

Newsletter

ONE BDO

Lancement de la Deuxième Édition du
Baromètre BDO des DAF

Sous le thème : Le CFO, architecte de la
performance durable : enjeux ESG et
transformation stratégique au Maroc

JUIN
2025

BDO Au Maroc
Audit - Conseil - Tax - Legal - Expertise-comptable
Société au capital social : 10798400 Dhs, membre
du réseau international BDO.



bdo@bdo.ma



+212 5 22 22 55 00



www.bdo.ma



Casablanca - Rabat - Laâyoune

SOMMAIRE

Edito	3
Lancement de la Deuxième Édition du Baromètre BDO des DAF	4
Digitaliser la gestion des risques ? Pas sans avoir structuré et stabilisé les fondamentaux	5-7
Transparence salariale : un impératif d'équité et de souveraineté numérique pour le Maroc	8-10
Indice de secret financier 2025	11-13
Mythes et réalités de l'IA : ce que tout chef d'entreprise doit savoir	14-17
Gestion d'émotions et transmission des Entreprises Familiales	18-20
BDO Maroc, partenaire scientifique du Smart Eco Zones Forum	21



Chères lectrices, chers lecteurs,

Chaque époque porte ses ruptures et ses promesses. L'année 2025 confirme cette réalité : la fonction financière vit une transformation profonde, en écho aux exigences croissantes de durabilité, de transparence et d'impact. C'est dans ce contexte exigeant, mais stimulant, que BDO Maroc est fier de lancer la deuxième édition de son Baromètre des DAF.

Plus qu'une simple étude, ce baromètre s'inscrit dans une ambition claire : accompagner l'évolution du CFO traditionnel vers un Chief Value Officer pleinement engagé dans la création de valeur globale, où performance rime avec responsabilité.

En interrogeant les pratiques ESG, en scrutant les dynamiques de gouvernance, cette enquête nous éclaire sur le chemin parcouru et celui encore à tracer pour inscrire la finance au cœur des transitions stratégiques de notre pays.

Ce mois-ci, nous abordons aussi des enjeux cruciaux pour notre avenir collectif : la gestion intelligente des risques, la souveraineté numérique, les défis émotionnels de la transmission d'entreprises familiales ou encore les vérités (et illusions) autour de l'intelligence artificielle. Des sujets à la croisée de la technique, de l'humain et du sens.

Notre engagement est inchangé : mettre notre expertise au service des transformations structurelles qui façonnent l'économie marocaine et africaine. Et surtout, le faire avec conviction, en cultivant cette vision à long terme qui fait la force de BDO : celle d'un acteur engagé dans la performance durable de ses clients et de son écosystème.

Ensemble, faisons de la complexité une opportunité, et de la transformation un terrain fertile pour l'innovation et l'impact.

À toutes et à tous, je vous souhaite une excellente lecture et vous invite à rejoindre cette dynamique de progrès, avec ambition et sincérité.



Zakaria Fahim
Managing partner
Head of global Advisory

Lancement de la Deuxième Édition du Baromètre BDO des DAF



Thème : « Le CFO, architecte de la performance durable : enjeux ESG et transformation stratégique au Maroc »

Nous sommes heureux de vous annoncer le lancement de la deuxième édition du Baromètre BDO des DAF, une étude incontournable sur l'évolution du rôle des Directeurs Administratifs et Financiers (DAF) face aux enjeux ESG. Cette étude 2025 se concentre sur le passage du CFO traditionnel au Chief Value Officer (CVO), un acteur clé dans la transformation stratégique des entreprises.

Objectifs de l'étude :

Évaluer l'intégration des critères ESG dans la gouvernance financière des DAF marocains.
Mesurer leur évolution face aux enjeux de transparence, de durabilité et de performance financière.
Accompagner le rôle grandissant du Chief Value Officer dans l'avenir des entreprises.

Méthodologie :

L'étude sera réalisée avec un échantillon de 100 DAF issus de différents secteurs (public, privé, industriel, services) et comportera des données quantitatives et qualitatives.

Pourquoi participer ?

Cette étude permettra de mesurer la maturité ESG des DAF marocains et d'identifier les leviers nécessaires pour réussir la transition vers un modèle financier plus durable.

Le lancement officiel de la collecte aura lieu en juin 2025 et les résultats seront publiés en septembre 2025. Restez connectés pour suivre cette étude clé pour l'avenir de la finance durable au Maroc !

Digitaliser la gestion des risques ? Pas sans avoir structuré et stabilisé les fondamentaux



Dans le cadre du chantier de modernisation de l'administration publique marocaine, le recours aux technologies digitales pour automatiser les activités, augmenter l'efficacité et la performance des processus est, depuis quelques années, un levier stratégique visant à renforcer la transparence et la réactivité des institutions publiques.

La mise en place de dispositifs de gestion des risques efficaces est répertoriée parmi les chantiers structurants engagés dans cette dynamique de modernisation et d'amélioration continue. À l'instar d'autres fonctions, la digitalisation d'un tel dispositif ne se limite pas uniquement à l'implémentation d'une solution de type GRC, comme c'est le cas dans tout projet de transformation digitale.

La digitalisation suppose en effet l'existence de prérequis tels qu'une compréhension approfondie des besoins, leur structuration claire en vue de garantir les succès escomptés, et une stabilité du dispositif avant de franchir le pas vers une solution digitale intégrée pour en garantir la pérennité.

À travers mon humble vécu, je partage une démarche pragmatique, progressive et accessible en privilégiant d'abord Excel : un outil à la portée de tous. Une transition nécessaire, à mon avis, avant d'envisager l'implémentation d'une solution GRC plus intégrée.

La promotion d'une démarche progressive et pragmatique de gestion des risques dans le secteur public marocain est la clé du succès, en privilégiant une structuration sur Excel avant d'envisager l'adoption de solutions intégrées de type GRC (Governance, Risk & Compliance).



Rafika RIH
Partner, Advisory Services
BDO Audit Tax & Advisory

Digitaliser la gestion des risques ? Pas sans avoir structuré et stabilisé les fondamentaux



Pourquoi ne pas commencer directement par une solution GRC ?

Plusieurs organisations l'ont fait, et le constat est quasi général : des outils coûteux, souvent sous-utilisés, et des collaborateurs démobilisés et/ou perplexes.

Un outil GRC n'est pas une baguette magique ; sans une base solide, il peut très vite devenir une coquille vide et un facteur bloquant pour la pérennité du dispositif de gestion des risques. Plus concrètement, les réponses à ces questions sont les suivantes :

- Les solutions GRC sont multiples, à périmètre large, de plus en plus puissantes avec l'intelligence artificielle, et souvent coûteuses, complexes à paramétrer, et peu efficaces sans préalables solides ;
- La maturité organisationnelle, la culture des risques et la stabilité du dispositif sont souvent insuffisantes dans de nombreuses institutions ;
- Les contraintes budgétaires sont un facteur déterminant dans ce type d'investissement ;
- Et la sensibilité à la souveraineté des données (cloud étranger) explique la réticence et renforce la prudence.

Quelles étapes préalables avant toute digitalisation ?

Avant de penser GRC, il est important de :

- Définir l'architecture fonctionnelle du dispositif de gestion des risques en fonction du besoin spécifique et des attentes des parties prenantes ;
- Élaborer une cartographie des risques selon une approche participative (en adoptant les approches d'analyse Top-down et/ou Bottom-up) ;
- Prioriser les risques et mettre en place un plan d'action ;
- Déployer des tableaux de bord pour le suivi et le pilotage réguliers.



Rafika RIH
Partner, Advisory Services
BDO Audit Tax & Advisory

Digitaliser la gestion des risques ? Pas sans avoir structuré et stabilisé les fondamentaux



Pourquoi ne pas commencer directement par une solution GRC ?

Oui, Excel est une bonne alternative car, tout simplement, il est :

- Déjà installé sur tous les postes, et ne requiert aucun coût supplémentaire ;
- Facilement appropriable par les utilisateurs, sans coût ni investissement dans des formations lourdes ;
- Souple et adaptable aux besoins spécifiques des organisations.

N.B. : Excel nécessite toutefois une structuration rigoureuse, des règles de gestion claires, et des mesures de sécurité (protection, traçabilité, etc.).

Quels axes pour un dispositif de gestion des risques efficace sous Excel ?

L'efficacité d'un dispositif de gestion des risques suppose que :

- Les besoins des gestionnaires de risques ont été clairement identifiés et définis pour concevoir et proposer des fichiers comportant des grilles de risques et d'actions de maîtrise adaptées ;
- Les règles de gouvernance (rôles, mises à jour, sécurité, traçabilité) ont été fixées ;
- Les fichiers Excel (feuilles thématiques, matrices, tableaux de bord) sont structurés de sorte à satisfaire les attentes des gestionnaires de risques et des parties prenantes ;
- Le suivi des risques est automatisé moyennant des formules, des alertes, des matrices visualisant les risques selon leur criticité... ;
- L'adhésion des équipes est acquise via des formations, des interfaces simples, et des actions de communication interne continue.

Retenons que recommander ou privilégier Excel ne signifie pas renoncer à la digitalisation, mais poser des fondations solides. Une fois le dispositif structuré, stabilisé et assimilé par les équipes, l'investissement dans une solution GRC peut alors véritablement créer de la valeur et s'intégrer durablement dans l'écosystème de contrôle de l'organisation.



Rafika RIH
Partner, Advisory Services
BDO Audit Tax & Advisory

Transparence salariale : un impératif d'équité et de souveraineté numérique pour le Maroc



La fiche de paie sort de l'ombre.

À partir de juin 2026, les entreprises de plus de 100 salariés dans l'Union européenne devront afficher clairement la rémunération ou une fourchette dans chaque offre d'emploi, communiquer les salaires moyens par catégories équivalentes et permettre un accès facilité aux voies de recours en cas de discrimination salariale. Cette directive européenne sur la transparence salariale est une onde de choc silencieuse. Et même si elle ne s'applique pas directement au Maroc, ses implications traversent déjà nos frontières, ne serait-ce que par effet d'attraction des normes.

Dans un monde interconnecté, la compétitivité passe désormais aussi par l'éthique managériale. Et face à cette nouvelle exigence, il ne s'agit pas de suivre la tendance, mais d'assumer une position proactive.

Une mise à jour nécessaire du modèle social marocain

L'égalité salariale entre hommes et femmes ne peut plus rester un vœu pieux inscrit dans les discours sans traduction concrète. Selon le Haut-Commissariat au Plan, l'écart salarial entre les sexes dépasse encore 20% dans plusieurs secteurs au Maroc. Le manque de transparence sur les politiques de rémunération participe au maintien de ces déséquilibres.

Nous avons raté trop d'occasions d'aligner nos valeurs sur nos pratiques. L'affaire de la fuite massive des données de la CNSS l'an dernier est symptomatique : un système opaque, mal sécurisé, incapable de prévenir ou d'assumer la transparence, finit toujours par exposer les failles que l'on croyait enfouies. Cet épisode aurait pu être évité si les principes de transparence, de gouvernance et de cybersécurité étaient érigés en piliers structurels des systèmes publics et privés.

Transparence salariale : un impératif d'équité et de souveraineté numérique pour le Maroc



Une opportunité stratégique pour les entreprises marocaines

À l'heure où le Royaume consolide sa place de hub économique continental, la mise en œuvre volontaire d'une politique de transparence salariale devient un avantage concurrentiel décisif.

Pourquoi attendre une contrainte juridique quand on peut devancer l'histoire ?

Ce virage, bien que complexe, est une formidable occasion de réconcilier performance économique et justice sociale. Il exige de revisiter les grilles salariales, de documenter les écarts, de renforcer le dialogue social. Cela suppose aussi un accompagnement structuré des fonctions RH, souvent sous-outillées pour traiter ces enjeux.

Le Baromètre BDO des DAF 2023 le rappelle : la digitalisation des fonctions financières est en marche, mais trop peu intégrée dans une logique de transparence globale. Or, sans outils digitaux adaptés, sans culture de la donnée, sans formation des managers, la transparence restera un mirage.

L'heure du courage managérial

Refonder la culture salariale, ce n'est pas seulement publier des chiffres. C'est oser interroger des habitudes héritées d'un passé hiérarchique et genré, où les écarts étaient parfois justifiés par des arguments aussi flous que "l'ancienneté" ou "la rareté du profil".

C'est aussi un acte politique : en plaçant la justice salariale au cœur de l'organisation, on construit une société plus stable, plus engagée et plus productive.

Transparence salariale : un impératif d'équité et de souveraineté numérique pour le Maroc



Cette transformation demande du leadership, de l'écoute et surtout de la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques internes. Le Small Business Act for Africa porté par HUB AFRICA est justement là pour rappeler que les TPE-PME marocaines et africaines ont besoin de règles claires, équitables et accessibles pour grandir durablement.

Ce que le Maroc doit faire maintenant

1. Lancer une réforme volontariste du Code du travail pour intégrer des principes de transparence salariale à l'échelle nationale.
2. Équiper les DAF, DRH et dirigeants d'outils de mesure et d'audit des écarts salariaux, en partenariat avec les experts-comptables et les acteurs du numérique.
3. Former les gestionnaires à la gouvernance inclusive et à la digitalisation des politiques RH, comme nous le faisons à travers le certificat "Transformation Digitale et Leadership Financier" en partenariat avec l'ISCAE.
4. Intégrer la cybersécurité et la gestion responsable des données RH dans toutes les pratiques de gouvernance, pour éviter les scandales comme celui de la CNSS.

Conclusion : une souveraineté qui commence à la paie

La transparence salariale n'est pas un luxe européen. C'est une urgence africaine, marocaine, entrepreneuriale.

Indice de secret financier 2025



Des progrès notables pour le Maroc, mais des efforts à poursuivre

Le Maroc a enregistré des avancées significatives en matière de transparence financière en 2025, se classant à la 63^e position sur 133 pays dans le dernier classement du Financial Secrecy Index (FSI), publié par l'organisation indépendante Tax Justice Network. Le Royaume affiche un score de 45, ce qui le place dans une zone intermédiaire du classement mondial, traduisant une volonté d'ouverture, bien que des lacunes importantes subsistent.

Un impact mondial limité mais des failles persistantes

Ce score indique que le Maroc représente 0,01% du marché mondial des services financiers fournis à des non-résidents, souvent utilisés pour dissimuler des avoirs, éluder la fiscalité ou procéder à des opérations de blanchiment d'argent. Si cette part reste marginale, elle met néanmoins en lumière des fragilités réglementaires que le pays doit encore combler.

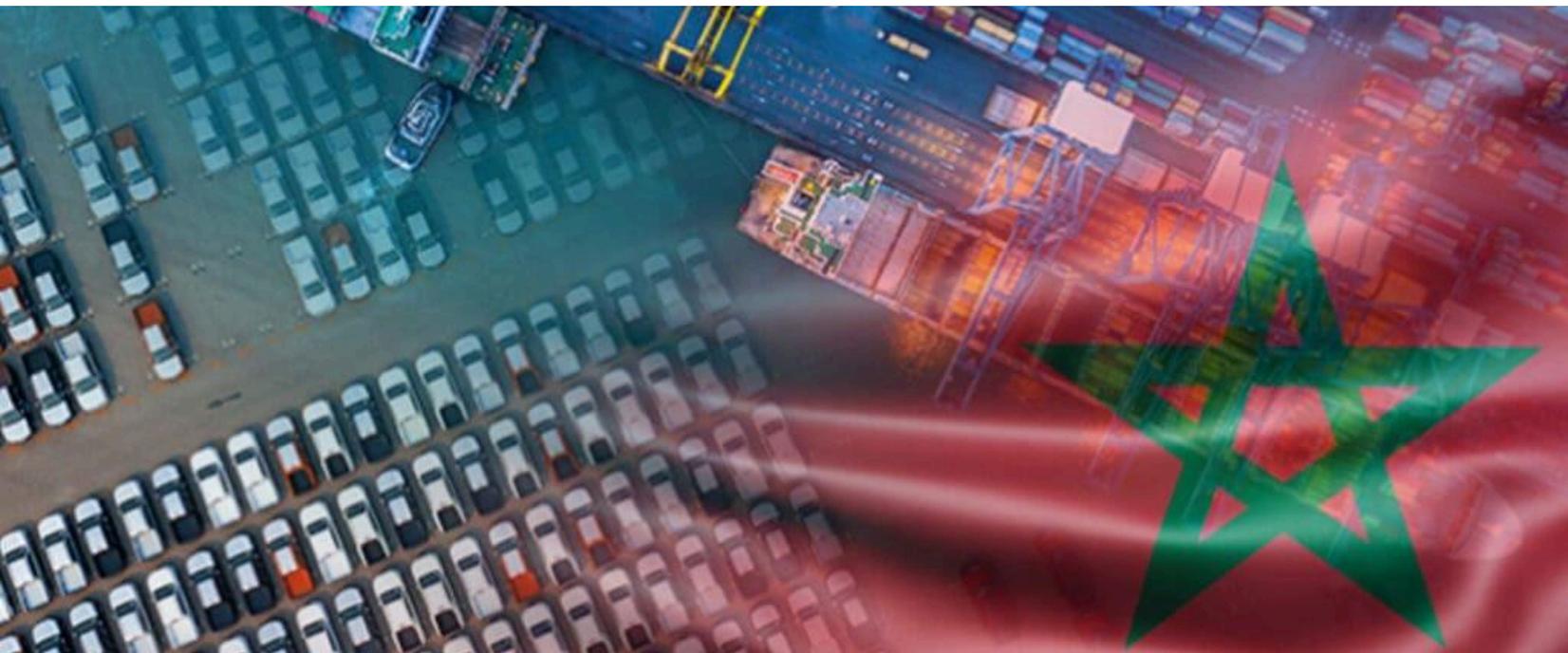
Des progrès tangibles vers plus de transparence

Le rapport souligne plusieurs avancées du Maroc sur le plan de la gouvernance financière :

Le Royaume participe à l'échange automatique d'informations fiscales, conformément à la norme de l'OCDE (Common Reporting Standard).

Il dispose d'un cadre légal pour l'identification des bénéficiaires effectifs, même si l'accès public à ces données reste limité.

Indice de secret financier 2025



Le pays a renforcé la supervision de son secteur bancaire, notamment concernant les relations avec la clientèle étrangère.

Ces améliorations témoignent d'un engagement croissant à se conformer aux normes internationales en matière de transparence et de lutte contre les flux financiers illicites.

Des zones d'ombre subsistent

Malgré ces progrès, plusieurs faiblesses structurelles demeurent :

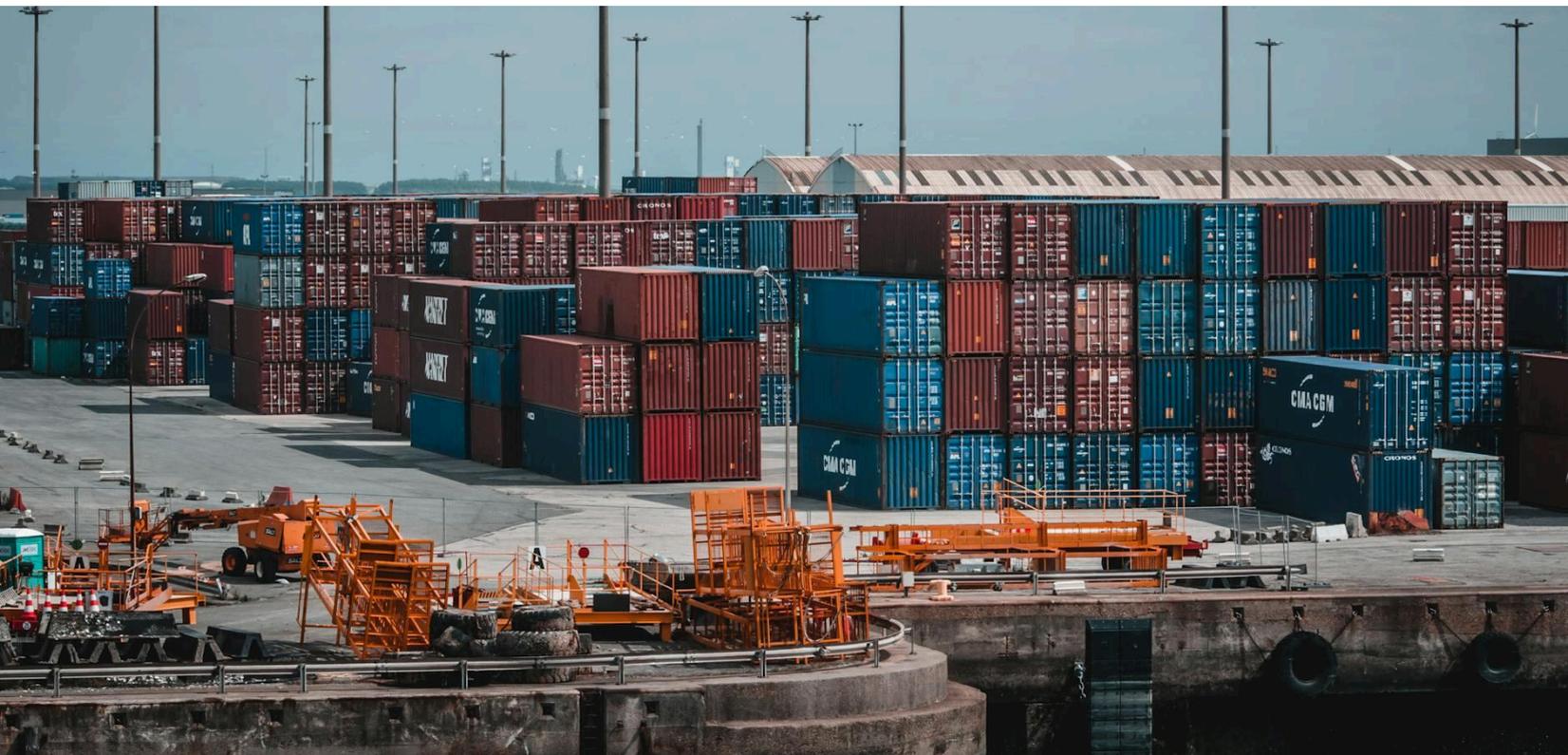
- L'absence d'un registre public accessible recensant les véritables propriétaires des entreprises.
- Des obligations de transparence fiscale insuffisantes pour certaines entités juridiques, telles que les sociétés et fiducies.
- Une surveillance lacunaire dans certains secteurs sensibles, notamment les professions intermédiaires comme les avocats, comptables ou notaires.

Un enjeu stratégique pour le développement économique

Dans le contexte de la montée en puissance du Maroc sur la scène économique mondiale, ces résultats constituent un levier stratégique pour attirer les investissements et renforcer la crédibilité financière du pays. Il devient ainsi prioritaire de :

- Accroître la transparence fiscale à travers un meilleur accès public aux données économiques clés,
- Renforcer la lutte contre l'évasion fiscale,
- Améliorer la régulation et la supervision des flux financiers, en particulier dans les secteurs à risque.

Indice de secret financier 2025



Une position régionale favorable

À l'échelle régionale, le Maroc se distingue positivement. Avec sa 63^e place et un score de 45, il surpasse plusieurs pays d'Afrique du Nord comme l'Algérie (71^e) et la Tunisie (87^e). Il devance également certains pays du Golfe, notamment :

- Les Émirats arabes unis, l'un des centres financiers les plus opaques (9^e place, score de 74),
- Le Qatar (27^e),
- Et l'Arabie saoudite (55^e), malgré des réformes engagées.

À titre de comparaison, l'Afrique du Sud occupe la 60^e place avec un score proche (46), mais reste plus impliquée dans les flux financiers mondiaux.

Classement global : entre opacité extrême et transparence exemplaire

Les États-Unis, les Îles Caïmans et la Thaïlande figurent parmi les juridictions les plus opaques en 2025. À l'inverse, les pays nordiques comme la Norvège, la Finlande et la Slovénie incarnent les meilleurs standards de transparence à l'échelle mondiale.

Mythes et réalités de l'IA : ce que tout chef d'entreprise doit savoir



Alors que l'intelligence artificielle générative (IA), ou Gen IA, continue de transformer les secteurs d'activité, de nombreux dirigeants d'entreprise sont confrontés à l'incertitude due à des idées fausses sur ses capacités et ses risques.

Distinguons les faits de la fiction et permettons aux dirigeants de prendre des décisions éclairées.

Mythe n°1 : L'IA de la génération actuelle remplacera complètement les emplois humains.

L'IA de génération peut améliorer la productivité humaine plutôt que de la remplacer.

Si l'IA de génération automatise les tâches répétitives pour accélérer le développement des ressources et soutenir la prise de décision, elle dépend de l'humain pour de nombreux aspects, comme la collaboration et la prise de décision.

Elle offre également aux utilisateurs de nouvelles opportunités de perfectionnement et de concentration sur des tâches stratégiques et pertinentes.

Les entreprises qui exploitent l'IA constatent une amélioration de la productivité de leurs employés.

Mythes et réalités de l'IA : ce que tout chef d'entreprise doit savoir



Mythe n°2 : L'IA de génération peut fonctionner sans surveillance humaine.

Les systèmes d'IA nécessitent une surveillance et des ajustements continus. Ils s'appuient sur l'expertise humaine pour garantir une prise de décision éthique, précise et conforme aux objectifs de l'entreprise.

L'exploitation réussie de l'IA repose sur une collaboration entre la technologie et le jugement humain.

Mythe n° 3 : L'IA est réservée aux géants de la technologie et aux grandes entreprises.

L'IA de la génération est encore plus accessible aux PME dont les données sensibles sont limitées.

Grâce à des solutions d'IA cloud et à des outils d'automatisation abordables, les PME exploitent l'IA pour améliorer leur efficacité, optimiser l'engagement client et prendre des décisions basées sur les données.

Mythes et réalités de l'IA : ce que tout chef d'entreprise doit savoir



Mythe n° 4 :

La génération IA va divulguer des informations de propriété intellectuelle et privées.

La mise en œuvre responsable d'une IA inclut des mesures de protection de la vie privée telles que le chiffrement, l'anonymisation et le respect des réglementations. Les organisations qui privilégient des pratiques éthiques en matière d'IA peuvent exploiter l'IA tout en minimisant les risques de sécurité. Microsoft Copilot intègre des protections avancées en matière de sécurité et de confidentialité pour aider les organisations à utiliser l'IA en toute sécurité

Mythe n° 5 :

La génération IA crée des actifs et prend des décisions sans parti pris.

La qualité des modèles d'IA dépend des données sur lesquelles ils sont entraînés. Des biais dans les données peuvent entraîner des résultats biaisés. Les entreprises doivent mettre en œuvre des ensembles de données diversifiés, des algorithmes transparents, des boucles de rétroaction et des audits réguliers pour réduire les biais et garantir l'équité des décisions prises par l'IA.

Mythes et réalités de l'IA : ce que tout chef d'entreprise doit savoir



Mythe n° 6: L'adoption de l'IA est trop coûteuse et complexe.

Les investissements fondamentaux dans l'IA, comme la gouvernance et l'adoption des technologies cloud, offrent des avantages et un retour sur investissement bien au-delà du cas d'utilisation de l'IA.

Pour les organisations souhaitant utiliser les services de la génération IA, les solutions d'IA actuelles sont évolutives et rentables.

De nombreux outils d'IA offrent des fonctionnalités prêtes à l'emploi, permettant aux entreprises de mettre en œuvre l'IA progressivement sans coûts initiaux importants.

Microsoft Copilot 2.0 permet aux organisations de mettre en œuvre l'IA de manière rentable avec un minimum d'obstacles techniques.

Réflexion finale : Adoptez l'IA avec clarté et confiance.

Comprendre les réalités de l'IA permet aux dirigeants d'entreprise d'adopter l'innovation sans crainte. En démystifiant ces idées reçues et en mettant en œuvre des solutions d'IA fiables comme Microsoft Copilot, les organisations peuvent gérer les risques de manière responsable et exploiter pleinement le potentiel de l'IA.

Gestion d'émotions et transmission des Entreprises Familiales

Gouvernance et Succession familiale : et si le vrai défi était émotionnel ?



L'entreprise familiale se distingue par l'intrication entre logique rationnelle et dynamiques émotionnelles. Ces dernières, souvent reléguées au second plan dans les approches classiques de gestion, sont pourtant fondamentales pour comprendre les mécanismes de gouvernance et de succession intergénérationnelle des entreprises familiales.

Un message d'amour et de foi en l'avenir du continent

Dans une entreprise familiale, les émotions ne restent jamais à la porte du bureau. Elles circulent librement entre les générations, les rôles et les décisions. Elles sont souvent amplifiées dans un cadre familial car les rôles (parent / enfant, fondateur / successeur, dirigeant / salarié) se superposent. La nostalgie, le traumatisme, la douleur, l'empathie, la compassion, la peur, la colère, l'anxiété, la haine, l'amour, le désir, la jalousie, l'envie, la vengeance, la confiance, les conflits et les rivalités entre les héritiers: ces émotions, souvent taboues, prennent en effet une place centrale et influencent significativement le management des entreprises familiales.

Contrairement à une idée reçue, les émotions ne sont pas une faiblesse. Dans l'entreprise familiale, elles sont une ressource et un facteur clé de succès, à condition d'être reconnues et canalisées. On pourrait penser que les émotions sont naturellement négatives et sont la cause des stratégies ratées ou même de l'échec du processus de succession. Pourtant, l'on constate également la présence des émotions positives au sein des entreprises familiales (affection, respect, confiance, fierté, inspiration, satisfaction, reconnaissance...etc.) qui étaient derrière leur succès.



LAMIA LARIOUI
Maître de conférences
habilité FEG USMS

Gestion d'émotions et transmission des Entreprises Familiales



Gouverner au rythme du lien familial

Dans une entreprise familiale, les décisions stratégiques ne sont pas prises dans un vide émotionnel.

La composition du conseil d'administration et du conseil de famille, la nomination d'un successeur, la distribution des dividendes...etc., sont des moments chargés d'affects. Les émotions influencent directement les processus de décision.

Ainsi, une gouvernance efficace ne peut se limiter à des structures formelles. Elle doit intégrer une analyse et une lecture fine des relations interpersonnelles et des émotions sous-jacentes. La mise en place de chartes familiales, de comités consultatifs et de processus de médiation contribue à réguler ces tensions et à sécuriser les décisions à long terme.

Au bal des héritiers : chorégraphie émotionnelle de la transmission familiale

La transmission intergénérationnelle est l'un des défis majeurs des entreprises familiales. Or, elle est bien plus qu'un simple transfert d'actifs ou de pouvoir. Elle engage une forte dimension identitaire et un attachement émotionnel : le fondateur doit accepter de « lâcher prise » et de se séparer de son entreprise qui représente pour lui un actif émotionnel. Il peut souffrir d'une anxiété et d'une peur du vide, de la retraite, une peur de perdre le contrôle...etc. en effet, la phase post-transmission pourrait ressembler à un deuil pour le fondateur.

De l'autre côté, les successeurs doivent être reconnus non seulement pour leurs compétences, mais aussi pour leur légitimité affective au sein du groupe familial. Le processus de transmission peut réveiller des émotions complexes : peur de la perte, sentiment d'injustice, jalousie entre héritiers, besoin de reconnaissance, culpabilité. Ces éléments peuvent ralentir, voire bloquer, une transition pourtant cruciale pour la pérennité de l'entreprise.



LAMIA LARIOUI
Maître de conférences
habilité FEG USMS

Gestion d'émotions et transmission des Entreprises Familiales



Vers une gouvernance émotionnelle

Penser la gouvernance des entreprises familiales sans intégrer les émotions, c'est ignorer un levier fondamental de performance et de résilience. À l'inverse, adopter une posture d'intelligence émotionnelle – capacité à reconnaître, comprendre et gérer ses propres émotions et celles des autres – permet d'anticiper les conflits, de renforcer la cohésion, et de fluidifier les processus de transmission.

Une succession mal préparée peut réveiller des blessures anciennes ; une prise de décision peut être freinée par la peur de créer un conflit entre les membres de la famille. La clé ?

Mettre des mots sur les maux. Instaurer un espace d'échange, faire appel à des tiers (coach, médiateur, consultant), et distinguer les rôles familiaux des rôles professionnels.

Ainsi, l'émotion peut devenir un moteur de cohésion, de croissance et d'innovation, plutôt qu'un facteur de blocage.

En conclusion, les émotions, loin d'être des obstacles à la rationalité, sont une composante structurante de la gouvernance et la transmission des entreprises familiales. Les ignorer, c'est courir le risque de dysfonctionnements majeurs. Les reconnaître et les intégrer dans les outils de management, c'est faire de la gouvernance un véritable vecteur de succession intergénérationnelle et de durabilité. L'entreprise familiale est un organisme vivant. Et comme tout être vivant, elle a besoin qu'on prenne soin de son cœur... autant que de sa rentabilité.



LAMIA LARIOUI
Maître de conférences
habilité FEG USMS

BDO Maroc, partenaire scientifique du Smart Eco Zones Forum



BDO Maroc a participé en tant que partenaire scientifique au Smart Eco Zones Forum, un événement majeur qui s'est tenu le 18 juin 2025 à Rabat, sous le thème :

"Zones industrielles : À l'heure des grandes réformes".

Dans un contexte où le Maroc s'engage résolument vers une souveraineté industrielle renforcée, cette rencontre d'envergure réunira des décideurs publics, investisseurs, experts et acteurs économiques autour des enjeux clés de transformation des zones industrielles : digitalisation, durabilité, gouvernance, infrastructures, et attractivité territoriale.

Notre engagement s'inscrit dans la dynamique de modernisation industrielle nationale, en soutien aux réformes engagées par les pouvoirs publics pour renforcer la compétitivité du tissu productif marocain. Pour BDO, cette participation reflète notre volonté d'agir comme acteur engagé de l'intelligence économique territoriale, tout en accompagnant nos clients sur leurs projets à forte valeur ajoutée.



bdo@bdo.ma



+212 5 22 22 55 00



www.bdo.ma



Casablanca - Rabat - Laâyoune

BDO Au Maroc

Audit – Conseil – Tax – Legal - Expertise-comptable
Société au capital social : 10798400 Dhs, membre du
réseau international BDO.

