

Entreprises familiales : 150 000 PME menacées en raison de l'absence de relève et de culture de transmission !

■ Une grande partie des dirigeants affirme ne pas avoir de successeur motivé et compétent à qui passer le témoin ■ Les fondateurs semblent plus ouverts à la vente de leurs affaires à des tiers : les cessions sont en légère hausse selon des banquiers d'affaires ■ Priorité de réfléchir à lever les obstacles qui se dressent face à la transmission d'entreprise, notamment le cadre juridique et le financement.

Si la création et l'appui de nouvelles entreprises concentrent actuellement toute l'attention des instances publiques et privées, la survie et la continuité d'activité des anciennes n'en restent pas moins une question vitale à enjeux stratégiques pour l'économie du pays ! Les entreprises familiales, présentes dans tous les secteurs, pèsent lourd dans le tissu des PME et contribuent dans une large mesure à la création de valeur et d'emplois.

Or, le constat fait aujourd'hui est pour le moins interpellant : 150 000 entreprises familiales sont dirigées par des fondateurs âgés de plus de 55 ans. C'est, donc, plus de 60% du tissu productif qui voit se poser, avec acuité, la problématique de la transmission. Les dirigeants, dans une grande partie âgés, doivent passer le témoin ou, à défaut, disparaître. Mais justement à qui ?

D'après des données recueillies de banquiers d'affaires, cabinets spécialisés et fonds de capital-investissement, près de la moitié des patrons de cet âge et plus, aujourd'hui à la tête de grands groupes fami-



liaux et autres PME, disent ne pas avoir la relève. Pour eux, l'absence de successeur motivé et capable justifie leur choix de ne pas transmettre leurs affaires à leur progéniture ou dans le cercle familial. A en croire les conclusions des différentes éditions du baromètre de

la transmission, réalisé par le cabinet BDO à partir de 2011, une autre partie de ces seniors, moins importante que la première, ne parle pas d'absence de relève mais semble plus préoccupée par le fait d'éviter les conflits familiaux, assurer un avenir décent pour la famille et

leurs entreprises à un tiers. D'après des sources bien informées dans des banques d'affaires, les opérations de cessions d'entreprises familiales sont légèrement plus nombreuses que par le passé. La succession familiale est préférée pour assurer l'avenir de la progéniture et pour sauvegarder une tradition familiale. Parfois, le successeur est déjà désigné dans l'esprit du propriétaire sans faire partie nécessairement des équipes de l'entreprise.

Lorsqu'il ne fait pas partie de la famille du fondateur, les experts affirment que le repreneur tiers est le plus souvent un opérateur du même secteur d'activité ou d'un secteur d'activité proche à celui de la société cédée. La cession à un opérateur industriel repose souvent sur des considérations stratégiques liées au métier de la société (parts de marché, synergies, maîtrise de la chaîne de valeur, etc.) alors qu'une cession à un opérateur financier repose principalement sur des considérations de rentabilité, de création de valeur, de valorisation et de stratégie de sortie.

Force est de souligner que face à ces opérations de cession, beaucoup d'écueils se dressent encore. En premier lieu, l'absence de cadre juridique encadrant les opérations de transmission est un obstacle qui rétrécit davantage le marché de la transmission au Maroc.

Le poids de la fiscalité représente également un deuxième frein important. Ce qui est laborieux à ce niveau, c'est la difficulté de faire des choix pour minimiser l'impact de la fiscalité pour les cédants et pour les acquéreurs (fiscalité sur les transferts d'actifs immobiliers, fiscalité sur les transferts de parts sociales, fiscalité sur les personnes physiques).

La transmission, un marché de niche au Maroc !

Selon les estimations de spécialistes, pas plus de 10 000 cessions de parts sociales, d'actions et de fonds de commerce sont en moyenne enregistrées sur les dernières années. Ces opérations, qui font l'objet d'une publicité légale tracée sur les modèles J, sont en légère hausse selon les fournisseurs de données financières.

Sur le marché, les opérateurs confient que l'offre d'entités cédables et transmissibles est plus abondante et les

chances d'aboutissement des deals plus nombreuses. Ils justifient cela par le fait que les opérations sont de plus en plus préparées et les parties mieux informées et averties. En dépit de ces légers signes de dynamisme sur les dernières années, le marché des cessions d'entreprises reste un marché de niche où il n'est pas toujours aisé de faire coïncider offre et demande. En France, 45 000 entreprises changent de main chaque année et, en Allemagne, 30 000 affaires sont reprises ■

LES DIRIGEANTS, EN MAJORITÉ ÂGÉS, DOIVENT PASSER LE TÉMOIN OU, À DÉFAUT, SE RETIRER... MAIS, JUSTEMENT, AU PROFIT DE QUI ?

répartir équitablement son héritage sur ses descendants.

Face à une relève qui semble, à ce jour, difficile à être assurée, le scénario de revente pour un repreneur reste le plus plausible. D'ailleurs, les dirigeants d'entreprises familiales intègrent de plus en plus la vente de

Aussi, les appréhensions par rapport aux problèmes avec les partenaires (banques, créanciers, fournisseurs) découragent les dirigeants à aller vers la perspective de la cession.

A cela s'ajoutent les difficultés de financement de l'opération pour celui qui reprend l'affaire. Souvent, l'acquéreur ne dispose pas des fonds nécessaires pour effectuer la transaction en fonds propres. Le recours au financement bancaire ou au fonds de capital-investissement sont deux alternatives de financement intéressantes, à condition d'étudier le coût et la rentabilité du projet et de pouvoir convaincre les bailleurs de fonds de l'intérêt et de la faisabilité du projet. D'après les estimations du cabinet BDO, 50% des cédants, dans leur enquête pour le baromètre, ont déjà été approchés pour le rachat de leur entreprise, mais le coût de financement est souvent prohibitif.

Dans le même registre, le taux de financement de la

Céder une entreprise, un processus complexe

Le processus technique de la transmission est laborieux. Il implique des banques d'affaires, ses auditeurs, des avocats, des fiscalistes... Les spécialistes recommandent à tous les repreneurs, pour réussir leurs opérations, d'être accompagnés par des spécialistes. La préparation du financement prend du temps et, entre le moment où le repreneur voit son banquier et le moment où le décaissement des fonds a lieu, il peut s'écouler plusieurs mois. Le temps de préparation et de montage d'un dossier de financement, notamment lorsqu'il

comporte plusieurs acteurs (apporteurs de garantie, co-financiers...), ne doit pas être sous-estimé par le repreneur. Les banques d'affaires peuvent intervenir tout au long du processus pour accompagner autant le cédant que l'acquéreur et coordonner les travaux des différents intervenants. La banque d'affaires effectue le diagnostic, l'évaluation, le conseil, la recherche de repreneurs ou de cibles, la mise en relation, l'accompagnement pour l'obtention de financements en dette ou en capital ■

transmission aujourd'hui au même niveau que le crédit conventionnel (personnel) pose une grande limite à l'alternative de s'endetter pour acheter une entreprise. L'opération étant, par définition, un investissement de long terme, le taux appliqué doit s'aligner sur les conditions qui assortissent les crédits d'investissement.

A ce titre, force est de souligner l'existence de produits

**FACE À UNE RELÈVE
QUI SEMBLE, À CE JOUR,
DIFFICILE À ÊTRE ASSURÉE,
LE SCÉNARIO DE REVENTE
POUR UN REPRENEUR
RESTE LE PLUS PLAUSIBLE**

de financement de la Caisse centrale de garantie dédiés à la transmission. De plus, il existe plusieurs fonds de capital-investissement très intéressés par ces opérations. A ce jour, la transmission reste très peu représentée dans le business du capital-investissement avec moins de 5% des financements.

L'autre frein, un peu plus technique, consiste en la valorisation de la société. Il

existe plusieurs méthodes pour évaluer une entreprise. L'aspect technique de l'évaluation et la multiplicité des méthodes rendent cette étape complexe. La pertinence des méthodes utilisées dépend des caractéristiques de l'entreprise (activité, marché, maturité, etc.) (voir encadré 2). A ce titre, les banquiers rapportent-ils des cas avec des remontées de dividendes nécessaires au remboursement de la dette senior venant trop fortement impacter la structure cible et ainsi réduire ses moyens financiers.

Pour dépasser toutes ces limites, le maître mot des experts est la bonne préparation de la transmission des années à l'avance. Pour eux, la transmission quand elle est subie en tant que fatalité, suite à un incident touchant le fondateur, et non pas en tant qu'opération stratégique préparée, fait peser de grands risques sur la pérennité de l'entreprise familiale ■