

# PAROLES D'EXPERTS

## [SÉRIE] RESTRUCTURATION DES GROUPES FAMILIAUX

**Voir clair avant d'agir : Le diagnostic  
préalable**

---

*Episode 1*



Aucun chirurgien n'opère sans diagnostic. Aucun architecte ne dessine sans relevé. La restructuration d'un groupe familial obéit à la même règle : avant de concevoir le moindre schéma cible, il faut établir une vision exhaustive, objective et partagée de la situation existante.

C'est pourtant l'étape la plus souvent négligée. Pressés d'agir, séduits par un schéma entrevu par une autre entité ou par une économie fiscale annoncée, certains dirigeants brûlent cette phase. Ils le paient ensuite : schéma inadapté, angle mort juridique, actif oublié, désaccord familial révélé trop tard. Le diagnostic n'est pas une formalité préalable, c'est lui qui détermine la pertinence de tout ce qui suivra.

### Le fil de la série

Cette série suit la logique même d'une restructuration réussie :

- *Le diagnostic préalable, objet du présent épisode ;*
- *La construction du schéma cible : holding faitière, sous-holdings métiers, foncière dédiée, et les principes d'une architecture cohérente ;*
- *Les mécanismes juridiques et fiscaux mobilisables (apport de titres, fusion, scission, donation) et la logique de leur séquençement ;*
- *Les conditions humaines et opérationnelles de la mise en œuvre, là où se joue, in fine, la réussite du projet.*



**On ne restructure bien que ce que l'on a d'abord pris le temps de cartographier, d'auditer et de comprendre. Le diagnostic n'est pas le préalable du projet : IL EN EST LE FONDEMENT.**

## 1. Cartographier le patrimoine du groupe

La première mission du diagnostic consiste à dresser une cartographie complète des actifs détenus, directement ou indirectement, par la famille et ses structures. L'expérience montre que cette cartographie réserve presque toujours des surprises, y compris aux dirigeants les plus impliqués.

Il s'agit d'identifier et de distinguer, sans les confondre, les grandes catégories d'actifs :

- **Les actifs d'exploitation** : fonds de commerce, équipements, stocks, créances; le cœur opérationnel qui génère le chiffre d'affaires.
- **Les actifs immobiliers** : murs d'exploitation, terrains, immeubles de rapport, souvent logés au sein des sociétés opérationnelles sans logique d'ensemble.
- **Les participations** : titres détenus dans les différentes sociétés du groupe, en direct par les personnes physiques ou via des structures intermédiaires.
- **Les actifs financiers et patrimoniaux** : trésorerie excédentaire, placements, comptes courants d'associés, actifs personnels mêlés au périmètre professionnel.
- **Les actifs hors exploitation** : actifs non affectés à l'activité opérationnelle, qu'ils soient productifs (immeubles de rapport, participations passives) ou improductifs (œuvres d'art, véhicules de loisir), et dont l'isolement constitue souvent l'un des enjeux du schéma cible.

Cartographier ne signifie pas seulement recenser. Il faut aussi rattacher chaque actif à son détenteur réel, à sa valeur approximative et à sa fonction économique. Un même immeuble peut être un outil d'exploitation indispensable ou un actif patrimonial à isoler : seule l'analyse tranche.

## 2. Analyser la détention capitalistique

Le deuxième volet du diagnostic porte sur la structure de l'actionariat. Qui détient quoi, à quel pourcentage, sous quelle forme, et avec quels droits ? La question paraît simple. Elle l'est rarement.

Dans un groupe familial ayant traversé plusieurs décennies, la détention capitalistique s'est généralement complexifiée par sédimentation : entrées successives d'héritiers, donations partielles, créations de holdings personnelles, augmentations de capital, parfois cessions entre branches.

Le diagnostic doit reconstituer cette réalité avec précision :

- **La répartition exacte du capital** : entre personnes physiques, holdings personnelles et structures intermédiaires, branche par branche.

- **La nature des titres** : actions ou parts sociales, titres assortis de droits particuliers, démembrements de propriété éventuels.
- **Les droits de vote réels** : qui peuvent diverger de la détention en capital, notamment en présence de pactes ou de clauses statutaires spécifiques.
- **Les situations d'indivision** : héritées de successions non liquidées, sources potentielles de blocage.

Deux configurations méritent une attention particulière. La première concerne la présence, fréquente dans les groupes familiaux marocains, de personnes clés non-familiales au capital : directeurs généraux historiques, hommes ou femmes de confiance ayant accompagné la famille dans le développement de ses affaires. Leur statut symbolique, opérationnel et capitalistique doit être clarifié dès le diagnostic. Sont-ils des associés à part entière, des partenaires à temps, des relais à pérenniser ? La réponse oriente directement leur place dans le schéma cible.

La seconde configuration concerne les groupes fondés à l'origine par plusieurs associés non apparentés, des amis, des partenaires d'affaires, dont les familles respectives sont aujourd'hui actionnaires. Ce qui était au départ une affaire d'individus est devenu une affaire de familles, avec ses équilibres propres, ses sensibilités, et parfois ses divergences de cap. Le diagnostic doit alors cartographier ces familles autant que les personnes, et identifier précisément où passent les lignes de partage et les zones d'intérêt commun.

Cette analyse révèle souvent des fragilités ignorées : un équilibre de pouvoir précaire entre branches ou entre familles, une indivision non réglée, un démembrement mal anticipé, une personne clé sans visibilité sur sa sortie. Autant de points qui devront être traités dans le schéma cible.

### 3. Identifier et hiérarchiser les risques

Un diagnostic n'a de valeur que s'il débouche sur une lecture lucide des risques. Il ne s'agit pas de dramatiser, mais d'objectiver les vulnérabilités du groupe afin que la restructuration y réponde concrètement.

- **Les risques patrimoniaux** : La confusion entre patrimoine privé et patrimoine professionnel expose les actifs familiaux aux aléas de l'exploitation. Un immeuble logé dans une société opérationnelle peut être emporté par une difficulté de cette société.
- **Les risques juridiques et successoraux** : L'absence de schéma préparé transforme chaque succession en facteur d'instabilité : entrée d'héritiers non actifs, indivisions, dilution du contrôle, blocages décisionnels. Le risque n'est pas théorique, il se matérialise à chaque génération.
- **Les risques fiscaux** : Une organisation non maîtrisée peut générer une exposition fiscale latente : flux intragroupe mal sécurisés, opérations passées fragiles, ou impossibilité de mobiliser les régimes de faveur faute d'anticipation.
- **Les risques opérationnels et de gouvernance** : Une gouvernance informelle, concentrée sur une seule personne, fragilise le groupe le jour où cette personne vient à manquer. L'absence de relais organisé est l'un des risques les plus sous-estimés.

### 4. Recueillir les objectifs réels de la famille

Le diagnostic n'est pas qu'une affaire de chiffres et de structures. Sa dimension la plus délicate, et la plus déterminante, consiste à recueillir et à formaliser les objectifs réels de la famille.

Car il n'existe pas de schéma cible universel. Une restructuration pertinente n'est pas la plus sophistiquée techniquement : c'est celle qui sert les objectifs propres à la famille concernée. Or, ces objectifs sont rarement explicites au départ, et ne sont pas toujours partagés entre tous les membres.

Le diagnostic doit donc faire émerger des réponses claires à des questions structurantes : La famille souhaite-t-elle conserver l'intégralité du groupe ou envisager l'ouverture de certaines activités ? La transmission est-elle un horizon proche ou lointain ? Tous les héritiers ont-ils vocation à diriger, ou certains seront-ils associés sans être opérationnels ? ...

Ces questions touchent à l'intime autant qu'au patrimonial. Les poser tôt, dans un cadre structuré et neutre, évite que les désaccords ne surgissent plus tard, lorsque le schéma sera déjà engagé.



## 5. Auditer les actes juridiques structurants

Un volet du diagnostic est trop souvent expédié : l'audit des actes juridiques qui régissent déjà, parfois à l'insu des associés, le fonctionnement du groupe. Or, ces documents conditionnent la faisabilité même de la restructuration envisagée. Trois familles de documents méritent un examen attentif :

- **Les statuts des sociétés** : ils peuvent contenir des clauses d'agrément, de préemption ou d'inaliénabilité qui encadrent, voire bloquent, certains transferts de titres pourtant nécessaires au schéma cible.
- **Les pactes d'actionnaires ou d'associés** : lorsqu'ils existent, ils créent des droits et obligations qui survivent à la restructuration et doivent être mis en cohérence avec elle.
- **Les conventions intragroupe** : conventions de trésorerie, baux, prestations de services, cautionnements, autant d'engagements dont la restructuration doit préserver la continuité ou organiser la reprise.

L'audit juridique poursuit un double objectif. Il identifie d'abord les obstacles : une clause d'agrément non purgée peut retarder une opération de plusieurs mois. Il révèle ensuite les opportunités : un pacte arrivé à échéance, des statuts à moderniser, une convention à renégocier sont autant d'occasions d'améliorer l'organisation à la faveur du projet.

Cet audit gagne enfin à intégrer une revue de la conformité réglementaire et de la situation fiscale des entités concernées. Une restructuration se construit sur des fondations saines : mieux vaut traiter en amont une irrégularité ou un contentieux latent que de le découvrir en cours d'opération.



### Les livrables d'un diagnostic réussi

- Une cartographie patrimoniale complète et hiérarchisée des actifs ;
- Un organigramme capitalistique fidèle à la détention réelle ;
- Une matrice des risques identifiés et priorisés ;
- Un audit des actes structurants : statuts, pactes, conventions ;
- Une synthèse des objectifs de la famille, recueillis et formalisés.

## Un investissement qui conditionne tout le reste

Le diagnostic préalable représente un investissement en temps et en méthode. Cet investissement n'est jamais perdu : il évite les schémas inadaptés, sécurise les choix ultérieurs et fait gagner un temps considérable lors des phases de conception et de mise en œuvre.

Un diagnostic rigoureux transforme par ailleurs la relation entre la famille et ses conseils. Il installe un langage commun, une base de faits partagée, et une confiance qui sera précieuse lorsqu'il faudra trancher des arbitrages sensibles.

Une précision s'impose : tout ce qui précède suppose une démarche anticipée, conduite par la famille en pleine maîtrise de son calendrier. Lorsque le diagnostic s'engage après un décès, le contexte change radicalement : indivisions héritières en place, délais successoraux à respecter, certains régimes de faveur déjà inaccessibles. La méthode reste la même ; les marges de manœuvre, en revanche, se rétrécissent considérablement. C'est précisément pour éviter ce scénario subi que l'anticipation, sujet de cette série, prend tout son sens.

### Dans le prochain épisode

*Une fois le diagnostic établi, comment construire le schéma cible ? Holding faïtière, sous-holdings métiers, foncière dédiée, véhicule patrimonial : nous présenterons les principes directeurs d'une architecture cohérente, adaptée aux objectifs de chaque groupe familial.*

## NOS EXPERTS

*sont à votre écoute*



**Abdelkader BOUKHRISS**  
Président  
ab@sfm.ma



**Anass BENJELLOUN**  
Tax Partner  
abe@sfm.ma