

PAROLES D'EXPERTS

[SÉRIE] RESTRUCTURATION DES GROUPES FAMILIAUX

**Votre groupe familial est-il vraiment
organisé pour durer ?**

Episode 0



Beaucoup de groupes familiaux marocains tournent encore sur l'organisation qu'ils ont construite il y a vingt, trente, parfois quarante ans ou plus. Une société par opportunité. Une activité par dirigeant. Un foncier dispersé entre les structures. Des participations détenues en direct par les associés. Tout cela a fonctionné, souvent remarquablement. Jusqu'au moment où cela cesse de fonctionner.

Ce moment arrive rarement par hasard. Il arrive lorsqu'une nouvelle génération entre au capital, lorsqu'un partenaire bancaire demande une réorganisation, lorsqu'un investisseur s'intéresse à une activité mais pas aux autres, lorsqu'une succession révèle l'absence de schéma préparé, lorsqu'un désaccord familial bloque une décision pourtant urgente.

À cet instant, le dirigeant découvre que son organisation historique, celle qui a porté la croissance pendant des décennies, est devenue son principal facteur de risque.

Restructurer, ce n'est pas optimiser. C'est doter le groupe d'une organisation cohérente avec sa taille, son actionariat et ses ambitions, avant que la complexité, la succession ou le marché ne l'imposent dans l'urgence.

Les signaux d'alerte d'une organisation devenue inadaptée

Plusieurs symptômes, souvent banalisés par les dirigeants, traduisent en réalité une organisation qui a dépassé les limites de ce qu'elle peut supporter :

- Activités hétérogènes logées au sein d'une même société, exposant les actifs stratégiques aux aléas de chaque métier ;
- Activités similaires éclatées entre plusieurs sociétés, pour des raisons fiscales devenues obsolètes ou par sédimentation historique ;
- Foncier d'exploitation dispersé entre les sociétés opérationnelles, sans logique patrimoniale ni protection ;
- Actionariat mixte au sein des sociétés : personnes physiques, holdings personnelles, cousins, branches familiales, héritiers de lits différents ;

- Participations détenues en direct par les associés, sans véhicule faïtier ni vision consolidée du patrimoine ;
- Holdings constituées dans l'urgence d'une opération passée, devenues dormantes ou inadaptées à la situation actuelle ;
- Absence de pacte d'actionnaires structurant et de charte familiale, exposant le groupe au moindre désaccord ou à toute dévolution successorale.

Si ces situations vous sont familières, le moment de restructurer est probablement déjà venu.

Pourquoi le sujet devient stratégique aujourd'hui

Trois dynamiques convergent et rendent l'attentisme coûteux.

L'arrivée de la deuxième et troisième génération transforme des associés en cinq, dix, parfois quinze indivisaires ou plus.

Les opportunités d'adossement industriel et l'intérêt croissant des fonds d'investissement régionaux exigent des cibles lisibles, restructurables et correctement valorisables.

Les partenaires bancaires et financiers attendent désormais une consolidation, une transparence et une gouvernance qui ne s'improvisent pas.

Les groupes qui anticipent prennent une longueur d'avance. Les autres restructurent dans l'urgence, sous contrainte, avec des marges de manœuvre fiscales et juridiques considérablement réduites.

Une restructuration repose sur quatre dimensions indissociables

L'erreur la plus fréquente consiste à aborder le sujet par le seul prisme fiscal. Or, une restructuration pertinente relève d'une véritable ingénierie patrimoniale, juridique et fiscale, articulant quatre dimensions dont la cohérence détermine la pérennité du schéma retenu.

- **Patrimoniale** : isoler et protéger les actifs selon leur nature, leur vocation et leur horizon de détention.
- **Juridique** : structurer les relations capitalistiques, sécuriser les actionnaires familiaux et encadrer la gouvernance.



- **Fiscale** : mobiliser, par une ingénierie maîtrisée, les dispositifs fiscaux en vigueur (apport au droit fixe, sursis d'imposition, neutralité fiscale des fusions) au service d'un objectif économique réel.
- **Opérationnelle** : préserver la continuité des relations bancaires, contractuelles et humaines pendant la transformation.

Privilégier l'une au détriment des autres conduit invariablement à des schémas instables, contestables ou impraticables.

Ce qu'une restructuration bien menée apporte

Au-delà de la mise en ordre, une restructuration pertinente agit simultanément sur la sécurité, la performance et la pérennité du groupe :

- **Une lisibilité retrouvée** : un groupe dont les périmètres, les flux et la gouvernance sont compréhensibles par tous les associés et par les tiers.
- **Une protection patrimoniale** : des actifs stratégiques isolés des aléas opérationnels, préservés et valorisés sur le long terme.
- **Une transmission préparée** : un cadre juridique anticipant les dévolutions successorales sans rupture ni conflit.
- **Une capacité d'action retrouvée** : la possibilité de saisir une opportunité d'acquisition, d'ouverture de capital ou de partenariat sans devoir tout restructurer dans l'urgence.

Au programme de cette série

Cette série Paroles d'Experts s'inscrit en amont de nos précédentes publications consacrées au Family Business et à l'Ouverture de Capital. Elle traite du socle organisationnel sur lequel reposent la transmission, la gouvernance et l'accueil d'investisseurs.

Les prochains épisodes en exploreront successivement les volets suivants :

Le diagnostic préalable d'abord; comment cartographier le patrimoine, analyser la détention capitalistique et hiérarchiser les risques avant toute décision.

La construction du schéma cible ensuite; holding faîtière, sous-holdings métiers, foncière dédiée, et les principes d'une architecture cohérente.

Les mécanismes juridiques et fiscaux pouvant être mis en œuvre (apport de titres, fusion, scission, donation, etc.) et la logique de leur séquençement.

Le dernier volet sera consacré aux conditions humaines et opérationnelles d'une mise en œuvre réussie, là où se joue, in fine, la réussite du projet.

Une question à se poser dès aujourd'hui



Votre organisation patrimoniale et juridique actuelle est-elle encore adaptée à la taille, à la composition actionnariale et aux ambitions de votre groupe ?

NOS EXPERTS

sont à votre écoute



Abdelkader BOUKHRISS
Président
ab@sfm.ma



Anass BENJELLOUN
Tax Partner
abe@sfm.ma