans l'entreprise. Un autre peut occuper une fonction opérationnelle sans détenir davantage d'actions que ses frères et sœurs. Un directeur extérieur peut être chargé de la gestion sans avoir accès aux débats patrimoniaux.

Une gouvernance efficace commence par la séparation de ces rôles.

La famille définit ses valeurs et son projet de long terme. Les actionnaires exercent leurs droits de propriété et décident des grandes orientations. Le conseil d'administration contrôle la stratégie et les risques. La direction générale gère l'activité quotidienne.

Lorsque ces espaces restent confondus, les décisions professionnelles peuvent être influencées par des frustrations personnelles. Un désaccord familial sur un héritage ou un mariage risque alors de se retrouver au cœur d'une réunion stratégique.

Le conseil d'administration ne doit pas être une chambre d'enregistrement

Dans certaines entreprises familiales, le conseil d'administration existe juridiquement mais ne joue aucun rôle réel. Il réunit principalement des proches qui approuvent les décisions déjà prises par le dirigeant.

Un conseil véritablement professionnel doit au contraire poser les questions difficiles. Il examine les investissements, la dette, les risques, la performance de la direction et les projets de diversification. Il doit pouvoir contester une décision du fondateur lorsque l'intérêt de l'entreprise l'exige.

La présence d'administrateurs indépendants peut jouer ici un rôle décisif. Ces profils apportent une expérience extérieure, des compétences spécialisées et une capacité d'arbitrage qui ne dépend pas des rapports familiaux.



L'indépendance ne consiste cependant pas à inviter un ami de la famille qui approuvera toutes les décisions. Un administrateur utile doit avoir la liberté de dire non, de demander des comptes et de signaler les risques que les dirigeants ne veulent pas voir.

Professionnaliser sans déposséder la famille

La professionnalisation est parfois perçue comme une menace. Le fondateur peut craindre qu'un directeur extérieur modifie la culture de l'entreprise ou réduise l'influence de la famille.

Pourtant, professionnaliser ne signifie pas nécessairement abandonner le contrôle. Cela signifie choisir les dirigeants selon leurs compétences, formaliser les procédures et attribuer à chacun des objectifs mesurables.

Un membre de la famille peut parfaitement devenir directeur général, à condition d'être sélectionné selon des critères comparables à ceux appliqués à un candidat extérieur. Il doit disposer de l'expérience, de la formation et de la légitimité nécessaires.

Inversement, la famille peut rester actionnaire de référence tout en confiant la direction opérationnelle à un professionnel. Elle conserve alors la maîtrise de la vision, des grandes orientations et du patrimoine, sans imposer à un héritier de diriger une activité pour laquelle il n'est pas préparé.

La charte familiale : une constitution privée

À mesure que la famille grandit, les accords verbaux deviennent insuffisants. Les souvenirs divergent, les promesses sont interprétées différemment et les besoins financiers de chaque branche évoluent.

La charte familiale permet de formaliser les règles communes. Elle peut préciser les conditions d'entrée d'un proche dans l'entreprise, les critères de rémunération, la politique de dividendes, les modalités de transmission des actions et les mécanismes de résolution des conflits.

Elle peut également définir les valeurs que la famille souhaite préserver : indépendance du groupe, ancrage territorial, prudence financière, responsabilité envers les salariés ou ouverture internationale.

Ce texte n'élimine pas les désaccords. Il évite qu'ils soient arbitrés uniquement selon le rapport de force du moment.

La gouvernance doit évoluer avec chaque génération

Une structure adaptée au fondateur ne suffit plus lorsque l'entreprise appartient à plusieurs frères et sœurs. Une gouvernance conçue pour une fratrie devient à son tour insuffisante lorsque des dizaines de cousins rejoignent l'actionariat.

Les mécanismes doivent donc évoluer avec la taille de l'entreprise et celle de la famille : assemblée familiale, conseil de famille, comité des nominations, règles de liquidité pour les actionnaires souhaitant vendre ou encore formation des nouvelles générations à leur rôle de propriétaires.

Le véritable enjeu consiste à former non seulement de futurs dirigeants, mais aussi des actionnaires responsables. Tous les héritiers n'ont pas vocation à travailler dans l'entreprise. Tous doivent néanmoins comprendre ses contraintes, ses risques et la différence entre le patrimoine disponible et le capital nécessaire à son développement.

Une famille bâtit un empire lorsqu'elle accepte que l'entreprise devienne plus grande que chacun de ses membres. Elle commence à décliner lorsqu'elle continue de dépendre d'un seul homme, d'accords implicites et d'une confiance que les générations suivantes ne partagent plus nécessairement.

La gouvernance ne garantit pas le succès. Mais sans elle, la réussite du fondateur risque de rester un épisode, plutôt que de devenir un héritage durable.



FEMMES HÉRITIÈRES, FEMMES DIRIGEANTES : LA RÉVOLUTION SILENCIEUSE

Longtemps présentes dans l'entreprise sans apparaître dans son organigramme, les femmes revendiquent désormais une place dans la propriété, la gouvernance et la direction

Dans de nombreuses entreprises familiales marocaines, les femmes ont toujours été présentes. Elles ont soutenu le fondateur, entretenu les liens entre les membres de la famille, participé aux décisions informelles et parfois travaillé dans l'entreprise sans fonction clairement reconnue.

Leur rôle était réel, mais rarement visible. La propriété et la direction semblaient destinées aux fils, tandis que les filles étaient davantage considérées comme les gardiennes de la cohésion familiale que comme de futures dirigeantes.

Ce partage des rôles commence à évoluer. Plus diplômées, dotées d'expériences professionnelles extérieures et parfois formées à l'étranger, des héritières entrent désormais dans les conseils d'administration, dirigent des filiales ou prennent la tête de l'entreprise familiale.

Cette progression demeure lente. Mais elle pourrait profondément modifier la manière dont les entreprises marocaines préparent leur succession.

Des compétences longtemps restées invisibles

La faible visibilité des femmes ne signifie pas qu'elles étaient absentes des entreprises familiales. Certaines ont participé à la gestion financière, aux relations avec les salariés ou au développement commercial sans disposer d'un titre correspondant à leurs responsabilités.

D'autres ont joué un rôle d'intermédiaire lors des conflits entre le fondateur et ses enfants. Leur contribution était considérée comme une extension de leurs responsabilités familiales, et non comme une véritable compétence de gouvernance.



Cette situation produit une double invisibilité. Le travail réalisé n'est pas toujours rémunéré ni reconnu. Et lorsqu'une succession se prépare, l'expérience accumulée par les femmes n'est pas nécessairement prise en compte.

Une étude consacrée à la place des femmes dans les entreprises familiales marocaines, fondée sur une enquête auprès d'une centaine de propriétaires et des entretiens approfondis avec trente dirigeantes, a montré l'importance du soutien familial, de l'éducation et de la reconnaissance des compétences dans l'accès des femmes aux responsabilités.

Le premier obstacle n'est donc pas toujours l'absence de qualification. Il réside souvent dans la difficulté à être considérée comme une candidate naturelle à la direction.

Le fils héritier, la fille compétente

La question devient particulièrement sensible lorsque plusieurs enfants peuvent prétendre à la succession.

Dans certaines familles, le fils demeure spontanément présenté comme le futur dirigeant, même lorsqu'une sœur possède davantage d'expérience, une meilleure connaissance de l'entreprise ou une formation plus adaptée. La filiation masculine continue parfois de l'emporter sur l'évaluation professionnelle.

Ce choix peut rassurer une partie de la famille, car il reproduit un modèle connu. Mais il peut aussi fragiliser l'entreprise si la personne désignée n'a ni la motivation ni les compétences nécessaires.

La gouvernance familiale oblige alors à poser une question simple : la direction doit-elle être attribuée selon le genre, le rang dans la fratrie ou la capacité réelle à exercer la fonction ?

Dès lors que la transmission concerne des emplois, des investissements et la continuité d'une organisation, elle ne peut être traitée uniquement comme une distribution symbolique des rôles familiaux.

Les filles peuvent aussi refuser l'héritage imposé

Reconnaître les femmes comme des successeuses possibles ne signifie pas leur imposer de reprendre l'entreprise.

Certaines héritières souhaitent mener une carrière indépendante, créer leur propre société ou exercer un métier sans lien avec l'activité familiale. Comme leurs frères, elles doivent pouvoir choisir.

Le risque serait de remplacer une tradition par une nouvelle injonction : après avoir longtemps écarté les filles, on leur demanderait désormais de sauver une succession insuffisamment préparée.

L'entrée dans l'entreprise doit reposer sur une volonté réelle, des responsabilités définies et un parcours de professionnalisation. Une fille du fondateur n'est pas davantage légitime par son seul nom qu'un fils. Mais elle ne doit pas avoir à démontrer deux fois plus sa valeur pour obtenir la même reconnaissance.

Une occasion de moderniser la gouvernance

L'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeantes peut accélérer plusieurs transformations : formalisation des procédures, développement des ressources humaines, numérisation, responsabilité sociale ou ouverture à de nouveaux marchés. Il serait cependant excessif d'attribuer automatiquement aux femmes un style de management plus collaboratif ou plus responsable. Les comportements dépendent d'abord des parcours, des personnalités et des systèmes de gouvernance.

L'enjeu n'est pas de remplacer un stéréotype masculin par un stéréotype féminin. Il consiste à élargir le vivier de compétences disponible.

À l'échelle mondiale, les femmes restent très minoritaires dans les fonctions dirigeantes. Elles occupent moins du quart des sièges dans les conseils d'administration et une fraction encore plus faible des postes de présidente de conseil ou de directrice générale.

Au Maroc, cet écart s'inscrit dans un contexte plus large de faible participation économique féminine et de présence limitée des femmes dans la propriété des entreprises formelles.

Passer de la permission à la règle

Pour que cette évolution ne repose pas uniquement sur la volonté exceptionnelle d'un fondateur, les entreprises familiales doivent formaliser leurs critères de succession.

Les filles et les fils devraient avoir accès aux mêmes informations, aux mêmes formations et aux mêmes possibilités d'expérience professionnelle.

Les nominations devraient reposer sur des compétences préalablement définies. Les conseils d'administration devraient également intégrer davantage de profils féminins, familiaux ou indépendants.

La véritable révolution ne se produira pas lorsqu'une femme prendra exceptionnellement la tête d'un groupe familial. Elle commencera lorsque sa candidature ne sera plus considérée comme exceptionnelle.

En ouvrant réellement la succession aux femmes, l'entreprise familiale ne répond pas seulement à une exigence d'égalité. Elle augmente ses chances de trouver, parmi tous ses héritiers, la personne la mieux préparée pour assurer son avenir.



LES PME FAMILIALES FACE À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Entre outil de productivité et risque de décrochage, l'IA devient aussi un enjeu de transmission entre générations

Dans de nombreuses entreprises familiales marocaines, la transformation numérique a longtemps consisté à ouvrir un site internet, utiliser les réseaux sociaux ou installer un logiciel de comptabilité. L'intelligence artificielle change désormais la nature du défi.

Elle peut analyser les ventes, prévoir les besoins en stocks, automatiser certaines tâches administratives, assister le service client ou améliorer la maintenance des équipements. Autrement dit, elle ne touche plus seulement la communication. Elle commence à intervenir au cœur du fonctionnement de l'entreprise.

Pour les PME familiales, qui représentent l'essentiel du tissu entrepreneurial marocain, cette évolution ouvre une possibilité rare : accéder à des outils autrefois réservés aux grands groupes. Mais elle risque aussi d'accentuer l'écart entre les entreprises capables de se transformer et celles qui continuent à gérer leur activité presque exclusivement par l'intuition du fondateur.

L'IA ne commence pas par un robot

Le premier obstacle tient à la manière dont l'intelligence artificielle est imaginée. Beaucoup de dirigeants l'associent encore à des investissements lourds, à des ingénieurs spécialisés ou à des machines autonomes.

En réalité, l'adoption commence souvent par des usages beaucoup plus simples : rédaction de propositions commerciales, synthèse de documents, traduction, classement de factures, analyse des demandes des clients ou préparation de tableaux de bord.

Dans une entreprise de distribution, l'IA peut aider à anticiper les ruptures de stock. Dans l'agriculture, elle peut contribuer à suivre l'état des cultures ou à optimiser l'irrigation. Dans le tourisme, elle peut automatiser une partie des réponses aux clients. Dans l'industrie, elle peut repérer des anomalies et prévoir certaines opérations de maintenance.

Ces usages ne transforment pas immédiatement le modèle économique. Ils peuvent néanmoins libérer du temps et améliorer la qualité des décisions.

Le danger de l'IA décorative

Le risque est de confondre adoption et expérimentation. Demander à un salarié d'utiliser un assistant conversationnel ne constitue pas une stratégie d'intelligence artificielle.

Les enquêtes internationales montrent que les PME utilisent encore principalement l'IA générative pour produire du texte ou accomplir des tâches ponctuelles. Une minorité seulement l'intègre dans les activités centrales de l'entreprise.

L'IA décorative produit quelques présentations, publications ou courriers. L'IA productive s'insère dans un processus clairement identifié, avec un objectif, des données fiables et un résultat mesurable : réduction des délais, amélioration des ventes, diminution des erreurs ou optimisation des coûts.

La première donne l'impression de modernité. La seconde transforme réellement l'entreprise.

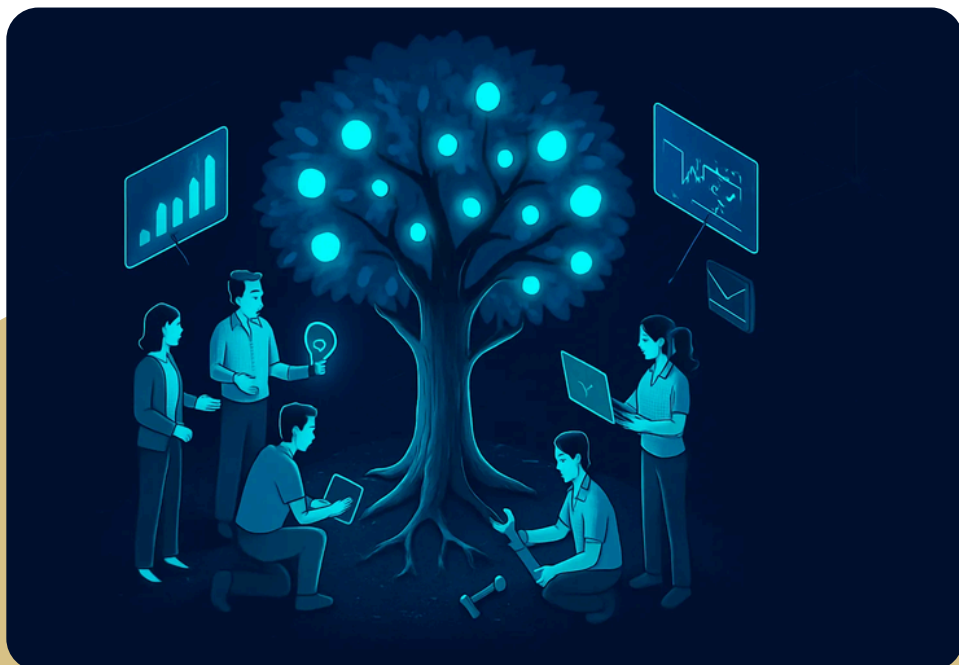
La nouvelle génération comme accélérateur

Dans l'entreprise familiale, l'intelligence artificielle devient également un sujet de pouvoir.

Les héritiers et les jeunes cadres sont souvent plus familiers des outils numériques. Ils souhaitent introduire un logiciel de gestion intégré, un système de suivi de la relation client ou des solutions d'analyse de données. Le fondateur peut y voir un investissement coûteux ou une remise en cause de son expérience.

Ce conflit oppose moins la tradition à la modernité que deux manières de produire de la confiance. Le fondateur se fie à sa connaissance du marché et aux relations construites pendant des années. La nouvelle génération veut compléter cette intuition par des indicateurs, des modèles de prévision et des processus plus formalisés.

L'intelligence artificielle peut donc faciliter la transmission, à condition de ne pas être utilisée comme une arme générationnelle. Le jeune successeur ne doit pas présenter la technologie comme la preuve que les méthodes du fondateur sont dépassées. Le fondateur ne doit pas considérer chaque proposition numérique comme une menace contre son autorité.



By Lodj

L'ODJ MÉDIA N'EST PAS UN TRIBUNAL, mais elle convoque les faits.



CHAQUE JOUR, NOUS DÉFENDONS
LA VÉRITÉ AVEC RIGUEUR ET IMPARTIALITÉ.

WWW.LODJ.MA

Sans données propres, pas d'intelligence utile

Une PME ne devient pas intelligente simplement parce qu'elle achète un logiciel. L'efficacité de l'IA dépend d'abord de la qualité des informations disponibles.

Or de nombreuses entreprises familiales conservent encore des données dispersées dans des fichiers, des messages, des documents papier ou la mémoire des dirigeants. Les informations sur les clients, les prix, les stocks et les fournisseurs ne sont pas toujours centralisées.

Avant d'investir dans des outils avancés, l'entreprise doit donc accomplir un travail moins spectaculaire : numériser ses processus, nettoyer ses bases, définir les droits d'accès et sécuriser les informations sensibles.

Cette étape est décisive. Une IA alimentée par des données incomplètes produit des résultats trompeurs avec une apparence de précision.

Confidentialité et dépendance technologique

L'utilisation incontrôlée d'outils publics constitue un autre risque. Des salariés peuvent transmettre des contrats, des données commerciales, des informations sur les clients ou des documents internes sans mesurer les conséquences.

L'entreprise doit définir ce qui peut être confié à un outil externe, choisir les solutions autorisées et maintenir une validation humaine pour les décisions importantes.

Elle doit aussi éviter de devenir dépendante d'un fournisseur qu'elle ne maîtrise pas. L'IA doit renforcer l'autonomie de l'entreprise, non créer une nouvelle vulnérabilité.

Commencer petit, mais commencer sérieusement

Les PME familiales n'ont pas besoin de lancer immédiatement de grands programmes technologiques. Elles peuvent sélectionner un problème concret, tester une solution et mesurer son impact.

Cette démarche progressive permet de maîtriser les coûts, de former les équipes et d'identifier les usages véritablement utiles. Elle exige cependant une direction claire, un responsable et des règles de gouvernance.

L'intelligence artificielle ne remplacera ni la confiance familiale, ni l'expérience du fondateur, ni la connaissance du terrain. Elle peut en revanche aider l'entreprise à transformer ce savoir implicite en processus transmissibles.



C'est peut-être là son apport le plus stratégique. En documentant les connaissances, en structurant les données et en réduisant la dépendance à une seule personne, l'IA peut aider l'entreprise familiale à survivre au changement de génération.

Le véritable risque n'est donc pas que l'intelligence artificielle remplace les entreprises familiales. C'est que certaines d'entre elles refusent de l'utiliser pendant que leurs concurrentes apprennent à mieux prévoir, mieux produire et mieux servir leurs clients.



By Lodj

L'ODJ MÉDIA

N'EST PAS UNE ASSURANCE,



Mais elle
vous protège
des **fake news.**

CHAQUE JOUR, NOUS PRÉSERVONS VOS IDÉES
ET VOTRE ESPRIT DES MANIPULATIONS.

W W W . L O D J . M A

FAUT-IL UN STATUT SPÉCIFIQUE POUR L'ENTREPRISE FAMILIALE AU MAROC ?

Reconnaître sa singularité, oui. Organiser des avantages sans contreparties, non.

Une catégorie d'entreprises représentant près de 93 % du tissu entrepreneurial et environ 65 % de l'emploi privé mérite-t-elle un cadre juridique particulier ? La question pourrait sembler purement technique. Elle devient pourtant centrale au moment où des milliers de fondateurs doivent préparer leur retrait et transmettre leur société à une nouvelle génération.

Aujourd'hui, une entreprise familiale marocaine reste juridiquement une société comme les autres. Elle peut être une SARL, une société anonyme ou une structure individuelle. Aucun statut général ne prend simultanément en compte les liens entre la famille, la propriété du capital, la direction et la transmission.

Cette absence n'empêche pas les entreprises familiales de fonctionner. Elle laisse cependant chaque famille résoudre seule des problèmes qui concernent aussi l'économie nationale : continuité de l'activité, conflits entre héritiers, financement du rachat des parts, gouvernance et préservation des emplois.

Un statut ne doit pas devenir une nouvelle niche

Reconnaître l'entreprise familiale ne signifie pas nécessairement créer une forme juridique supplémentaire. Une définition trop rigide exclurait certaines sociétés et ouvrirait la voie à des stratégies d'optimisation.

À partir de quel pourcentage de capital une entreprise serait-elle considérée comme familiale ? Faudrait-il que la famille dirige directement la société ? Une entreprise cotée, mais contrôlée par ses fondateurs, entrerait-elle dans cette catégorie ? Que se passerait-il après l'arrivée d'un fonds d'investissement ?

Le risque serait de construire un statut principalement recherché pour ses avantages fiscaux, y compris par des structures qui ne préparent aucune transmission réelle.

Le Maroc aurait davantage intérêt à créer un cadre de reconnaissance et d'accompagnement qu'un régime automatique d'exonération. L'accès aux dispositifs pourrait être conditionné à des engagements vérifiables : maintien de l'activité, conservation des titres pendant une durée déterminée, transparence de l'actionnariat, formalisation de la gouvernance et préservation des emplois.

La France : alléger la transmission en échange de la durée

La France a développé le pacte Dutreil pour faciliter la transmission familiale des entreprises. Sous certaines conditions, ce mécanisme permet de réduire fortement la valeur des titres soumise aux droits de mutation.

La logique n'est pas d'exonérer sans condition un patrimoine familial. Elle consiste à éviter qu'une entreprise viable soit vendue ou démantelée uniquement pour permettre aux héritiers de payer les droits liés à sa transmission.

En contrepartie, les bénéficiaires doivent conserver les titres pendant une période définie et respecter plusieurs engagements concernant la continuité de l'entreprise. La réforme française de 2026 a d'ailleurs renforcé la durée de conservation et exclu certains actifs personnels ou somptuaires du périmètre bénéficiant de l'allègement.

L'enseignement pour le Maroc est clair : un avantage fiscal peut être justifié lorsqu'il protège un outil productif, mais il doit être ciblé sur l'activité économique réelle et assorti d'obligations durables.



L'Espagne et l'Italie : protéger la continuité productive

En Espagne, les règles nationales et régionales prévoient également des réductions importantes lors de la transmission d'entreprises ou de participations familiales, sous réserve de conditions liées au contrôle, aux fonctions de direction et à la conservation des actifs.

Certaines communautés autonomes ont renforcé ces mécanismes. Cette diversité montre toutefois la complexité d'un système dans lequel les avantages peuvent varier fortement selon le territoire.

L'Italie privilégie elle aussi la continuité de l'entreprise. La transmission d'entreprises ou de participations au conjoint et aux descendants peut bénéficier d'une exonération, notamment lorsque les bénéficiaires poursuivent l'activité ou conservent le contrôle pendant une période minimale.

Ces expériences ne doivent pas être copiées mécaniquement. Les systèmes fiscaux, la structure des entreprises et les mécanismes successoraux diffèrent. Elles montrent néanmoins qu'une transmission d'entreprise ne peut pas être traitée exactement comme celle d'un actif immobilier ou d'un portefeuille financier.

Une entreprise est un patrimoine, mais aussi une organisation vivante qui emploie, investit et produit.

Ce que pourrait faire le Maroc

Le premier chantier serait statistique. Il faudrait adopter une définition nationale de l'entreprise familiale afin de mesurer son poids, son âge, son taux de survie et ses besoins de transmission.

Le deuxième serait juridique. Des modèles de chartes familiales, de pactes d'actionnaires et de protocoles de succession pourraient être reconnus et diffusés. Les tribunaux de commerce, les centres de médiation et les organisations professionnelles pourraient développer des compétences spécialisées dans les conflits familiaux liés à l'entreprise.

Le troisième serait financier. Des garanties publiques ou des prêts dédiés pourraient aider les héritiers, les cadres ou les associés à racheter progressivement des parts sans vider la trésorerie de la société.

Enfin, un éventuel allègement fiscal devrait être conditionné. Il ne devrait concerner que les actifs réellement affectés à l'activité, avec obligation de conserver les titres, de poursuivre l'exploitation et de respecter des exigences de transparence.

Protéger l'entreprise, pas sanctuariser la fortune

Le débat doit éviter deux excès. Le premier consiste à ignorer la spécificité familiale au nom de l'égalité entre toutes les sociétés. Le second serait de transformer la transmission en moyen de préserver indéfiniment des patrimoines sans contrôle ni contrepartie.

L'objectif d'un cadre spécifique ne doit pas être de protéger une famille contre toute évolution de son capital. Il doit être de préserver les entreprises viables, les savoir-faire et les emplois lorsqu'un changement de génération intervient.

Le Maroc n'a peut-être pas besoin d'un « statut » unique au sens strict. Il a besoin d'une politique nationale de la transmission entrepreneuriale.

Car lorsqu'une entreprise familiale disparaît faute de préparation, ce n'est pas seulement un héritage privé qui se perd. C'est parfois tout un morceau de l'économie productive qui s'éteint avec lui.



LES GRANDES DYNASTIES ÉCONOMIQUES MAROCAINES : COMMENT TRAVERSER LES GÉNÉRATIONS

Les entreprises familiales qui durent ne se contentent pas de préserver un héritage : elles le transforment

Le mot « dynastie » évoque facilement la richesse, les héritiers et la concentration du pouvoir. Dans l'économie réelle, il recouvre pourtant une réalité plus complexe. Une famille peut transmettre un patrimoine considérable et voir son entreprise décliner en quelques années. Une autre peut repartir d'une succession difficile, restructurer ses activités et construire un groupe plus important que celui laissé par le fondateur.

La réussite d'une dynastie économique ne se mesure donc pas uniquement à la fortune détenue. Elle dépend de sa capacité à transformer une entreprise personnelle en organisation durable.

Au Maroc, quelques groupes familiaux ont franchi ce passage décisif. Leur histoire ne constitue pas une recette universelle, mais elle permet d'identifier plusieurs conditions de continuité : professionnalisation, diversification maîtrisée, ouverture aux partenaires, gouvernance et renouvellement du projet entrepreneurial.

Holmarcom : transmettre, puis reconstruire

Le parcours du groupe Holmarcom illustre la différence entre hériter d'un ensemble d'activités et réussir une véritable transmission entrepreneuriale.

Après le décès de son fondateur, Abdelkader Bensalah, en 1993, la direction du groupe est reprise par son fils Mohamed Hassan Bensalah. La succession ne consiste pas simplement à conserver les sociétés existantes. Elle ouvre une phase de restructuration, puis de développement reposant sur des alliances et des partenariats.

Au fil des années, le groupe familial se déploie dans plusieurs secteurs : finance, agro-industrie, distribution, logistique, transport aérien et immobilier. Son développement dans la banque et l'assurance montre que le patrimoine familial peut évoluer vers des activités fortement réglementées, exigeant une gouvernance, des compétences techniques et des systèmes de contrôle plus structurés.

L'enseignement principal tient moins à la diversification elle-même qu'à la manière dont elle est menée. Une famille durable ne s'accroche pas nécessairement aux métiers historiques. Elle conserve son identité tout en acceptant de modifier son portefeuille, ses partenariats et son organisation.

Le fondateur ne peut plus être le seul système de gestion

La première génération construit souvent l'entreprise autour de relations personnelles. Le fondateur connaît directement les principaux clients, négocie avec les banques, choisit les cadres et arbitre les investissements.

Ce modèle peut produire une croissance rapide, mais il reste difficilement transmissible. Lorsque toutes les informations et toutes les décisions passent par une seule personne, sa disparition crée un vide que les héritiers ne peuvent pas combler immédiatement.

Les groupes qui traversent les générations transforment progressivement cette connaissance personnelle en organisation : directions spécialisées, procédures de contrôle, tableaux de bord, conseils d'administration et délégation des responsabilités.

Cette institutionnalisation peut sembler bureaucratique à un entrepreneur habitué à décider rapidement. Elle est pourtant ce qui permet à l'entreprise de fonctionner lorsque la famille change de génération.

Diversifier sans se disperser

De nombreuses familles cherchent à réduire leurs risques en investissant dans plusieurs activités. La diversification peut protéger le groupe lorsqu'un secteur ralentit. Elle permet également de réinvestir les bénéfices et d'ouvrir de nouvelles perspectives aux héritiers.



Mais elle peut aussi devenir un piège. Certaines entreprises accumulent des participations sans cohérence, souvent selon les opportunités ou les préférences personnelles des membres de la famille. Le groupe se transforme alors en assemblage d'actifs difficiles à piloter.

Les dynasties les plus solides développent plutôt des pôles identifiables, disposent de directions compétentes et savent céder une activité lorsque celle-ci ne correspond plus à leur stratégie.

La durée exige donc de savoir acquérir, mais aussi d'accepter de vendre, de fusionner ou de se retirer.

S'ouvrir sans perdre le contrôle

L'idée selon laquelle une entreprise familiale doit rester entièrement fermée pour préserver son indépendance est de moins en moins réaliste.

Grandir exige souvent de nouer des alliances, d'accueillir des investisseurs, de recourir au marché financier ou de travailler avec des institutions internationales. Cette ouverture peut apporter du capital, de nouvelles compétences et des règles de gouvernance plus exigeantes.

Elle oblige aussi la famille à partager l'information, rendre des comptes et distinguer clairement ses intérêts patrimoniaux de ceux de l'entreprise.

Les groupes familiaux qui réussissent cette transition comprennent que le contrôle ne repose pas uniquement sur la possession de 100 % du capital. Il peut également s'exercer par une stratégie claire, une position d'actionnaire de référence et une gouvernance capable de protéger le projet de long terme.

Former des propriétaires, pas seulement des dirigeants

Une dynastie économique ne doit pas préparer uniquement celui ou celle qui prendra la direction générale. Elle doit former l'ensemble des héritiers à leur rôle d'actionnaires.

Tous ne travailleront pas dans l'entreprise. Certains exerceront d'autres métiers ou vivront à l'étranger. Ils devront néanmoins comprendre les comptes, les risques, les besoins d'investissement et les responsabilités attachées à la propriété.

Un actionnaire familial mal informé peut réclamer des dividendes excessifs, bloquer une opération stratégique ou vendre ses titres au mauvais moment. À l'inverse, un héritier bien formé peut contribuer à la stabilité du capital sans intervenir dans la gestion quotidienne.

La longévité dépend ainsi autant de la qualité des propriétaires que de celle des dirigeants.

Préserver l'esprit entrepreneurial

Le plus grand danger d'une dynastie n'est peut-être pas le conflit. C'est la transformation progressive de la famille entrepreneuriale en famille uniquement rentière.

Lorsque les générations suivantes considèrent l'entreprise comme une source de revenus acquise, la prise de risque diminue, l'investissement ralentit et la priorité devient la distribution du patrimoine.

Traverser les générations suppose de renouveler l'ambition. Chaque génération doit apporter quelque chose : une restructuration, un nouveau métier, une internationalisation, une technologie ou une nouvelle manière de gouverner.

Une grande dynastie économique n'est donc pas une famille qui conserve éternellement la même entreprise. C'est une famille qui réussit à transmettre la capacité de la réinventer.



ENTREPRISES FAMILIALES ET RÉGIONALISATION : LES TERRITOIRES ONT BESOIN DE LEURS ENTREPRENEURS

Enracinées dans les villes moyennes et les provinces, les entreprises familiales peuvent transformer les ressources locales en emplois durables

Lorsqu'il est question de développement régional, le débat se concentre généralement sur les infrastructures, les budgets publics, les zones industrielles et les investissements des grands groupes. Une autre force économique reste pourtant insuffisamment visible : celle des entreprises familiales implantées depuis plusieurs décennies dans leur territoire.

À Agadir, Fès, Oujda, Tanger, Laâyoune, Dakhla, Béni Mellal, Meknès ou Marrakech, des familles ont construit des activités dans l'agriculture, l'agroalimentaire, le commerce, le tourisme, le textile, le bâtiment, la logistique ou les services. Ces entreprises ne disposent pas toujours d'une grande notoriété nationale. Elles constituent néanmoins une partie essentielle de l'économie locale.

Leur importance ne tient pas seulement au nombre d'emplois créés. Elles entretiennent des relations avec des fournisseurs, des artisans, des transporteurs, des agriculteurs et des prestataires de proximité. Lorsqu'elles investissent, toute une chaîne territoriale peut en bénéficier.

La régionalisation économique ne pourra donc pas reposer uniquement sur l'attraction de capitaux extérieurs. Elle devra également permettre aux entreprises déjà présentes dans les territoires de grandir.

Une connaissance irremplaçable du terrain

L'un des principaux avantages d'une entreprise familiale régionale réside dans sa connaissance du territoire.

Le dirigeant sait comment fonctionne le marché local, quels fournisseurs sont fiables, quelles compétences sont disponibles et quelles relations doivent être entretenues. Cette connaissance ne figure pas dans les études de marché. Elle s'est construite au fil des années.

Dans certaines provinces, l'entreprise familiale représente également une institution sociale. Elle porte le nom d'une famille connue, entretient une réputation et ne peut pas quitter facilement le territoire sans affecter son image.

Cet enracinement peut favoriser des décisions de long terme. Une entreprise familiale est parfois plus disposée qu'un investisseur purement financier à maintenir une activité momentanément moins rentable, parce qu'elle mesure les conséquences humaines et sociales d'une fermeture.

Cette responsabilité locale ne doit cependant pas être idéalisée. Toutes les entreprises familiales ne sont pas exemplaires, et l'attachement au territoire ne garantit ni la qualité de l'emploi ni la bonne gouvernance. Mais il crée une relation particulière entre l'entreprise et son environnement.

Sortir de la concentration métropolitaine

L'activité économique marocaine reste fortement concentrée dans quelques grands pôles. Casablanca-Settat domine la production, les services financiers, le commerce et l'emploi salarié. Rabat-Salé-Kénitra, Tanger-Tétouan-Al Hoceïma et certaines zones industrielles attirent également une part importante des investissements.

Cette concentration produit de la croissance, mais elle nourrit aussi les déséquilibres territoriaux. Les jeunes diplômés quittent les villes moyennes. Les sièges sociaux, les compétences spécialisées et les financements se regroupent dans les métropoles.

L'entreprise familiale peut contribuer à limiter ce phénomène lorsqu'elle conserve ses centres de décision dans sa région d'origine. Elle peut offrir des perspectives professionnelles à des cadres qui, autrement, seraient contraints de partir.

Encore faut-il qu'elle puisse accéder localement aux services nécessaires : financement, formation, conseil juridique, accompagnement numérique, logistique et foncier industriel. Sans cet écosystème, l'entreprise finit souvent par déplacer son siège ou une partie de ses fonctions vers Casablanca ou Rabat.



Transformer les ressources locales sur place

La régionalisation productive ne consiste pas uniquement à exploiter une ressource. Elle suppose de créer davantage de valeur sur le territoire.

Une région agricole ne devrait pas se limiter à expédier ses produits bruts vers d'autres zones. Elle doit pouvoir développer des activités de transformation, de conditionnement, de stockage, de commercialisation et d'exportation.

La même logique s'applique aux produits de la mer, à l'artisanat, aux ressources minières, au tourisme culturel ou aux industries créatives. Dans beaucoup de ces secteurs, les entreprises familiales disposent déjà du savoir-faire, des réseaux et de la légitimité locale nécessaires.

Mais pour passer d'une activité traditionnelle à une véritable filière régionale, elles doivent investir dans la qualité, la technologie, la certification et la formation. Les collectivités territoriales et les centres régionaux d'investissement peuvent contribuer à cette montée en gamme en organisant des écosystèmes plutôt qu'en traitant chaque projet isolément.

Quand la succession menace aussi le territoire

La disparition d'une entreprise familiale régionale ne concerne pas seulement ses propriétaires. Dans une ville moyenne, une fermeture peut fragiliser des dizaines de fournisseurs et supprimer l'un des rares employeurs structurés du territoire.

La succession devient alors un enjeu de développement régional. Si aucun héritier ne souhaite reprendre l'activité et qu'aucun dirigeant extérieur n'est préparé, l'entreprise peut être vendue, divisée ou liquidée.

Les acteurs régionaux devraient donc anticiper ces situations. Des programmes de diagnostic, de médiation et de financement de la transmission pourraient être développés à l'échelle des régions.

Il serait également possible de faciliter la reprise par des cadres, des salariés ou des entrepreneurs locaux lorsque la famille ne souhaite plus diriger directement l'entreprise.

Une alliance entre familles, régions et universités

L'avenir des entreprises familiales territoriales dépendra enfin de leur capacité à attirer des compétences.

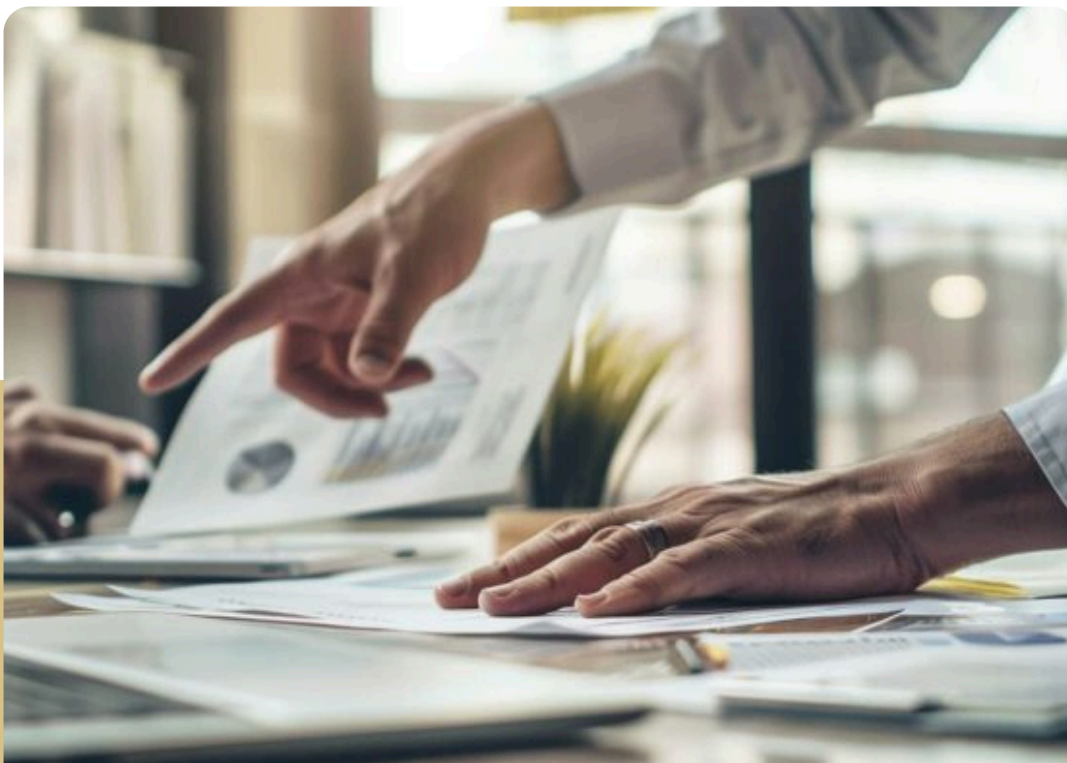
Les universités, les établissements de formation professionnelle et les entreprises pourraient construire ensemble des programmes adaptés aux besoins régionaux. Les jeunes héritiers pourraient également être encouragés à acquérir une expérience extérieure avant de revenir développer l'entreprise familiale.

La nouvelle génération ne doit pas revenir uniquement pour préserver le patrimoine reçu. Elle peut introduire de nouveaux métiers, numériser les processus, ouvrir des marchés internationaux et créer des emplois plus qualifiés.

L'entreprise familiale devient alors un pont entre la mémoire économique d'un territoire et son avenir.

La régionalisation avancée ne prendra pleinement sens que lorsque les régions disposeront de véritables bases productives. Les infrastructures publiques sont indispensables, mais elles ne suffisent pas. Il faut aussi des entrepreneurs capables de transformer les potentialités locales en entreprises durables.

Dans cette ambition, les familles entrepreneuriales ne sont pas une survivance du passé. Elles peuvent devenir l'un des principaux moteurs du Maroc des régions.



LE PIÈGE DE LA TROISIÈME GÉNÉRATION

Pourquoi tant d'entreprises familiales disparaissent au moment où les cousins deviennent actionnaires

La première génération crée. La deuxième développe. La troisième dilue, se divise ou vend. La formule est connue dans de nombreux pays et se décline sous plusieurs proverbes : « des manches de chemise aux manches de chemise en trois générations », « le père construit, le fils consolide, le petit-fils détruit ».

Elle est trop simpliste pour constituer une loi économique. Mais elle décrit un risque réel. À mesure que l'entreprise familiale traverse les générations, le nombre d'actionnaires augmente, les liens personnels s'affaiblissent et les attentes deviennent plus difficiles à concilier.

Au Maroc, la nouvelle étude sur les entreprises familiales montre que 64 % d'entre elles sont encore dirigées par la première génération, 31 % ont atteint la deuxième et environ 5 % seulement la troisième. Ce chiffre ne prouve pas que toutes les autres ont disparu : certaines sont récentes, d'autres ont été vendues ou transformées. Il révèle néanmoins l'étroitesse du passage entre la famille fondatrice et la famille élargie.

Le véritable défi n'est pas seulement de transmettre l'entreprise aux enfants. Il est de préparer les petits-enfants à devenir copropriétaires d'un même projet.

De la fratrie au réseau de cousins

Dans la deuxième génération, les dirigeants sont généralement des frères et des sœurs. Ils ont grandi ensemble, connu le fondateur et partagé une partie de l'histoire de l'entreprise.

Les désaccords peuvent être profonds, mais les relations restent directes. Chacun sait ce que les autres ont apporté, reçu ou sacrifié.

À la troisième génération, cette proximité diminue. Les actionnaires sont les enfants de plusieurs branches familiales. Certains travaillent dans l'entreprise, d'autres vivent à l'étranger. Certains dépendent des dividendes, tandis que d'autres disposent de revenus extérieurs. Ils ne se connaissent pas toujours bien et n'ont pas nécessairement la même relation affective avec l'activité familiale. L'entreprise qui comptait autrefois un seul propriétaire peut alors avoir dix,

quinze ou vingt actionnaires. À chaque succession, les titres se fragmentent davantage.

La gouvernance conçue pour un fondateur ou une fratrie devient inadaptée à cette nouvelle communauté de propriétaires.

Les inégalités héritées deviennent explosives

Les conflits de troisième génération ne naissent pas toujours d'un événement récent. Ils peuvent être la conséquence de décisions prises plusieurs décennies auparavant.

Un fils a reçu la direction. Une fille a obtenu un bien immobilier. Un enfant a bénéficié d'études à l'étranger. Un autre a travaillé pendant vingt ans dans l'entreprise avec une rémunération inférieure au marché. Ces choix ont parfois été acceptés du vivant du fondateur sans être véritablement expliqués.

Lorsque les petits-enfants héritent, ils comparent les patrimoines de leurs branches. Ce qui apparaissait autrefois comme un arrangement familial devient une inégalité historique.

Les descendants ne débattent plus seulement de la stratégie de l'entreprise. Ils cherchent à rétablir une justice entre leurs parents.

C'est pourquoi les transmissions informelles produisent souvent des conflits différés. Une décision que le fondateur pensait avoir réglée peut ressurgir une génération plus tard, avec davantage d'actionnaires et moins de mémoire commune.

Actionnaire, salarié ou héritier : trois rôles à séparer

La troisième génération rend indispensable la distinction entre propriété, travail et pouvoir.

Un cousin peut être actionnaire sans travailler dans l'entreprise. Un autre peut y occuper une fonction de direction. Un troisième peut ne détenir qu'une participation limitée mais posséder les compétences nécessaires pour siéger au conseil d'administration.



Ces situations doivent être traitées séparément.

Le salaire rémunère un travail. Le dividende rémunère le capital. La nomination à un poste de direction doit reposer sur des compétences. Le lien familial ne peut pas justifier automatiquement l'accès aux trois.

Lorsque ces règles ne sont pas clairement établies, les cousins extérieurs à l'entreprise peuvent soupçonner les dirigeants familiaux de se verser des rémunérations excessives. Ceux qui travaillent dans la société peuvent, au contraire, considérer que les actionnaires passifs réclament trop de dividendes sans contribuer au développement.

L'entreprise devient alors le théâtre d'une opposition entre ceux qui la vivent comme un métier et ceux qui la perçoivent principalement comme un patrimoine.

Le problème des petits actionnaires prisonniers

À la troisième génération, certains héritiers souhaitent vendre leurs titres. Ils peuvent avoir besoin de liquidités, vouloir financer un projet personnel ou simplement ne plus se reconnaître dans l'entreprise.

Mais les actions d'une société familiale non cotée sont difficiles à céder. Il n'existe pas toujours de marché, et les autres membres de la famille ne disposent pas nécessairement des moyens nécessaires pour les racheter.

L'actionnaire minoritaire se retrouve alors prisonnier d'un patrimoine théoriquement important, mais peu liquide. Il peut chercher à obtenir davantage de dividendes, contester les décisions ou favoriser la vente globale de l'entreprise.

Une gouvernance durable doit prévoir ces situations avant qu'elles ne deviennent conflictuelles : méthode d'évaluation des titres, droit de préemption, calendrier de rachat, fonds de liquidité ou possibilité d'accueillir un investisseur extérieur.

La famille qui refuse de parler de sortie finit souvent par subir une sortie dans l'urgence.

Construire une identité au-delà du fondateur

À la première génération, l'identité de l'entreprise se confond souvent avec celle de son créateur. À la troisième, la majorité des héritiers ne l'ont pas connu directement ou n'ont avec lui que des souvenirs d'enfance.

La famille doit donc construire un projet commun qui ne repose plus uniquement sur la loyauté envers le fondateur.

Cela peut passer par une histoire familiale documentée, des rencontres régulières, des programmes de formation pour les jeunes générations, un conseil de famille ou des actions philanthropiques communes.

Ces dispositifs peuvent sembler secondaires face aux enjeux financiers. Ils contribuent pourtant à créer un sentiment d'appartenance entre des cousins qui n'ont ni le même quotidien ni les mêmes ambitions.

Une famille actionnaire ne reste pas unie uniquement grâce au sang. Elle doit organiser les occasions de comprendre ce qu'elle possède et pourquoi elle souhaite le conserver.

Professionnaliser avant l'urgence

Le piège de la troisième génération n'est pas une fatalité. Il devient dangereux lorsque la famille continue à fonctionner comme au temps du fondateur.

Avant l'arrivée des cousins au capital, il faut clarifier les règles d'emploi familial, la politique de dividendes, la composition du conseil, les procédures de succession et les possibilités de sortie.

Il faut aussi accepter que la direction générale puisse être confiée à un professionnel extérieur, même lorsque la famille conserve le contrôle du capital.

La troisième génération ne doit pas être obligée de produire un dirigeant familial à tout prix. Son rôle principal peut être celui d'un actionnaire responsable, capable de choisir, contrôler et soutenir une équipe de management compétente.

La survie de l'entreprise ne dépend donc pas de la présence permanente d'un membre de la famille à sa tête. Elle dépend de la capacité de la famille à devenir une institution.

Le véritable piège de la troisième génération n'est pas le nombre de cousins. C'est l'absence de règles au moment où ils deviennent nombreux.



LES PROGRAMMES POLITIQUES FACE AUX ENTREPRISES FAMILIALES : LE GRAND ANGLE MORT

Elles représentent près de 93 % des entreprises marocaines, mais restent presque absentes du débat électoral en tant que catégorie économique spécifique

À l'approche des élections législatives, les partis marocains multiplient généralement les promesses en faveur de l'investissement, de l'emploi, des très petites entreprises, des PME et de l'entrepreneuriat des jeunes. Ces engagements sont nécessaires. Ils laissent pourtant de côté une réalité majeure : l'immense majorité des entreprises concernées sont aussi des entreprises familiales.

Cette caractéristique n'est pas secondaire. Elle modifie profondément leurs besoins, leur mode de financement, leurs difficultés de gouvernance et leur exposition au risque de succession.

Une PME familiale n'est pas seulement une petite entreprise détenue par quelques personnes apparentées. Elle est un système dans lequel le patrimoine, les relations familiales, la direction et l'avenir professionnel des héritiers sont étroitement liés.

Or les politiques publiques continuent souvent à traiter séparément le financement, la fiscalité, la formation, la gouvernance et la transmission. Aucun projet d'ensemble ne relie véritablement ces dimensions.

Les programmes politiques de 2026 devraient combler ce vide.

Sortir des promesses générales sur les PME

Tous les partis ou presque affirment soutenir les TPME. Mais cette formule recouvre souvent une série de mesures déjà connues : simplification administrative, accès au crédit, préférence nationale, délais de paiement, marchés publics et accompagnement de l'investissement.

Ces propositions ne répondent que partiellement au problème des entreprises familiales.

Une société peut être rentable, disposer de clients et employer plusieurs dizaines de personnes, tout en étant menacée par le départ prochain de son fondateur.

Elle peut obtenir un crédit destiné à acheter une machine, mais ne trouver aucun financement pour organiser le rachat des parts d'un héritier sortant.

Elle peut bénéficier d'un programme de digitalisation sans avoir clarifié qui prendra les décisions dans cinq ans.

Soutenir les PME sans traiter leur transmission revient donc à financer leur présent tout en négligeant leur continuité.

Première urgence : créer une politique nationale de transmission

Le premier engagement attendu des partis devrait être la mise en place d'une stratégie nationale consacrée à la transmission des entreprises.

Cette politique commencerait par l'identification des sociétés dont les dirigeants approchent de l'âge de la retraite. Elle proposerait des diagnostics confidentiels, une assistance juridique et fiscale, ainsi qu'un accompagnement destiné aux héritiers, aux cadres ou aux repreneurs extérieurs.

Le programme Pact'Transmission de Maroc PME constitue une première réponse. Il peut prendre en charge une part importante du coût de l'accompagnement des entreprises éligibles.

Mais une prestation de conseil ne suffit pas toujours. La transmission nécessite parfois un financement de long terme, une garantie publique, une médiation familiale ou un changement juridique complexe.

Les partis devraient donc préciser comment ils souhaitent transformer ce dispositif en véritable politique nationale, accessible dans toutes les régions et articulée avec les banques, Tamwilcom, les centres régionaux d'investissement et les professions du droit et du chiffre.



Une fiscalité qui protège l'activité, pas la rente

Le deuxième débat concerne la fiscalité successorale et les restructurations patrimoniales.

L'enjeu ne devrait pas être d'accorder un avantage général à toutes les fortunes familiales. Il serait difficilement justifiable de traiter de la même manière un outil productif employant des salariés et un patrimoine composé d'actifs passifs.

Un éventuel mécanisme incitatif devrait exclusivement protéger la continuité économique. Il pourrait être conditionné au maintien de l'activité, à la conservation des titres pendant plusieurs années, à la transparence de l'actionnariat et au respect des obligations sociales et fiscales.

Chaque parti devrait répondre clairement à trois questions : quels actifs seraient concernés ? Quelles contreparties seraient exigées ? Comment éviter que le dispositif ne devienne une niche d'optimisation patrimoniale ?

Sans ces garanties, la défense de l'entreprise familiale pourrait rapidement être confondue avec la protection des héritages les plus importants.

Financer ceux qui reprennent, pas seulement ceux qui créent

Les politiques publiques valorisent fortement la création d'entreprise. Elles accompagnent moins la reprise d'une activité existante.

Pourtant, reprendre une société disposant déjà d'équipes, de clients et d'un savoir-faire peut préserver davantage d'emplois que créer une entreprise sans marché confirmé.

Le repreneur familial ou extérieur doit souvent financer l'acquisition des titres, moderniser l'outil de production et conserver une trésorerie suffisante. Les banques hésitent lorsque les garanties sont limitées ou lorsque la valeur repose principalement sur des actifs immatériels. Les programmes politiques devraient proposer des prêts de transmission, des garanties spécifiques, des fonds régionaux de reprise ou des solutions de capital patient.

Ils devraient également faciliter la reprise par les cadres et les salariés lorsque les héritiers ne veulent pas poursuivre l'activité.

Gouvernance, femmes et nouvelle génération

La continuité ne se limite pas à l'argent. Elle dépend aussi de la capacité de la famille à désigner des dirigeants compétents et à organiser les relations entre actionnaires.

Les partis pourraient soutenir la diffusion de chartes familiales, de pactes d'actionnaires, de conseils d'administration structurés et de mécanismes spécialisés de médiation.

Ils devraient également promouvoir l'égalité entre les héritières et les héritiers dans l'accès à la formation et aux responsabilités professionnelles. Il ne suffit pas de parler de l'entrepreneuriat féminin lorsque des femmes déjà copropriétaires restent écartées des décisions.

Enfin, l'introduction de l'intelligence artificielle et des technologies numériques dans les PME familiales devrait être accompagnée par des programmes combinant équipement, formation, cybersécurité et organisation des données.

Évaluer les partis sur des engagements mesurables

La prochaine campagne électorale ne devrait pas se limiter à déterminer quel parti promettra le plus grand nombre de crédits ou d'exonérations.

Les électeurs entrepreneurs devraient pouvoir comparer des engagements précis : nombre d'entreprises accompagnées dans leur transmission, délais d'accès aux programmes, volume de garanties mobilisé, part des marchés publics attribuée aux TPME, réduction des retards de paiement et développement des solutions de fonds propres.

Une loi ou un pacte national pourrait également organiser la publication annuelle d'un tableau de bord des entreprises familiales : créations, transmissions, disparitions, emplois préservés et accès des femmes à la direction.

Avec 92,9 % du tissu entrepreneurial, près de 65 % de l'emploi privé et plus de 60 % de la valeur ajoutée, les entreprises familiales ne représentent pas un groupe particulier réclamant un traitement de faveur.

Elles constituent l'essentiel de l'économie productive marocaine.

Continuer à les évoquer uniquement sous l'étiquette générale des PME reviendrait à ignorer leur principal risque : une succession mal préparée capable de détruire en quelques mois ce qu'une famille, des salariés et un territoire ont construit pendant plusieurs décennies.



ENTREPRISES FAMILIALES : LE MAROC NE PEUT PLUS LAISSER LA TRANSMISSION AU HASARD

Derrière les chiffres, une urgence nationale : protéger les emplois, les savoir-faire et les centres de décision avant le grand passage générationnel

Le Maroc découvre enfin l'ampleur d'une réalité qu'il connaissait intuitivement sans l'avoir véritablement mesurée. Les entreprises familiales ne constituent pas une catégorie marginale de l'économie. Elles en forment l'architecture profonde.

Elles représentent près de 93 % des entreprises actives, assurent environ 65 % de l'emploi privé et produisent plus de 60 % de la valeur ajoutée nationale. Derrière ces chiffres se trouvent des millions de salariés, des fournisseurs, des territoires et des familles dont l'avenir dépend de la continuité de ces sociétés.

Mais cette puissance repose sur une fragilité majeure. La plupart des entreprises familiales marocaines sont encore contrôlées par leur fondateur ou par la deuxième génération. Très peu ont réussi à franchir le passage vers la troisième.

Le Maroc se trouve donc devant une vague de transmissions dont les conséquences dépasseront largement la sphère privée.

Le problème n'est pas familial, il est économique

Pendant longtemps, la succession a été considérée comme une affaire interne. Le fondateur choisissait son héritier, répartissait les parts et espérait que ses enfants préserveraient l'unité familiale.

Cette méthode pouvait fonctionner dans une petite entreprise où toutes les décisions reposaient sur une seule personne. Elle devient dangereuse lorsqu'il s'agit d'une société employant des dizaines, voire des centaines de salariés.

Une transmission mal préparée peut provoquer une paralysie de la direction, une guerre entre héritiers, un endettement excessif ou une vente précipitée. Elle peut également entraîner la disparition de relations commerciales, de compétences techniques et de savoir-faire accumulés pendant plusieurs décennies.

Lorsqu'une entreprise familiale ferme, le coût ne se limite pas à la perte du patrimoine de ses actionnaires. Il concerne les salariés, les sous-traitants, les recettes fiscales et parfois l'équilibre économique d'une ville entière.

La succession doit donc être reconnue comme un enjeu de politique économique.

La famille doit apprendre à devenir actionnaire

La première transformation doit avoir lieu à l'intérieur même des familles entrepreneuriales. Le fondateur ne peut pas attendre les derniers mois de sa vie professionnelle pour désigner son successeur. La transmission doit être préparée plusieurs années à l'avance, avec des critères clairs, une formation des héritiers et une véritable délégation des responsabilités.

La famille doit également distinguer trois fonctions trop souvent confondues : posséder des parts, travailler dans l'entreprise et la diriger.

Un héritier peut être actionnaire sans devenir salarié. Un membre de la famille peut occuper une fonction opérationnelle sans être automatiquement destiné à la direction générale. Et la meilleure personne pour conduire l'entreprise peut parfois venir de l'extérieur.



Cette séparation n'affaiblit pas la famille. Elle protège l'entreprise contre les nominations de convenance et réduit les conflits liés aux rémunérations, aux dividendes et au pouvoir.

À partir de la deuxième génération, la famille doit progressivement devenir une institution : conseil de famille, pacte d'actionnaires, règles de sortie, politique de dividendes et mécanismes de médiation.

Professionnaliser sans effacer l'identité

L'entreprise familiale possède des avantages précieux. Elle privilégie souvent le temps long, connaît son territoire, entretient une relation particulière avec ses salariés et peut prendre des décisions rapides lorsqu'une crise survient.

Mais ces qualités ne suffisent plus.

La croissance, la réglementation, l'internationalisation et la révolution numérique exigent des compétences spécialisées. L'entreprise doit recruter des dirigeants professionnels, structurer ses fonctions financières, sécuriser ses données et ouvrir son conseil à des administrateurs capables de poser les questions difficiles.

La professionnalisation ne signifie pas que la famille doit se retirer. Elle signifie qu'elle doit exercer son rôle autrement.

Son pouvoir ne doit plus reposer sur l'intervention quotidienne de tous ses membres, mais sur une vision de long terme, une gouvernance solide et une capacité à sélectionner les meilleurs dirigeants.

L'identité familiale peut demeurer une force. Elle devient un handicap lorsqu'elle justifie l'opacité, le refus de déléguer ou la confusion entre le patrimoine privé et les ressources de l'entreprise.

Ouvrir les portes aux femmes et aux nouvelles générations

L'avenir des entreprises familiales dépendra aussi de leur capacité à utiliser toutes les compétences disponibles.

Écarter une fille compétente au profit d'un fils moins préparé n'est pas seulement une injustice. C'est une erreur économique. Les héritières doivent pouvoir accéder aux mêmes informations, aux mêmes formations et aux mêmes responsabilités que leurs frères.

La nouvelle génération doit également être autorisée à apporter ses propres idées. Elle ne reprendra pas nécessairement l'entreprise pour la gérer exactement comme son fondateur.

Elle voudra parfois la numériser, développer de nouveaux marchés, introduire l'intelligence artificielle ou modifier l'organisation du travail. Ce renouvellement peut provoquer des tensions. Il est pourtant indispensable. Une transmission réussie ne reproduit pas le passé : elle donne à la génération suivante les moyens de construire un nouvel avenir à partir de l'héritage reçu.

L'État doit créer un écosystème de transmission

Les familles ne peuvent pas porter seules l'ensemble de cette transformation.

Le Maroc doit mettre en place une véritable politique nationale de transmission entrepreneuriale. Celle-ci devrait associer Maroc PME, Tamwilcom, les centres régionaux d'investissement, les banques, les universités, les professions juridiques et les organisations patronales. Elle devrait proposer des diagnostics, des formations, des services de médiation et des solutions de financement adaptées au rachat des parts ou à la reprise par les cadres et les salariés.

Un éventuel accompagnement fiscal devrait être strictement conditionné au maintien de l'activité, des emplois et des investissements. Il ne s'agit pas de protéger les fortunes familiales, mais de préserver les outils productifs.

Le Maroc doit également améliorer ses statistiques. Il faut pouvoir connaître chaque année le nombre de transmissions réalisées, les entreprises disparues, les emplois préservés et la place des femmes dans la gouvernance.

Transmettre la capacité d'entreprendre

La réussite d'une entreprise familiale ne se mesure pas au fait qu'elle reste éternellement entre les mains des descendants du fondateur.

Certaines familles choisiront d'ouvrir leur capital. D'autres vendront à un partenaire stratégique. Certaines confieront la direction à un manager extérieur. D'autres encore permettront aux salariés de participer à la reprise.

L'essentiel est que l'entreprise continue à produire, investir et employer.

Le véritable héritage n'est pas seulement un ensemble de parts sociales, de bâtiments ou de machines. C'est une culture de l'effort, une réputation, des relations de confiance et une capacité à entreprendre.

Le Maroc entre dans une période où des milliers de fondateurs devront passer la main. Cette transition peut devenir une source de conflits, de fermetures et de pertes d'emplois. Elle peut aussi être l'occasion de moderniser la gouvernance, de libérer les compétences des femmes et des jeunes, et de faire émerger une nouvelle génération de groupes marocains.

Tout dépendra de la préparation.

Car une entreprise familiale ne meurt pas nécessairement parce que la famille se retire. Elle meurt lorsque personne n'a préparé ce qui devait venir après.



DE L'ENTREPRISE FAMILIALE AU GROUPE INTERNATIONAL : LE DIFFICILE PASSAGE DES FRONTIÈRES

Exporter ne consiste pas seulement à trouver des clients étrangers. Pour une entreprise familiale, l'internationalisation impose aussi de transformer sa gouvernance, son financement et son organisation.

De nombreuses entreprises familiales marocaines dominent leur marché régional, disposent d'une marque reconnue et entretiennent depuis plusieurs décennies des relations solides avec leurs clients. Pourtant, peu d'entre elles parviennent à transformer cette réussite nationale en véritable présence internationale.

Le passage à l'exportation est souvent présenté comme une simple question commerciale : participer à des salons, identifier un distributeur et adapter son produit. En réalité, il constitue une transformation profonde de l'entreprise.

Exporter régulièrement suppose de garantir les mêmes standards de qualité, de respecter des réglementations étrangères, de sécuriser les paiements, de maîtriser la logistique et de répondre à des clients qui ne connaissent ni la famille ni sa réputation.

Sur le marché local, le nom du fondateur peut ouvrir des portes. À l'international, l'entreprise doit prouver sa fiabilité par ses certifications, ses contrats, ses délais et ses systèmes de contrôle.

Le marché marocain peut devenir une zone de confort

L'entreprise familiale bénéficie souvent d'une connaissance fine de son environnement. Elle maîtrise les réseaux de distribution, les habitudes des consommateurs et les relations avec ses fournisseurs. Cette proximité constitue une force, mais elle peut aussi créer une dépendance. Lorsque l'activité nationale reste rentable, la famille hésite à engager les investissements nécessaires à l'exportation.

Le développement international exige en effet des dépenses dont le retour n'est pas immédiat : études de marché, adaptation des emballages, certification, recrutement de cadres spécialisés, prospection et protection de la marque.

Le fondateur peut considérer ces coûts comme trop risqués, surtout lorsqu'il a bâti l'entreprise sur la prudence financière. Les héritiers peuvent, au contraire, vouloir accélérer l'internationalisation sans mesurer la complexité opérationnelle.

Le débat doit donc dépasser l'opposition entre prudence et ambition. L'entreprise doit identifier les marchés sur lesquels elle possède un avantage réel et avancer progressivement.

Exporter un produit ou construire une organisation exportatrice

Une première commande étrangère ne fait pas d'une entreprise un exportateur durable.

Certaines PME réalisent des ventes ponctuelles à l'occasion d'un salon, grâce à un contact personnel ou par l'intermédiaire d'un négociant. L'expérience peut être positive, mais elle reste fragile tant que l'exportation dépend d'une seule personne.

Construire une organisation exportatrice suppose de formaliser les prix, les conditions de paiement, le contrôle qualité, les responsabilités logistiques et le suivi des clients.

L'entreprise doit également réduire sa dépendance au fondateur. Si tous les contrats internationaux exigent sa présence et sa validation, la croissance restera limitée.

L'internationalisation peut ainsi accélérer la professionnalisation. Elle oblige la famille à déléguer, recruter des spécialistes et rendre ses processus plus transparents.

L'Afrique ne doit pas être considérée comme un marché facile

La proximité géographique et les relations développées par le Maroc avec plusieurs pays africains offrent des perspectives aux entreprises familiales. L'Afrique subsaharienne est cependant trop souvent présentée comme un prolongement naturel du marché marocain.



Chaque pays possède ses propres règles, circuits de distribution, risques de change, pratiques commerciales et réalités politiques. Une stratégie adaptée au Sénégal ne fonctionnera pas automatiquement en Côte d'Ivoire, au Ghana ou au Kenya.

L'entreprise doit choisir entre plusieurs modèles : exporter depuis le Maroc, travailler avec un distributeur local, créer une filiale ou conclure un partenariat avec une famille entrepreneuriale du pays concerné.

Le partenariat familial peut faciliter la confiance et l'accès au marché. Il exige néanmoins des contrats précis. Une relation personnelle solide ne remplace pas une définition claire des responsabilités, du partage des bénéfices et des conditions de sortie.

La question sensible du contrôle

À mesure que l'entreprise se développe à l'étranger, ses besoins financiers augmentent. Une usine, une plateforme logistique ou l'acquisition d'un distributeur ne peuvent pas toujours être financées par les seuls bénéfices familiaux.

La famille doit alors accepter un crédit plus important, ouvrir son capital ou nouer une alliance industrielle.

Cette étape réveille une crainte ancienne : perdre le contrôle de l'entreprise au moment même où elle prend de la valeur.

Pourtant, le refus de tout partenaire peut condamner la société à rester trop petite. Une ouverture minoritaire, accompagnée d'un pacte d'actionnaires et de droits de gouvernance clairement définis, peut préserver le contrôle stratégique tout en apportant des moyens supplémentaires.

L'indépendance ne consiste pas nécessairement à posséder 100 % d'une entreprise. Elle consiste à conserver la capacité de décider de son orientation à long terme.



La diaspora comme pont économique

Les Marocains établis à l'étranger représentent également un réseau potentiel de clients, de cadres, de partenaires et de prescripteurs.

Une entreprise familiale peut s'appuyer sur cette diaspora pour comprendre les marchés, recruter des compétences bilingues ou tester ses produits. Mais elle doit éviter de limiter sa stratégie aux seuls consommateurs marocains vivant à l'étranger.

Une marque véritablement internationale doit pouvoir séduire des clients qui n'ont aucun lien préalable avec le Maroc. Elle doit transformer son origine en avantage distinctif, sans rester enfermée dans un marché communautaire.

Internationaliser sans perdre son identité

L'entreprise familiale ne doit pas abandonner ce qui fait sa force pour réussir à l'étranger. Son histoire, son ancrage territorial, son savoir-faire et sa vision de long terme peuvent devenir des éléments de différenciation.

Mais l'identité ne doit pas servir d'excuse au refus de changer. Les standards, la gouvernance, la communication et parfois même le produit doivent évoluer.

La véritable réussite ne consiste pas à exporter occasionnellement quelques marchandises. Elle consiste à bâtir une entreprise capable de fonctionner sur plusieurs marchés, avec des équipes autonomes et une qualité constante.

Pour les familles entrepreneuriales marocaines, l'internationalisation peut devenir une nouvelle aventure fondatrice. Elle peut aussi offrir à la génération suivante un projet suffisamment ambitieux pour lui donner envie de reprendre l'entreprise.

Après avoir hérité d'un marché, les successeurs auraient alors la responsabilité d'en conquérir de nouveaux.

LE PROCHAIN DÉFI ÉCONOMIQUE DU MAROC N'EST PEUT-ÊTRE PAS LE CHÔMAGE, MAIS LA SUCCESSION

Pendant des décennies, le Maroc a concentré ses efforts sur la création d'entreprises. Encourager l'initiative privée, soutenir l'investissement, faciliter l'accès au financement, développer les infrastructures : cette stratégie a permis de bâtir un tissu entrepreneurial qui constitue aujourd'hui l'un des principaux moteurs de l'économie nationale.

Le défi qui s'annonce est d'une autre nature.

Il ne s'agit plus seulement de créer de nouvelles entreprises. Il faut désormais préserver celles qui existent déjà.

La première étude nationale sur les entreprises familiales révèle une réalité qui devrait interpeller l'ensemble des décideurs économiques : le véritable risque n'est plus l'absence d'entrepreneurs, mais l'absence de successeurs.

Des milliers de fondateurs approchent aujourd'hui l'âge de la retraite. Beaucoup ont consacré leur vie à bâtir leur entreprise. Ils savent produire, vendre, négocier, investir et créer des emplois. Mais nombreux sont ceux qui n'ont pas encore préparé celui ou celle qui prendra le relais.

Or derrière chaque transmission se cache bien davantage qu'un patrimoine familial.

Ce sont des salariés qui s'interrogent sur leur avenir.

Ce sont des fournisseurs qui dépendent d'un client historique.

Ce sont des territoires dont une partie de l'activité économique repose parfois sur une seule entreprise.

Ce sont des savoir-faire accumulés pendant plusieurs décennies qui risquent de disparaître faute d'organisation.

Le paradoxe est saisissant.

Le Maroc dispose aujourd'hui d'un formidable capital entrepreneurial. Pourtant, ce capital pourrait être fragilisé non pas par une crise économique, mais par une crise de gouvernance. La succession ne relève plus uniquement de l'intimité des familles. Elle devient une question de souveraineté économique.

Préserver les centres de décision marocains, maintenir les emplois, accompagner l'industrialisation, accélérer l'innovation et renforcer la régionalisation passent aussi par une transmission réussie des entreprises familiales.

Cette responsabilité est collective.

Les familles doivent préparer plus tôt la relève.

Les banques doivent financer davantage les opérations de transmission.

Les universités doivent former les futurs dirigeants et les futurs actionnaires.

Les professions juridiques et financières doivent développer une véritable expertise de la gouvernance familiale.

L'État doit enfin faire de la transmission entrepreneuriale une politique publique à part entière.

Car une entreprise familiale qui disparaît n'est pas remplacée du jour au lendemain.

Il faut parfois trente ou quarante années pour reconstruire la confiance, le réseau commercial, l'expérience industrielle et la réputation qu'elle avait patiemment accumulés.

À l'inverse, une transmission réussie produit un effet démultiplicateur. Elle permet de préserver les emplois, de moderniser la gouvernance, d'accélérer la transformation numérique, de conquérir de nouveaux marchés et de donner à une nouvelle génération l'envie de continuer à entreprendre.

C'est sans doute le véritable enseignement de ce dossier.

Le débat sur les entreprises familiales n'est pas un débat sur le passé.

Il est un débat sur le Maroc de 2040.

Le Royaume a réussi à faire émerger une génération de bâtisseurs. Il lui reste désormais à réussir un défi encore plus difficile : transformer ces bâtisseurs en fondateurs de dynasties entrepreneuriales capables de transmettre non seulement un patrimoine, mais une vision, une culture de l'effort et une capacité permanente d'innover. La question est désormais posée.

****Le Maroc est-il prêt à gérer la plus grande vague de successions entrepreneuriales de son histoire ?****

L'avenir de millions d'emplois pourrait dépendre de la réponse.



By Lodj

L'ODJ MÉDIA N'EST PAS UNE BANQUE,

Mais elle investit
dans votre intelligence.



CHAQUE JOUR, NOUS PLAÇONS L'ESSENTIEL
AU BON ENDROIT : **DANS VOTRE ESPRIT.**

WWW.LODJ.MA

By Lodi



LE MONDE EN CHIFFRES

Lisez ECOBUSINESS sur PressPlus et accédez
à une analyse approfondie de l'actualité
économique marocaine et internationale.

www.pressplus.ma

