



LE BAROMÈTRE **BDO** DE LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES FAMILIALES

VAGUE 4

DÉCEMBRE 2021

PARTENAIRES SCIENTIFIQUES



ÉTUDE
RÉALISÉE PAR



SOMMAIRE

Contexte et mission	05
Parcours du dirigeant	14
Transmission d'entreprise : motivations et freins	16
Analyse du processus de transmission	22
Recours à l'assistance externe	42
Verbatims	48
BDO Global & BDO au Maroc	50

ÉDITORIAL



ZAKARIA FAHIM
Président BDO Maroc

TRANSMETTRE SON ENTREPRISE, TOUT SAUF UN LONG FLEUVE TRANQUILLE

Un clin d'œil sur les conclusions du «Fortune Global 500» montre que les entreprises sous contrôle familial représentaient près de 20% de ce panel.

Ces chiffres montrent que si l'entreprise familiale a plus un profil de TPME, voir d'ETI, elle peut prendre une place de choix dans le club fermé des 500.

Par ailleurs, les entreprises familiales sont connues, pour être les plus performantes et les plus résilientes face aux crises.

Autre point, elles sont les premiers employeurs dans beaucoup de pays, 98% et 80% des entreprises sont familiales respectivement aux Etats-Unis et en France. Cependant, ces entreprises, bien que solides, se trouvent confrontées à des problématiques spécifiques à leur caractère d'«affaire familiale» qu'elles doivent savoir gérer pour pérenniser et développer le business notamment après la transmission. 13% des entreprises familiales passent à la troisième génération, et 3% à la quatrième génération.

La succession est assurée principalement par des propriétaires de plus de 50 ans.

Le fondateur au départ gère seul, a tous les pouvoirs et a du mal à lâcher prise le moment venu. La valeur immatérielle de l'entreprise, son fonds de commerce est souvent entre les mains seules du dirigeant, ceci du fait qu'il y ait peu de process formalisés dans l'entreprise familiale. Il faut impérativement impliquer les enfants dès leur plus jeune âge. Ces derniers se sentent alors fiers de leur patrimoine familial qu'ils voudront pérenniser. Aujourd'hui, on en est encore loin puisque le sujet est toujours considéré comme tabou. A l'échelle internationale, 81.08% des entreprises familiales n'ont pas mis de plan de succession.

Dès le passage à la seconde et surtout à la troisième génération, le cercle familial concerné par le business familial se trouve élargi aux cousins. Cela nécessite la mise en place des instruments appropriés afin d'assurer le bon fonctionnement de la gouvernance en famille, tels un code de gouvernance, une charte familiale, ainsi qu'un conseil de famille et ce, avant la

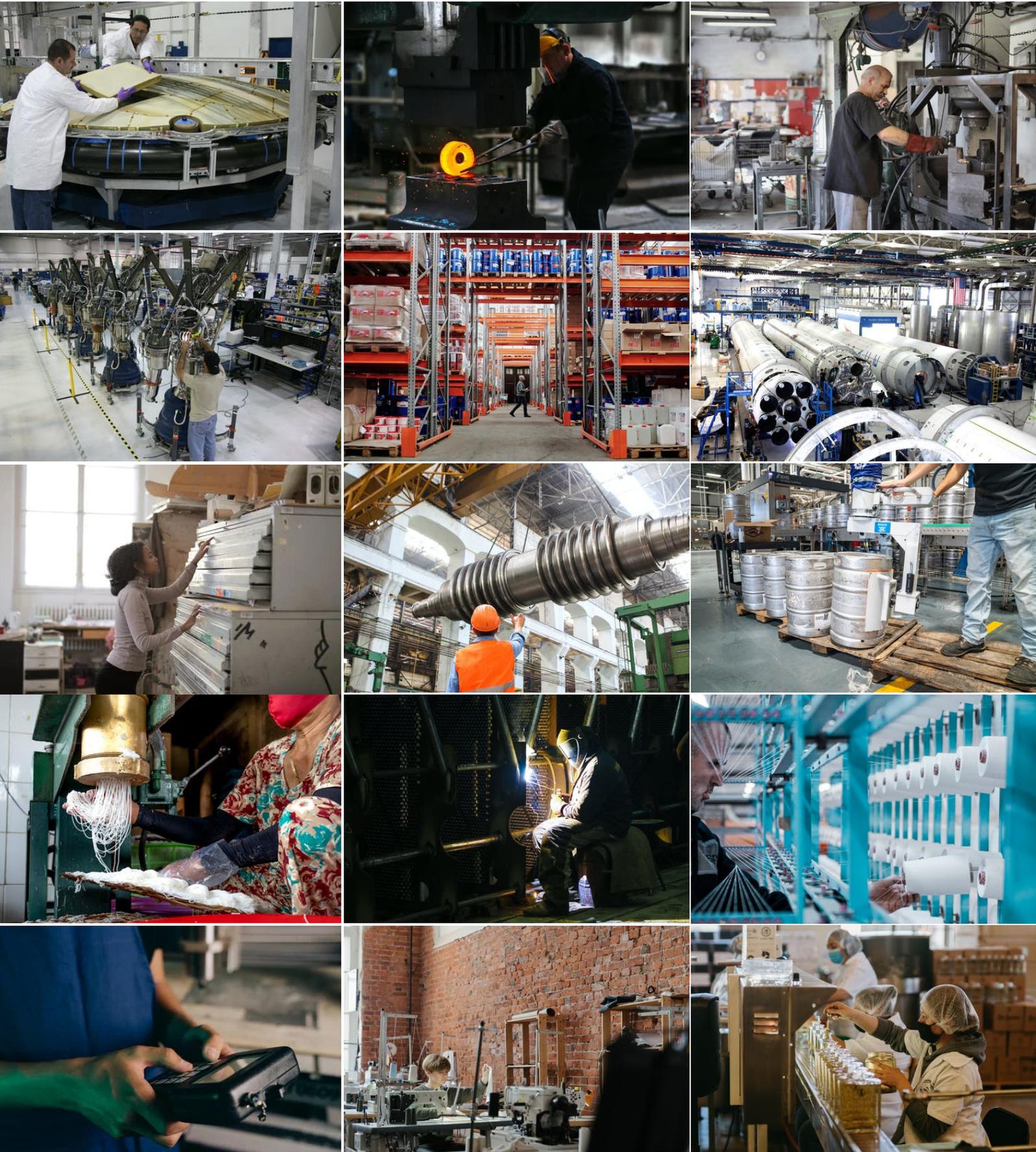
survenance de crises ou de difficultés et de faire valoir la force de la Famille et l'intérêt de le faire valoir. Tout ceci doit idéalement être réalisé avec l'accompagnement d'un expert en vue de détailler les dispositifs qui concernent directement l'entreprise en n'omettant aucun aspect de la gouvernance, en clarifiant, avec précision, le rôle de chacun. Il est nécessaire de rappeler que l'entreprise familiale, c'est beaucoup de psychologie et très souvent le «Je t'aime, moi non plus» est de mise quand la confiance et la bonne communication n'ont pas été cultivées comme l'ingrédient principal de la pérennité de l'entreprise familiale.

Par ailleurs, le Covid a aussi rappelé l'importance de l'innovation permanente qui passe aussi très souvent par la transformation digitale quand celle-ci n'était pas vue comme prioritaire, il y a encore deux ans.

Sachant qu'au Maroc, l'entreprise familiale semble plus «intégrer» le concept de transmission dans ses options stratégiques : 60% des dirigeants y sont ouverts, idem en 2016, la passation demande un travail préalable, à savoir des compétences techniques et humaines de la personne qui doit reprendre le flambeau. Et là, de loin, l'expert-comptable constitue le prestataire privilégié par les dirigeants d'entreprise pour les accompagner dans une opération de transmission. Le recours aux experts comptables va en s'accroissant : +7 points pour 2016 soit 3,6 fois plus sur 10 ans (1^{er} baromètre BDO Transmission en 2011).

La préparation de celui qui part prend davantage de temps puisqu'il faut en moyenne 3 à 5 ans. Pour celui qui reprend le flambeau, 3 à 6 mois suffisent. Un fois la machine lancée, il faut à la 2^{ème} génération entre 6 mois et un an pour bien se lancer.

Au Maroc, le dirigeant se détache difficilement par souci d'assurer le suivi de près ou de loin. La mise en place d'outils structurants comme notre baromètre et le portail BDO (www.transmission.ma) permet de faire ses «homeworks» et de promouvoir la culture de la transmission, nécessaire à lever ce tabou et dédramatiser le passage de relais au bénéfice de toutes les parties prenantes et in fine de l'économie marocaine. ■



CONTEXTE ET MISSION

- CONTEXTE
- FINALITÉS
- MISSIONS ET OBJECTIFS
- APPROCHE ET DÉMARCHE

➤ CONTEXTE

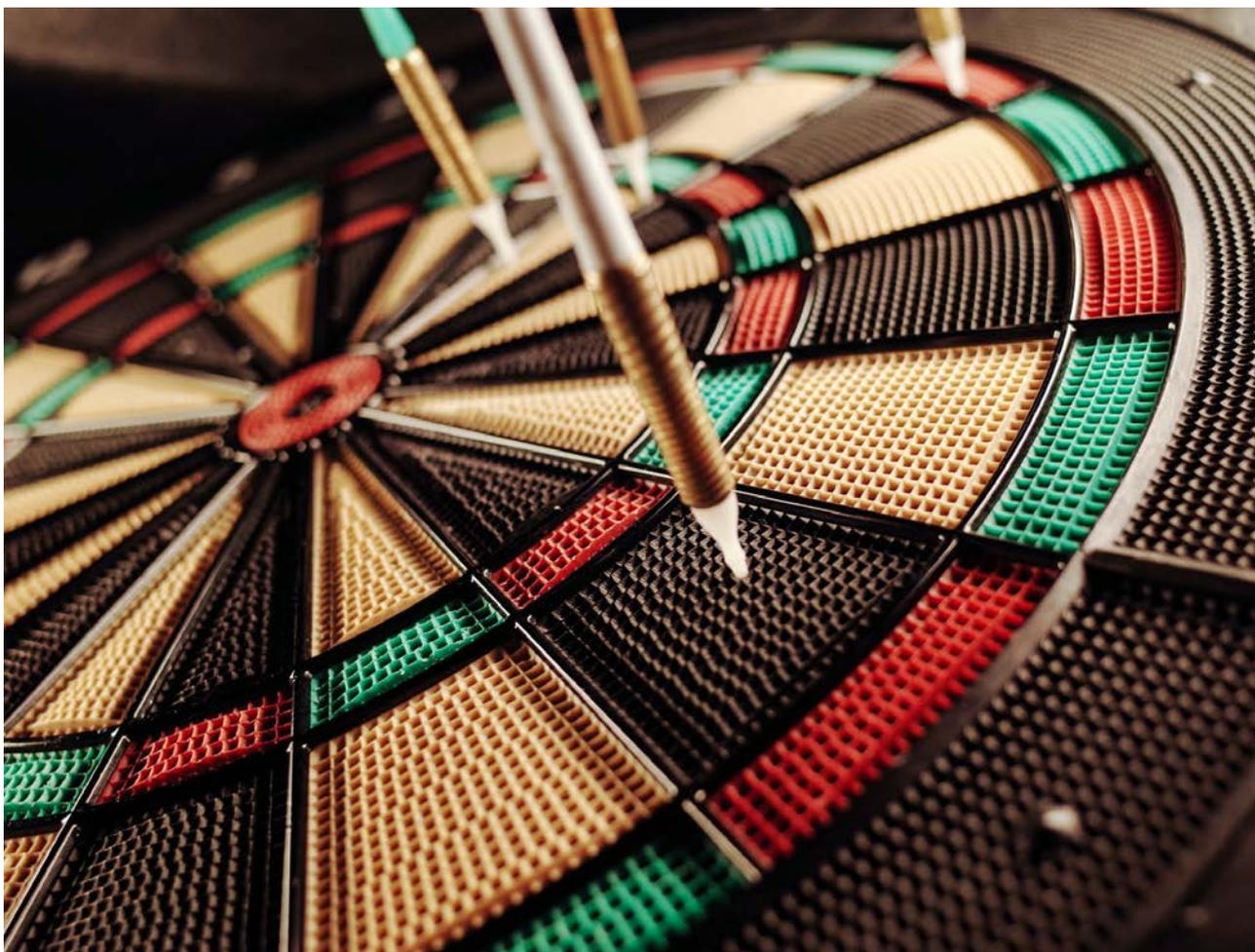
- **Stratégies sectorielles porteuses contribuant à la création de réelles opportunités d'investissement**
Émergence, Rawaj, Plan Maroc Vert, Pacte National pour l'émergence industrielle...
- **Mécanismes d'accompagnement des entreprises performantes tant nationales qu'à l'export**
Investissement en prises de participation, reprises des entreprises, capital transmission...
- **Place qu'occupent les entreprises familiales dans le tissu économique.**
- **Pérenniser le cycle de vie de l'entreprise familiale en lui assurant une transition réussie.**
- **Investissement dans l'économie réelle d'une épargne boursière conséquente**

➔ **D'où la nécessité d'une cartographie des entreprises potentiellement transmissibles**

➤ FINALITÉS

- Apporter un éclairage sur la transmission des entreprises
- Susciter une réflexion pour la mise en place d'actions en vue d'encourager et de faciliter le processus de transmission des entreprises

➔ **"Pour que l'entreprise d'une vie...
... Soit reprise pour le bénéfice des vies futures"**



► MISSION ET OBJECTIFS DÉTAILLÉS

IL S'AGIT D'UNE ÉTUDE PÉRIODIQUE MENÉE AUPRÈS DES CIBLES SUIVANTES :

- les repreneurs et cédants d'entreprise
- les cédants potentiels
- les experts, professionnels du conseil en entreprise

LES OBJECTIFS DE CETTE ÉTUDE SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

- analyser le profil et le parcours des repreneurs et des cédants
- détailler la signalétique des entreprises cédées et à céder
- étudier l'option de reprise/cession à/par un membre de la famille
- recueillir les motivations pour la reprise / la cession
- déterminer les canaux et moyens utilisés pour trouver le cédant / repreneur
- identifier les acteurs privilégiés pour l'accompagnement dans cette démarche
- mettre en relief les critères de choix : entreprise à céder / repreneur
- analyser l'aspect juridique, fiscal, social et sociétal, financier et marketing

EN DÉDUIRE :

- les principales difficultés rencontrées
- les facteurs-clés de réussite de la reprise / transmission ainsi que les programmes d'accompagnement adéquats

➤ APPROCHE DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ



Périmètre de l'étude

BAROMÈTRE DE LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES AU MAROC

1

Mise en place d'un Observatoire
Étude réalisée à périodicité constante
selon une méthodologie similaire
pour mesurer l'évolution des tendances
liées à une problématique donnée

2

TRANSMISSION
Cession de propriété de l'entreprise
i.e pouvoir décisionnaire et/ou managérial
Cette cession peut être totale ou partielle
à travers une vente directe,
une succession familiale (donation)
ou à travers la bourse

3

Le périmètre de l'étude dépasse le cadre des entreprises familiales. La population-mère concernée : les PME marocaines.

Les repreneurs n'étant intéressés que par des success-story, nous nous intéresserons donc aux PME les plus performantes sur la base du CA (classement ESSOR/Inforisk)
Dans ce cadre, nous avons choisi de cibler 102 entreprises parmi les 1000 du classement ESSOR, toutes des PME dont au moins 43 entreprises familiales. Parmi celles-ci, nous avons étudié 50 cas de transmissions avérées.

► DÉMARCHE GLOBALE

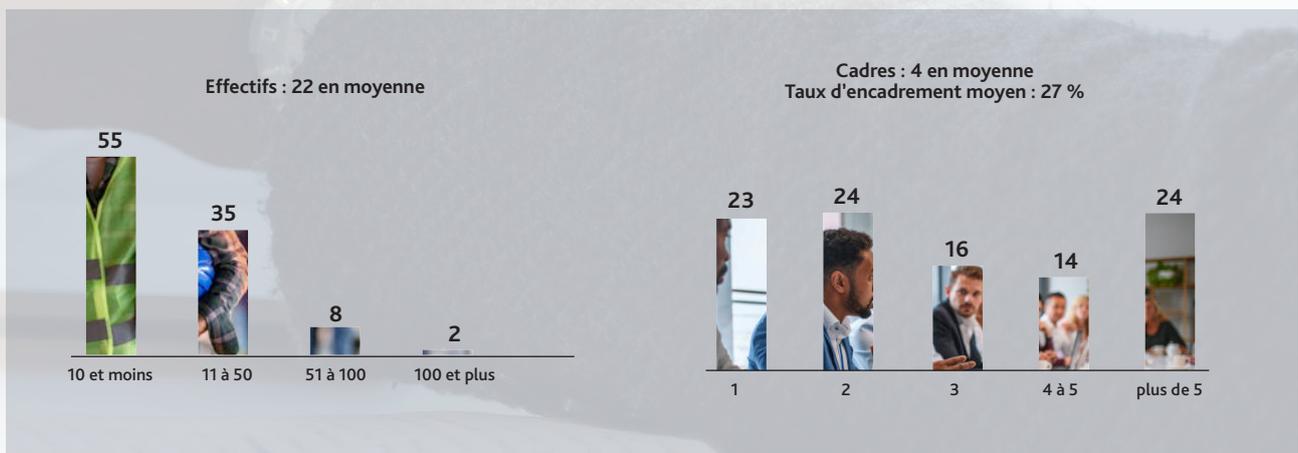
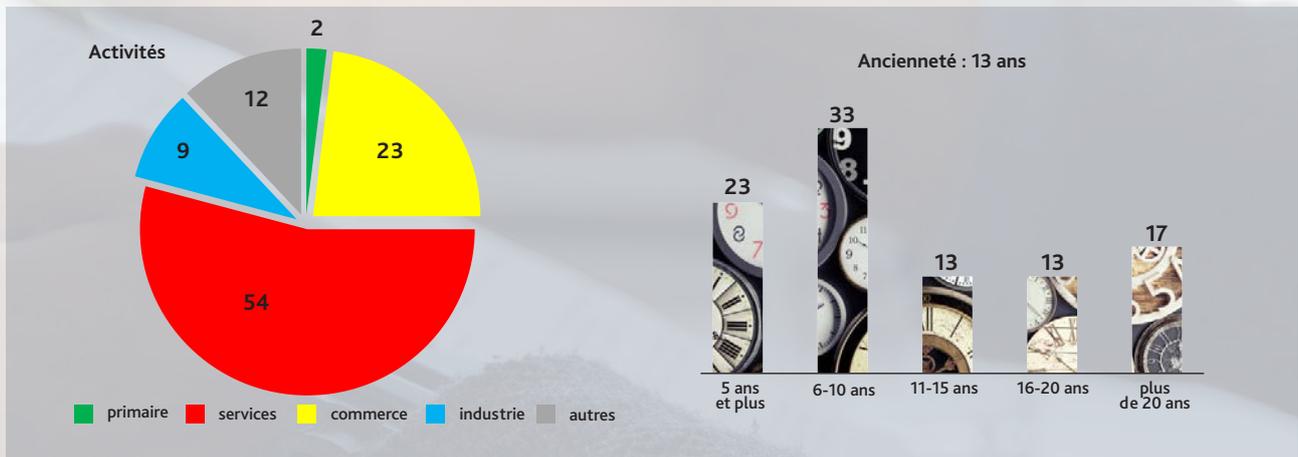
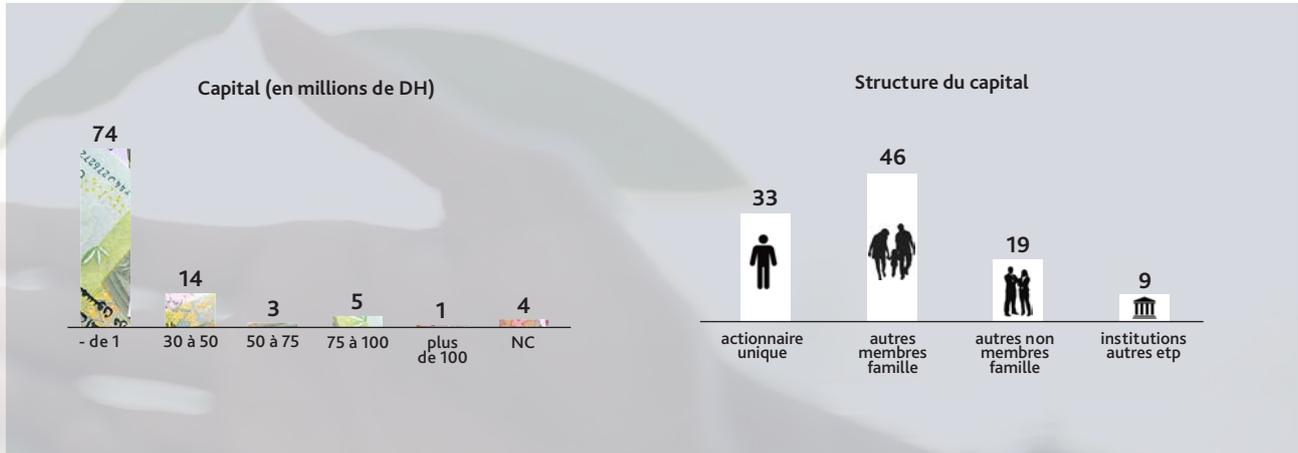
VISION DIRIGEANTS ÉTUDE AUPRÈS DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

TYPE D'ÉTUDE	Étude quantitative
CIBLE	Dirigeants de PME • Repreneurs d'entreprise • Cédants d'entreprise • Non Cédants : marché potentiel*
ÉCHANTILLON ARRIVÉE	102 dirigeants interrogés dont 52 entreprises familiales • 23 repreneurs • 33 cédants • 46 cédants potentiels Étude menée sur Casablanca / Rabat
SUPPORT DE COLLECTE DE L'INFORMATION	Questionnaire d'une cinquantaine de questions + signalétique répondant aux objectifs de l'étude.
MODE DE RECUEIL	Interviews en face-à-face avec les dirigeants sur le lieu de travail
PÉRIODE D'ENQUÊTE	Vague 4 • 2020-2021

* Non Cédant ou Marché potentiel : PME n'étant pas en phase de cession ou de reprise à qui il a été demandé de se placer dans une situation éventuelle de transmission

VISION DIRIGEANTS CIBLE INTERROGÉE

SIGNALÉTIQUE ENTREPRISE



► PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

LE QUESTIONNAIRE ÉTAIT ADRESSÉ À 3 TYPES DE SEGMENTS :

- Cas A : des cédants avérés ou en cours de transmission
- Cas B : des non cédants ou marché potentiel *
- Cas C : des repreneurs

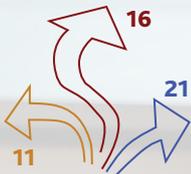
Dans le présent document, les résultats sont présentés d'abord pour l'échantillon global et ensuite pour chacun des segments interrogés. Notez que certaines questions sont spécifiques à l'un ou l'autre des segments cités ci-dessus.

Nous avons également fait apparaître - dans une quatrième colonne - les réponses des entreprises familiales interrogées.

	CAS A	CAS B	CAS C	
GLOBALE	CÉDANT avéré ou ptentiel	NON CÉDANT	REPRENEUR	ETP FAM.
N = 102	N = 33	N = 46	N = 23	N = 52

* Non Cédant ou Marché potentiel : PME n'étant pas en phase de cession ou de reprise à qui il a été demandé de se placer dans une situation éventuelle de transmission

Toutes les données contenues dans les tableaux sont mentionnées en pourcentage (%).



**ÉVOLUTION
2011 >> 2021**



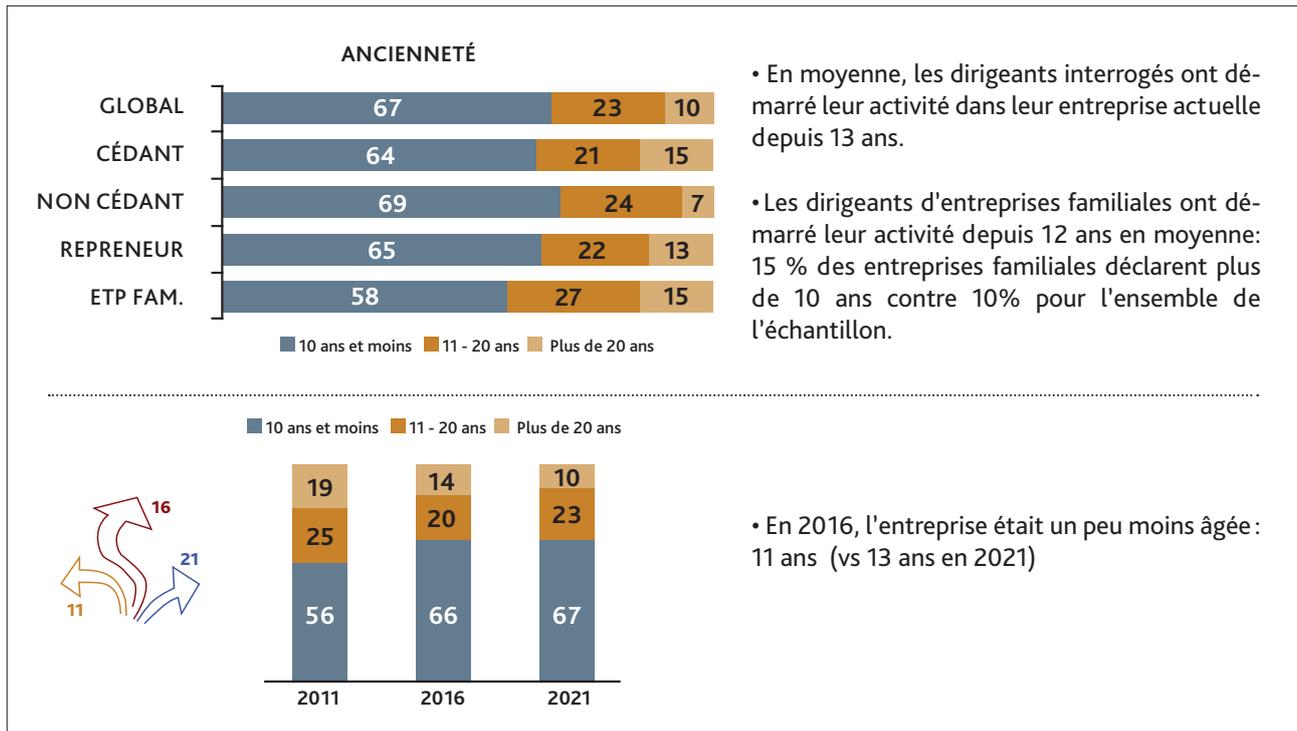
La démarche qualitative empruntée pour cette étude, la nature et le type d'échantillon ne nous permettent pas d'effectuer une extrapolation. Ainsi, les "pourcentages" fournis dans le présent document servent à illustrer une évolution des tendances des données purement qualitatives.

A close-up photograph of a person wearing a light blue business suit jacket and a dark tie. They are holding a black folder open with both hands. The folder is filled with white papers, some of which are slightly curled. The person's left hand is on the right side of the folder, and their right hand is on the left side. A silver ring is visible on the ring finger of the right hand. The background is blurred, showing a light-colored wall and a dark surface.

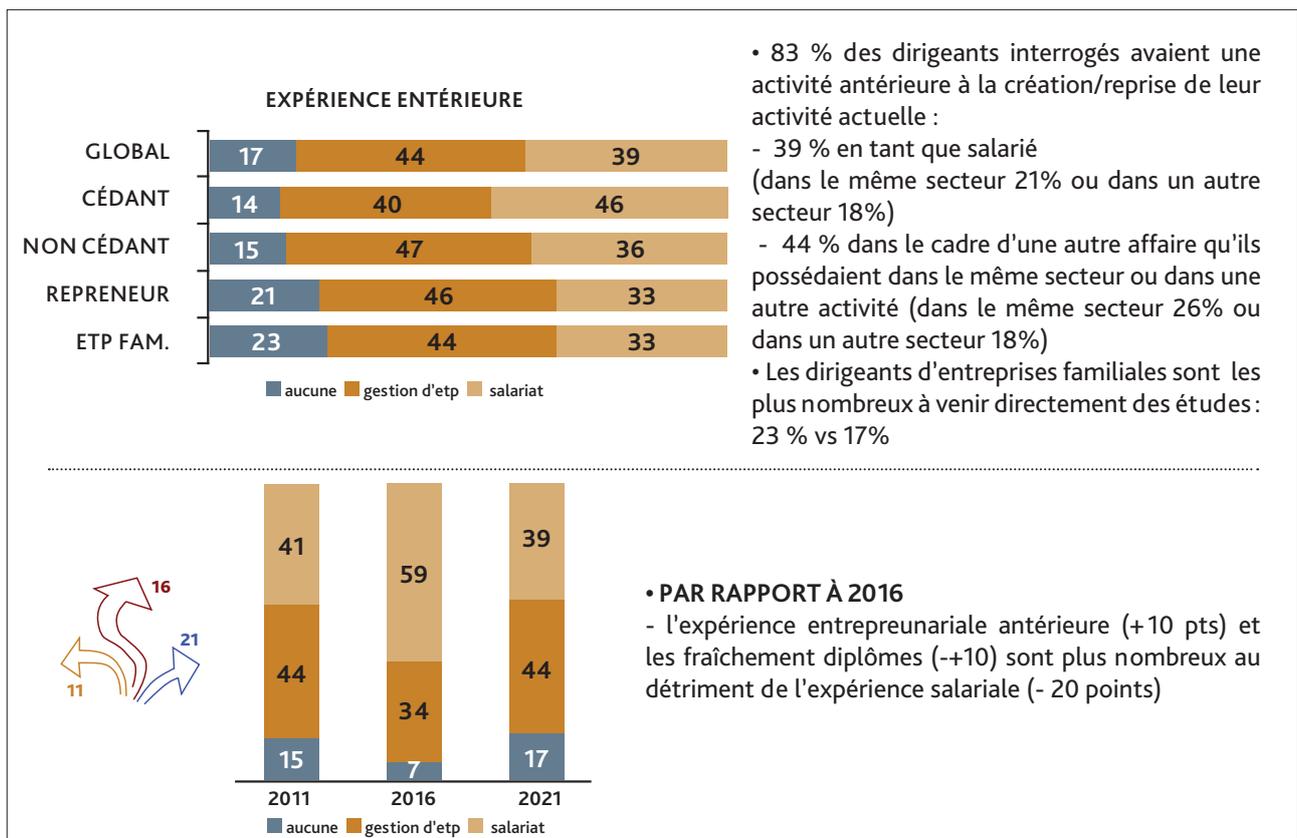
PARCOURS DU DIRIGEANT

- ANCIENNETÉ DE LA CRÉATION / REPRISE D'ENTREPRISE
- EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE
- MOTIVATIONS POUR LA CRÉATION/REPRISE D'ENTREPRISE

ANCIENNETÉ DE LA CRÉATION / REPRISE D'ENTREPRISE



EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE À LA CRÉATION / REPRISE D'ENTREPRISE



L'entrepreneur interviewé a créé son entreprise depuis treize années.

↳ PLUS DE 8 SUR 10 ONT UNE EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE POUR MOITIÉ SALARIALE ET POUR L'AUTRE MOITIÉ ENTREPRENARIALE (CONTRE 37% D'EX-ENTREPRENEURS EN 2016).

TRANSMISSIONS D'ENTREPRISE

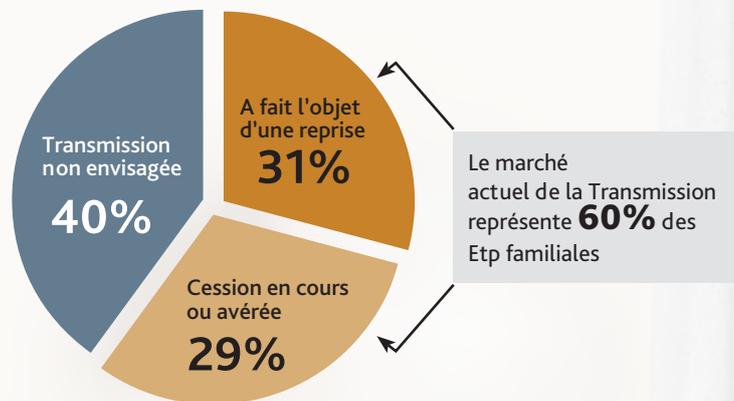
MOTIVATIONS, FREINS ET APPRÉHENSIONS

TRANSMISSION D'ENTREPRISE : MOTIVATIONS, FREINS ET APPRÉHENSIONS

► POSITION PAR RAPPORT À LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Parmi les dirigeants d'entreprises familiales,

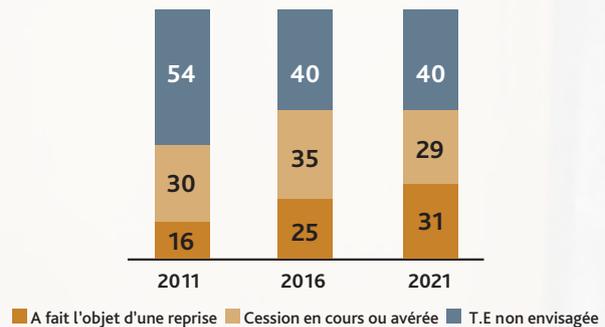
- 40 % n'ont jamais songé à céder/transmettre leur entreprise et ne pensent pas le faire à moyen terme.
- 29 % (près de 3/10) ont déjà réfléchi ou sont en train de céder leur entreprise
- 31 % ont repris / racheté leur entreprise à un tiers ou à un membre de la famille.



ENTREPRISE FAMILIALE ET TRANSMISSION



• **PAR RAPPORT À 2016**
Le marché global de la transmission semble avoir stagné à 60% entre 2016 et 2021





- POSITION PAR RAPPORT À LA TRANSMISSION
- DÉCISION DE TRANSMISSION :
fondements, motivations et appréhensions
- OFFRE ANTÉRIEURE DE RACHAT DE L'ENTREPRISE

➤ DÉCISION DE LA TRANSMISSION : FONDEMENTS, MOTIVATIONS, APPRÉHENSIONS

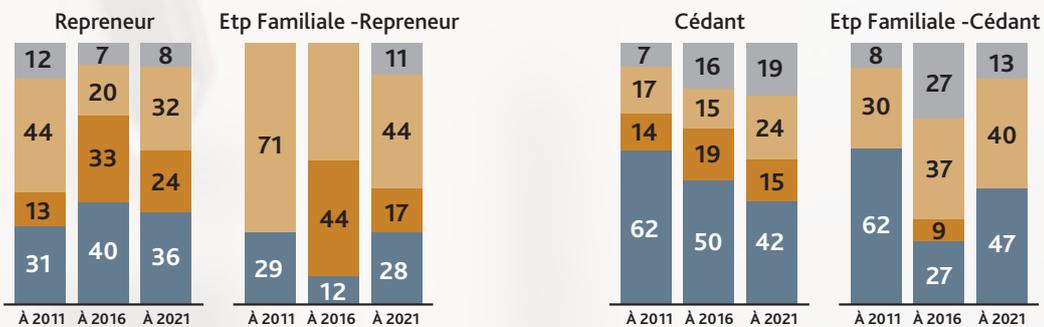
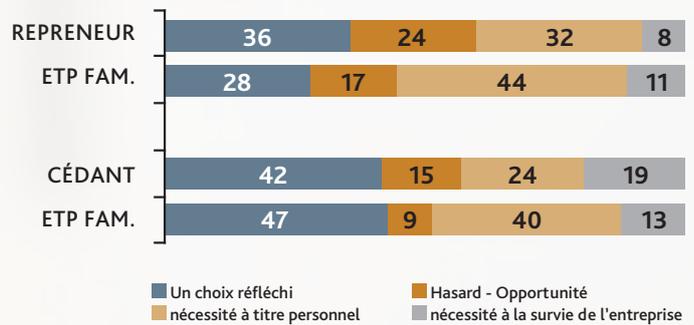
Dans le processus de transmission d'entreprise, le fondement de la décision diffère selon le segment étudié :

- Chez le cédant, sa décision est motivée 4 fois sur 5 par un choix réfléchi et 4/10 veulent céder sous la pression de la nécessité (à titre perso ou pour la survie de l'entreprise).

Chez les entreprises familiales, la pression de la nécessité se fait plus forte : la moitié d'entre elles (53%) déclarent être dans cette optique, en baisse de 11 points p/r à 2016 (la survie de l'entreprise est en jeu avec 30% moins d'acuité par rapport à la moyenne des entreprises interrogées: 13 % vs 19 %).

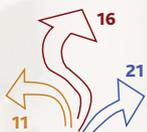
- Le repreneur agit selon un choix réfléchi (4 fois sur 10) ou pour une nécessité personnelle (32%). Ce sont les entreprises familiales qui invoquent le plus la nécessité personnelle (+12 pts)

FONDEMENTS DE LA DÉCISION



• PAR RAPPORT À 2016

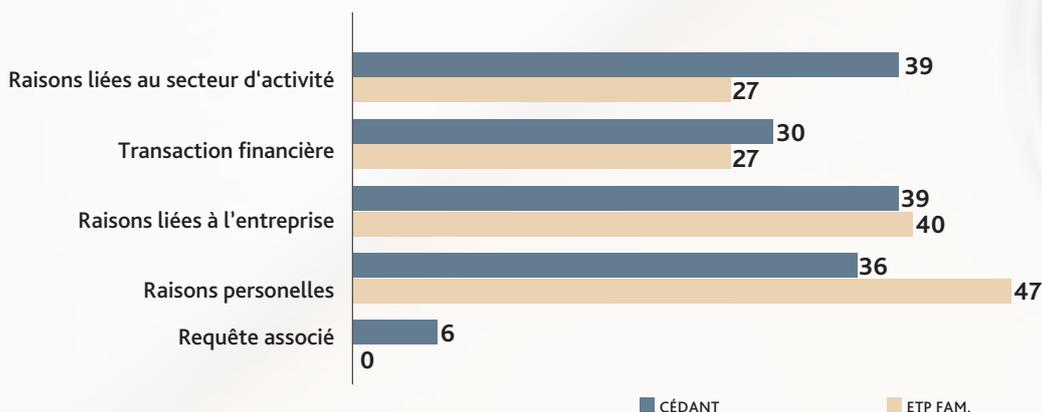
- Chez les cédants, le choix réfléchi continue à dominer mais il est en baisse continue au profit de la nécessité à titre personnel (+9 pts.) Chez les etp familiales, il n'est plus question d'opportunités mais plus de nécessité.
- à contrario, chez les repreneurs, il est un peu plus questions d'opportunités (24 vs 15) même si elles se font de plus en plus rares (-27 chez les etp familiales).



Les raisons incitant les dirigeants d'entreprise à vouloir céder ou transmettre leur entreprise sont de 4 ordres :

- 4 dirigeants sur 10 invoquent des raisons liées au secteur d'activité (conjuncture économique, reconversion dans un autre secteur,...) ou des raisons liées à l'entreprise (répondre à des difficultés, opportunités de capitalisation, de développement)
- 3 dirigeants sur 10 évoquent le besoin de constituer un patrimoine financier (ou appât d'un good deal)
- 36% des chefs d'entreprise parlent de raisons personnelles (départ à la retraite, santé)
- Près de la moitié des entreprises familiales (47%) mettent en avant les raisons personnelles

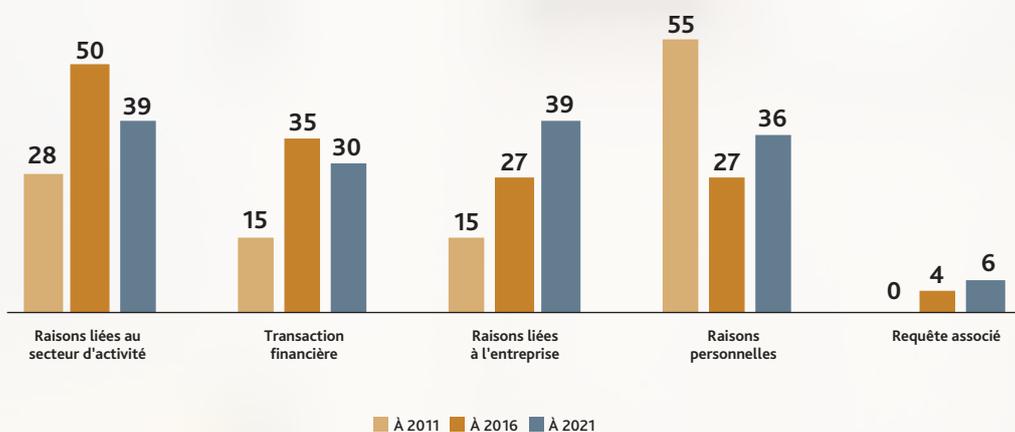
MOTIVATIONS DE LA CESSION



• PAR RAPPORT À 2016

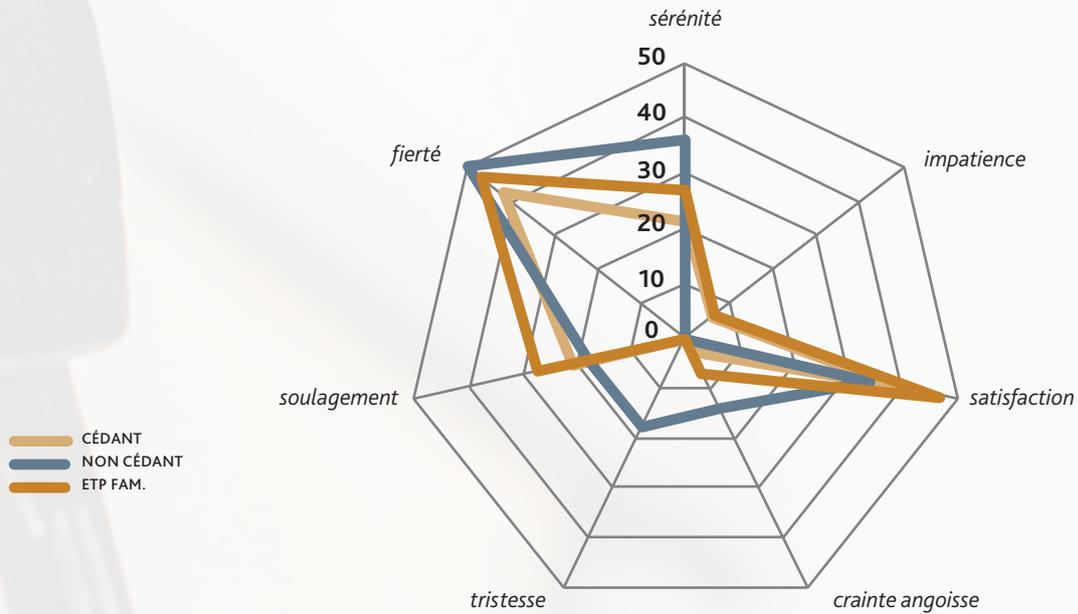
En 2021, ils sont 1,5 fois plus nombreux à évoquer les raisons liées à la pérenisation de l'entreprise (39% vs 27%) et les raisons personnelles (36% vs 27%)

MOTIVATION DE CESSION OU DE TRANSMISSION



Appréhensions et sentiments face à la transmission

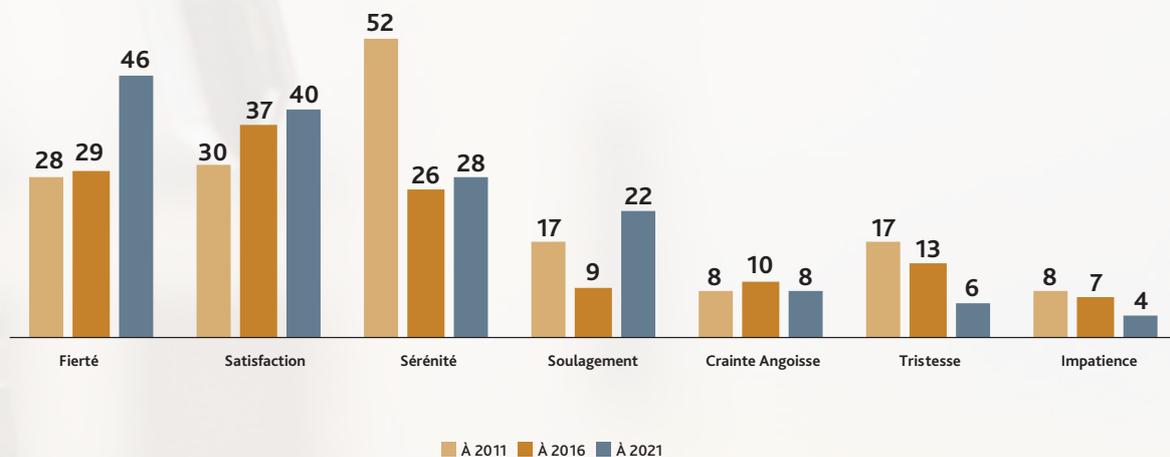
- Le premier sentiment qui habite / habiterait les cédants au moment de céder leur entreprise est la Fierté (46% [+ 17/ 2016]).
- Suivent ensuite les sentiments de Satisfaction (40% [+3 /16]) et de Sérénité pour 3 / 10 (+2 pts p/r 2016).
- Il est à noter que les non cédants ou cédants potentiels seraient plus sereins et fiers que les cédants avérés.
- De même, les entreprises familiales sont beaucoup plus satisfaites et soulagées et moins tristes que le reste des cédants à l'idée de céder leur entreprise.



• PAR RAPPORT À 2016

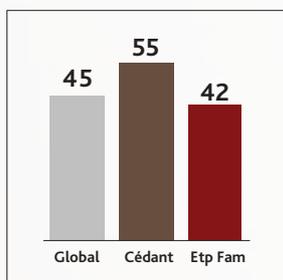
La satisfaction (2^{ème} position) cède la place à la fierté (1^{ère} position) quant aux sentiments qui habitent les dirigeants d'entreprise au moment de transmettre leur entité. Par ailleurs, on notera 2,5 fois plus de soulagement et 2 fois moins de tristesse.

SENTIMENT FACE À LA TRANSMISSION

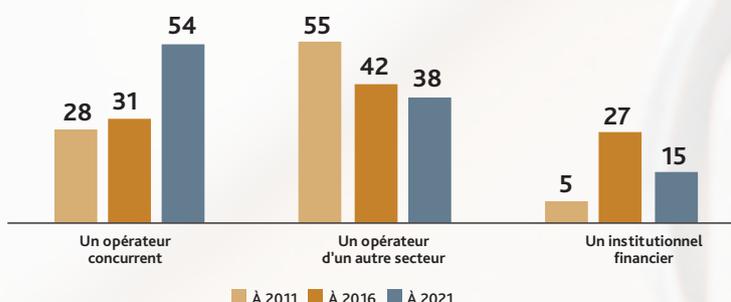


➤ APPROCHE ANTÉRIEURE POUR UNE OFFRE DE RACHAT DE L'ENTREPRISE

45 % ont déjà été approchés pour le rachat de leur etp



ENTREPRISES CANDIDATES À LA REPRISE



- 54 % ont été approchés par un concurrent (+23 p/r 2016)
- 4 offres de rachat sur 10 proviennent d'opérateurs provenant d'autres secteurs
- 15% des offres proviennent des institutions financières



• PAR RAPPORT À 2016

Les concurrents sont plus nombreux à s'intéresser à des entreprises potentiellement cessibles, plutôt que des entreprises d'autres secteurs.

RAISONS DE NON ABOUTISSEMENT

La première raison expliquant l'échec de cette tentative de transmission : les dirigeants ne se sentaient pas encore prêts à sauter le pas.

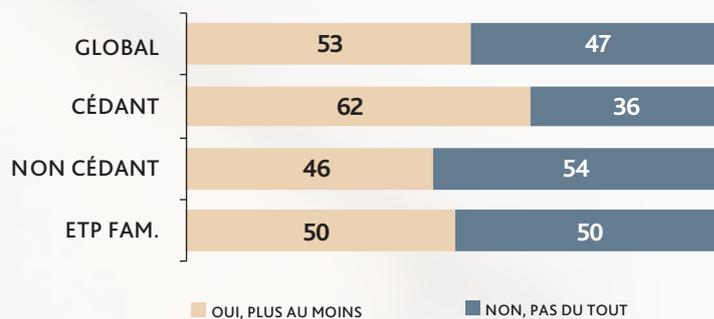


• PAR RAPPORT À 2011

En 2021, on constate que les entreprises sont plus nombreuses à décliner l'offre du fait des conditions peu attractives (+10)

ESTIMATION DE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE

- En 2021, 53 % des entreprises interrogées déclarent avoir une idée de la valeur de leur entreprise (contre à peine 30% en 2016) :
 - moins chez les entreprises familiales (50%)
 - mais plus chez les cédants potentiels (64%)
- 3/4 des dirigeants se sont faits leur propre idée de la valeur de leur entreprise (8 etp familiale / 10) à travers une évaluation personnelle et 1/5 font appel à un cabinet de conseil



➤ MOTIVATIONS, FREINS ET APPRÉHENSIONS PAR RAPPORT À LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Comme en 2016, la transmission d'entreprise reste une option plausible pour 60 % des dirigeants.

↳ LA TRANSMISSION EST DE PLUS EN PLUS QUESTION DE "NÉCESSITÉ" TANT POUR LES CÉDANTS QUE POUR LES REPRENEURS, ET ENCORE PLUS LORSQU'ELLES SONT DES ENTREPRISES FAMILIALES.

Les dirigeants décident de céder avant tout pour des raisons liées à la conjoncture du secteur d'activité ou des difficultés internes de l'entreprise. L'appât d'un bon deal vient en second lieu.

Les offres de rachat n'aboutissent pas d'abord pour des raisons affectives (attachement à l'entreprise) et ensuite du fait d'un désaccord sur la valeur de l'entreprise (les blocages dus à une mauvaise estimation du deal ont sensiblement évolué depuis 2016).

ANALYSE DU PROCESSUS DE TRANSMISSION D'ENTREPRISE

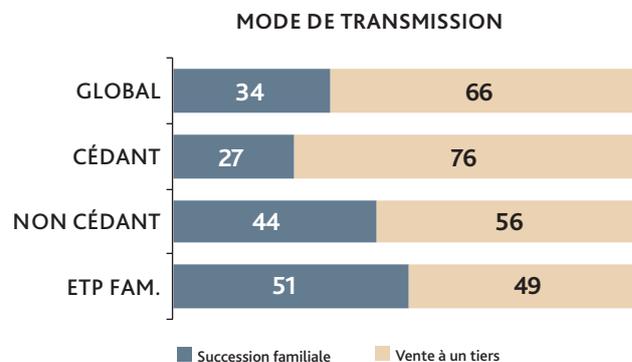
- MODE DE TRANSMISSION ENVISAGÉ ET/OU AVÉRÉ
- PRÉPARATION À LA TRANSMISSION
- IMPLICATION POST-TRANSMISSION DU DIRIGEANT
- CRAINTES ET DIFFICULTÉS DU PROCESSUS DE TRANSMISSION



➤ MODE DE TRANSMISSION ENVISAGÉ ET/OU AVÉRÉ

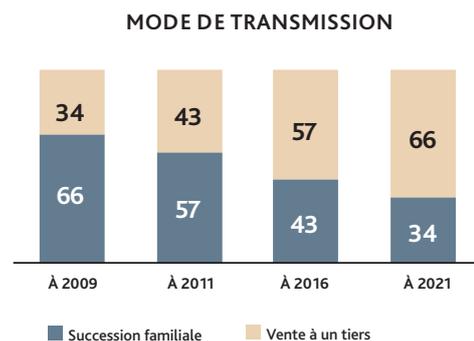
☐ CAS DU CÉDANT POTENTIEL OU AVÉRÉ

- Aujourd'hui, 2/3 des dirigeants optent ou opteraient pour la vente de leur entreprise à un tiers.
- La transmission familiale est plutôt privilégiée par les entreprises familiales (51 %) même si elles sont un peu moins nombreuses à privilégier cette piste (-2 pts p/r 2016).



• Sur les quatre vagues de ce baromètre de la transmission, on notera que de moins en moins de dirigeants envisagent la transmission familiale :

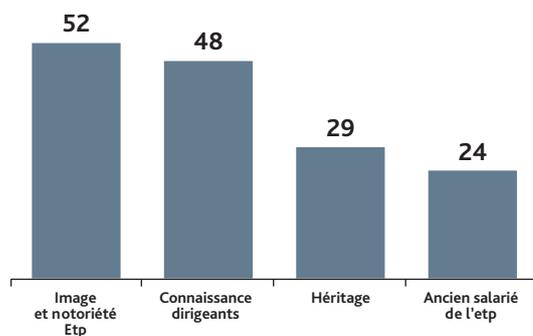
ILS ÉTAIENT 2/3 À VOULOIR TRANSMETTRE L'ENTREPRISE À LEUR DESCENDANT OU À LEUR FAMILLE, ILS NE SONT PLUS QU'1/3 DANS CE CAS AUJOURD'HUI.





CAS DU REPRENEUR

- Parmi les cas de reprises étudiés, 61 % a été effectuée auprès de personnes membres de la famille. Le choix de l'entreprise à reprendre a été surtout motivé par l'image et la notoriété de l'entreprise (52%) - 48% des repreneurs évoquent également la connaissance des dirigeants de l'entreprise . - 3 / 10 ont hérité de l'entreprise familiale.
- Signalons que dans 1 cas sur 4, ce sont d'anciens salariés qui ont repris l'entreprise.



RAISONS DU CHOIX DE CETTE ENTREPRISE

• **PAR RAPPORT À 2011**
 En 2021, l'image et la notoriété de l'entreprise est 2 fois moins importante aux yeux des dirigeants repreneurs.

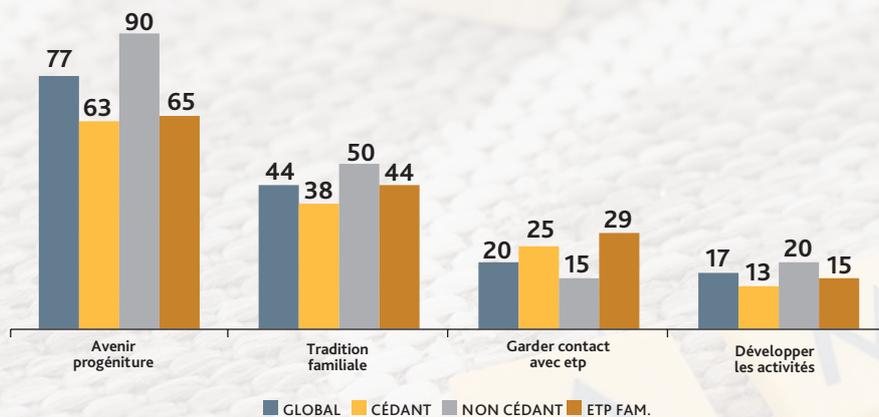
En outre, Les salariés s'enhardissent plus à reprendre une entreprise dans laquelle ils ont travaillé (+10)

Raison	À 2011	À 2016	À 2021
Image et notoriété Etp	33	92	52
Connaissance dirigeants	67	42	48
Ancien salarié de l'etp	33	14	24

OPTION SUCCESSION FAMILIALE

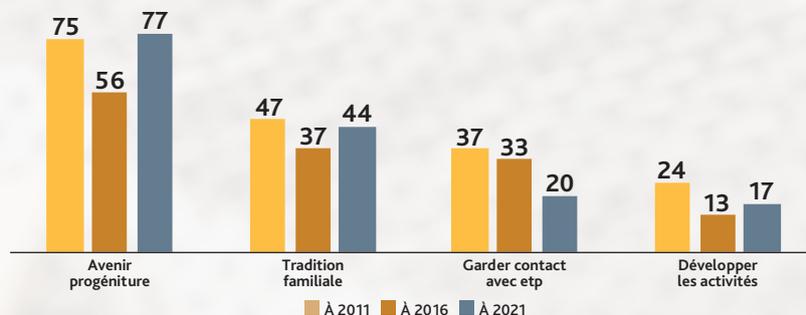
SUCCESSION FAMILIALE - POURQUOI ?

- Près de 8 dirigeants sur 10 (cédants potentiels ou avérés) ayant opté pour la succession familiale justifient leur choix par leur volonté d'assurer l'avenir de leur progéniture .
- 4 sur 10 évoquent le maintien d'une tradition familiale
- Enfin, 1 dirigeant sur 5 a du mal à couper le cordon et opte pour la succession familiale afin de continuer à y garder une certaine influence.



• PAR RAPPORT À 2016

En 2021, les dirigeants sont 1,5 fois plus nombreux à évoquer l'avenir de la progéniture pour justifier le choix de la succession familiale : 77% vs 56%. Par contre ils sont moins nombreux à vouloir garder le cordon ombilical : 1/5 seulement vs 1/3 en 2016.

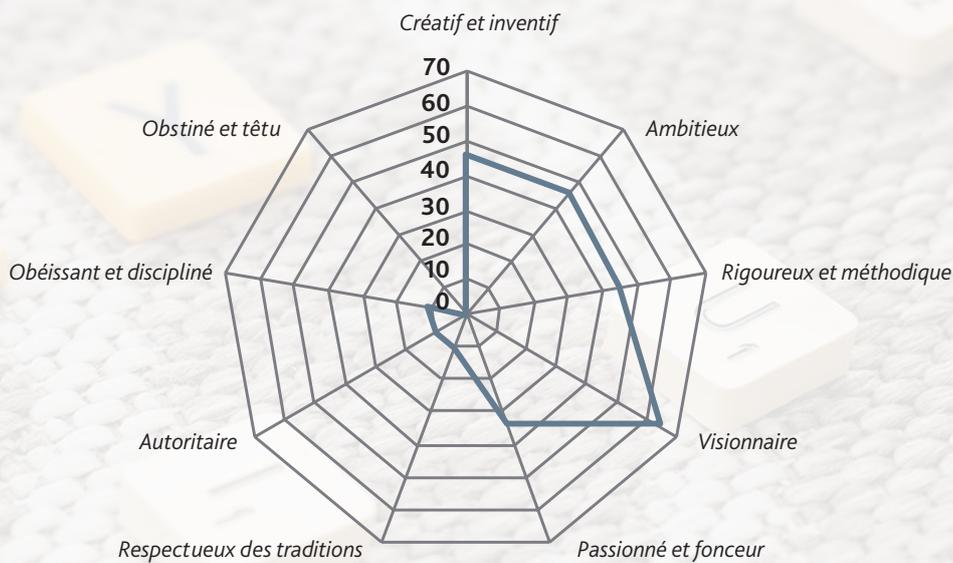


OPTION SUCCESSION FAMILIALE

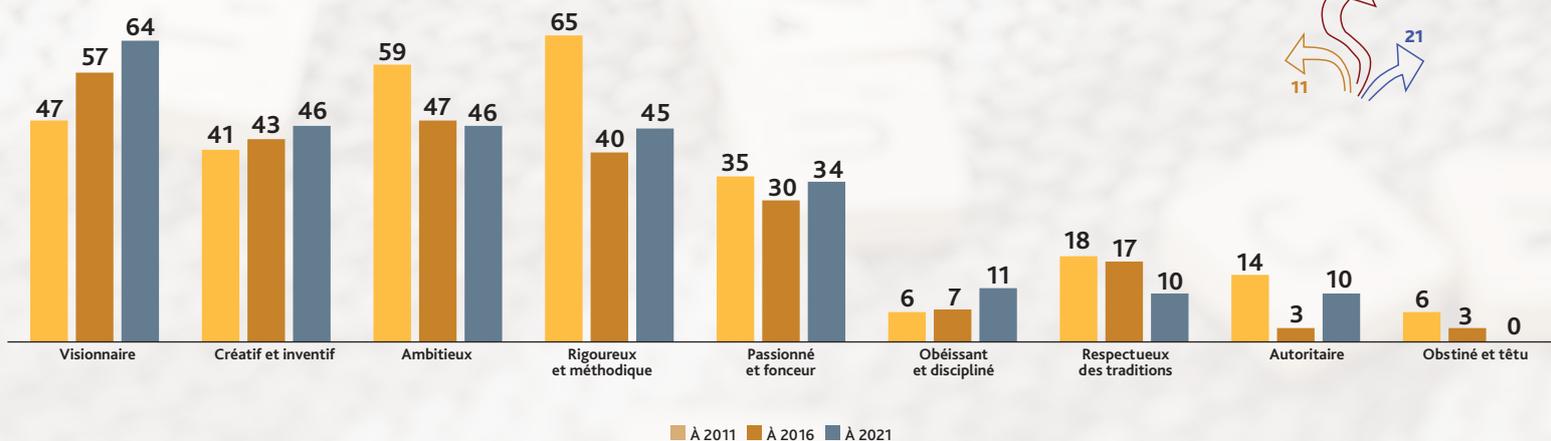
QUALITÉS D'UN BON SUCCESEUR FAMILIAL

Les qualités du successeur idéal s'articulent autour de 3 axes :

- ❶ les dons de visionnaire (64%) : une qualité qui semble s'imposer au fil des années (+17 depuis 2011).
- ❷ la créativité et l'inventivité allant de pair avec l'ambition (4 à 5 sur 10) mais liée à la rigueur et la méthode
- ❸ Avec pour moteur la passion et l'esprit fonceur (34%).



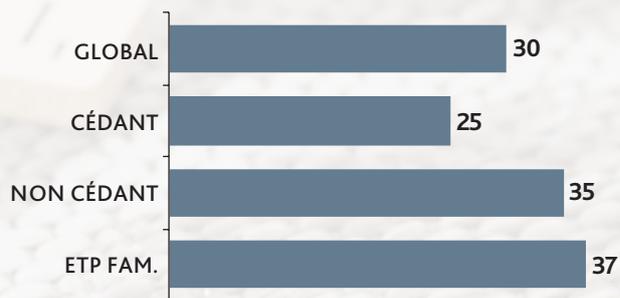
QUALITÉS D'UN BON SUCCESEUR FAMILIAL



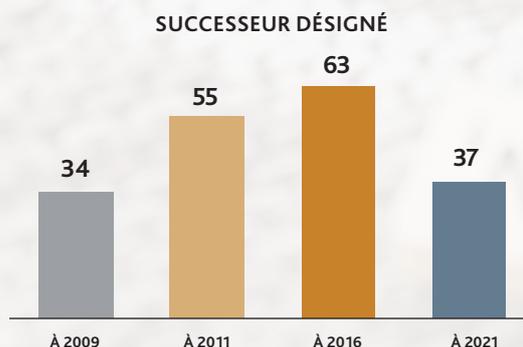
OPTION SUCCESSION FAMILIALE

SUCESSEUR DÉSIGNÉ

- 30 % des dirigeants optant pour la succession familiale ont déjà un successeur désigné (37% chez les etp familiales)
- Son profil : son fils / fille (48%) ou son frère (42%) âgé de 27 ans en moyenne et de formation supérieur (67%).
on notera que 56% des successeurs désignés n'ont pas encore 30 ans.
- 78% des successeurs désignés ne travaillent pas encore dans l'entreprise



• PAR RAPPORT À 2016
 Dans le cas des successions familiales, les entreprises sont moins nombreuses à avoir un successeur désigné (-26 pts)



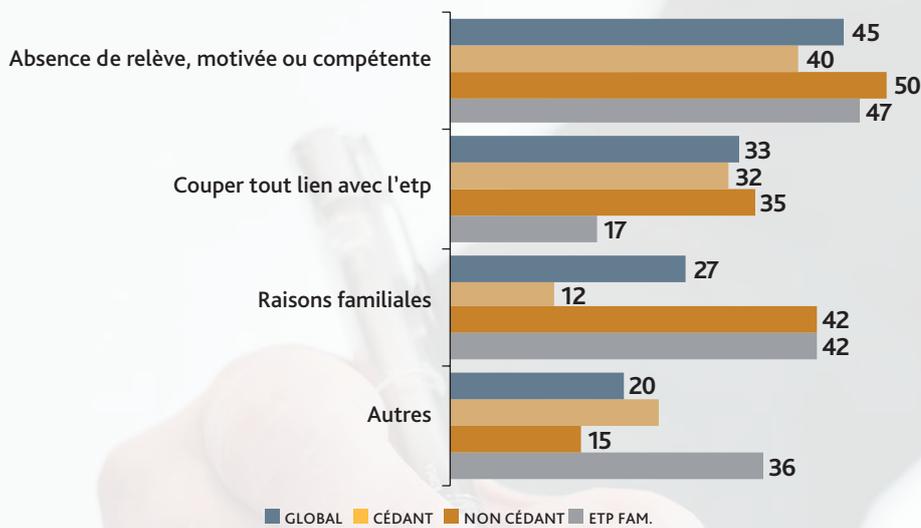
OPTION DE VENTE À UN REPRENEUR TIERS

RAISONS DU CHOIX DE L'OPTION DE VENTE À TIERS

Les dirigeants optant pour la vente à un repreneur tiers justifient leur décision du fait de :

- l'absence de successeur / successeur motivé ou capables (45%) :
- en second lieu vient la volonté de couper tout lien avec l'entreprise et profiter des plaisirs de la vie (1/3 des dirigeants et moitié moins chez les etp familiales)
- la troisième raison est d'ordre familiale (3 sur 10) : conflits internes, mettre sa famille à l'abri du besoin ou répartir équitablement son héritage entre ses descendants.

VENTE À UN TIERS - POURQUOI ?

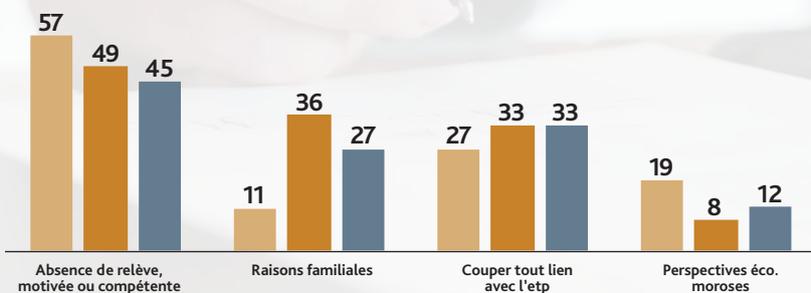


• PAR RAPPORT À 2016

L'absence de relève qualifiée ou motivée est une raison de moins en moins évoquée : - 12 pts depuis 2011.

Par contre, nous constatons une évolution de 4 pts concernant les perspectives économiques moroses.

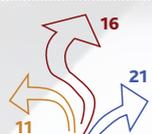
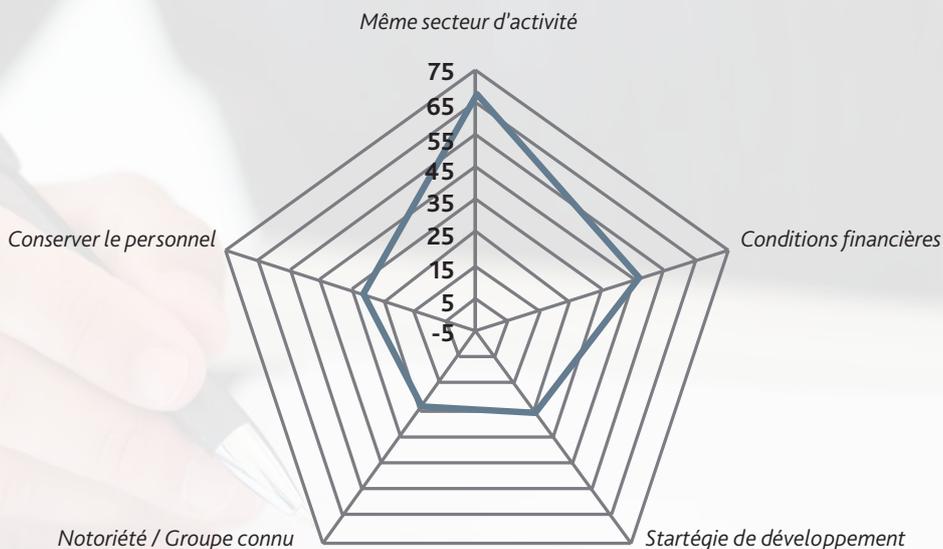
RAISONS DU CHOIX DE VENTE À UN TIERS



OPTION DE VENTE À UN REPRENEUR TIERS

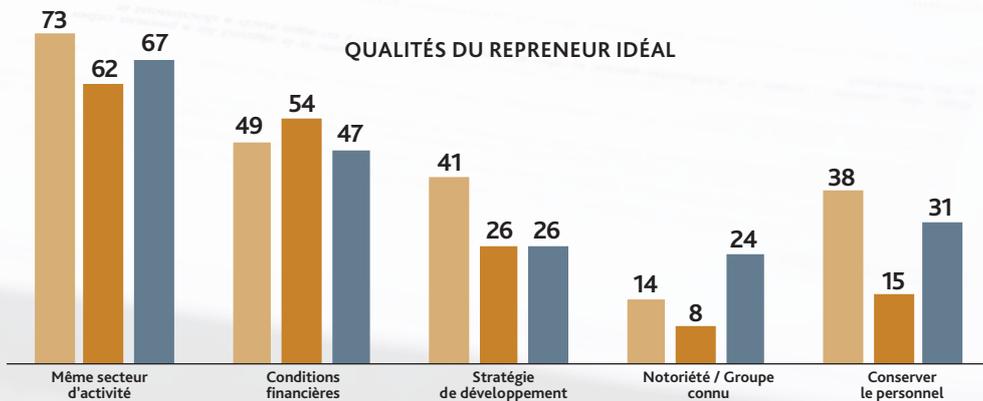
QUALITÉS DU REPRENEUR IDÉAL

- 2/3 des dirigeants [6/10 en 2016] insistent sur la nécessité pour un repreneur d'être issu du même secteur d'activité : surtout chez les entreprises familiales.
- Près de la moitié des dirigeants (47%) mettent en avant les conditions financières.
- 57% des dirigeants pensent à la pérennité et au développement des activités de leur entreprise après cession et souhaitent un repreneur ayant une vision stratégique claire (26%) ou qui s'engage à conserver le personnel en place (31% : soit 2 fois plus qu'en 2016).
- 1/4 émettent des exigences quand à la taille ou à l'origine du repreneur : entreprise à forte notoriété ou grand groupe, entreprise marocaine ou entreprise étrangère, [3 fois plus qu'en 2016]



• PAR RAPPORT À 2016

L'origine du repreneur (taille, notoriété) ainsi que la nécessité de conserver le personnel ont vu une progression importante dans les préoccupations des dirigeants.

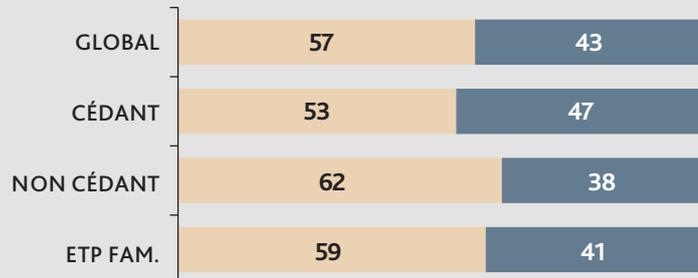


➤ PRÉPARATION À LA TRANSMISSION / REPRISE DE L'ENTREPRISE

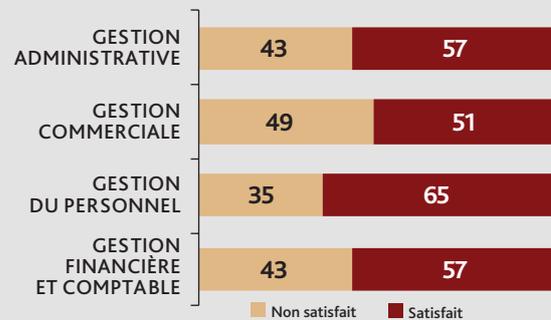
□ NIVEAU DE PRÉPARATION DE L'ENTREPRISE

CAS DU CÉDANT POTENTIEL OU AVÉRÉ

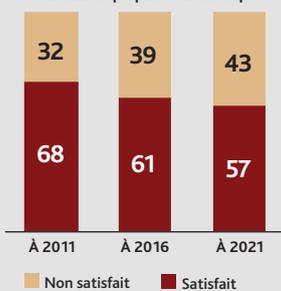
• En général, les entreprises non cédantes sont un peu plus nombreuses à être satisfaites de leur niveau de préparation (62% vs 57% en moyenne)



• C'est au niveau de la gestion commerciale que les dirigeants semblent être le moins préparés: 49% ne sont pas satisfaits de leur niveau de préparation pour ce volet [45% en 2016]



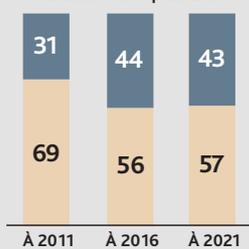
Niveau de préparation de l'etp



• PAR RAPPORT À 2016

La satisfaction par rapport au niveau de préparation de l'entreprise est en baisse constante depuis 2011 : -11 pts. Une baisse surtout constatée pour la gestion commerciale et l'administratif (respectivement -17 et 12 pts entre 2011 et 2021)

Finance et comptabilité



Personnel



Commercial



Administratif



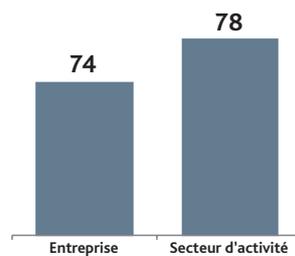


□ NIVEAU DE PRÉPARATION DE L'ENTREPRISE

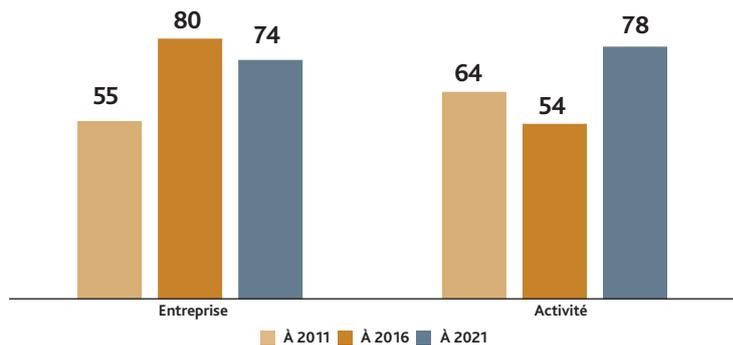
CAS DU REPRENEUR

3/4 des dirigeants se déclarent satisfaits de leur niveau de connaissance sur l'entreprise rachetée et 8/10 semblent maîtriser le secteur d'activité de l'entreprise acquise.

SATISFACTION DU REPRENEUR PAR RAPPORT AU NIVEAU DE L'INFORMATION SUR...



SATISFACTION DU REPRENEUR PAR NIVEAU D'INFORMATION SUR ...



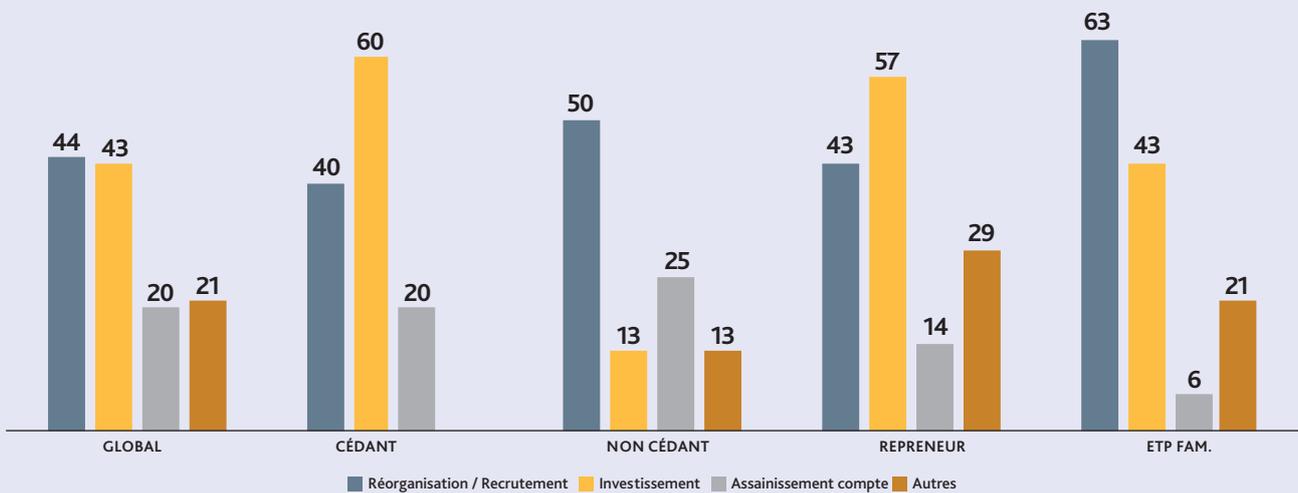
EN 2021, LES REPRENEURS ONT UNE VISION « ACTIVITÉ » PLUS MARQUÉE (+24 PTS PAR RAPPORT À 2016).

□ NIVEAU DE PRÉPARATION DE L'ENTREPRISE

CHANGEMENTS OPÉRÉS DANS L'ENTREPRISE

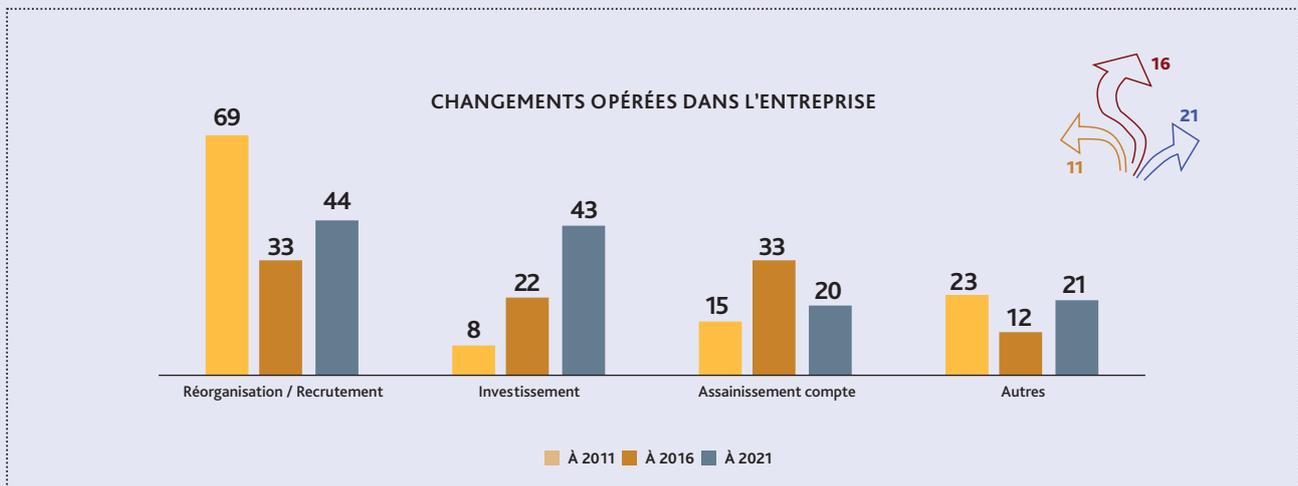


- Près d'1 entreprise sur 4 (23%) a effectué ou envisagerait d'effectuer des changements dans l'entreprise en prévision d'une transmission : 2 fois plus qu'en 2016.
- 44% évoquent une réorganisation / restructuration avec des procédures de gestion plus rigoureuse en terme de GRH, finances [+11 p/r 2016 et 63% des entreprises familiales]
- 4 sur 10 parlent également d'investissement (surtout chez les cédants avérés et les repreneurs)
- L'assainissement des comptes concerne 1 répondant sur 5 (jusqu'à 1/4 pour les non cédants)



↘ CAS DU REPRENEUR

En 2021, les dirigeants sont deux fois plus nombreux à parler d'investissement : **43% VS 22%** en 2016

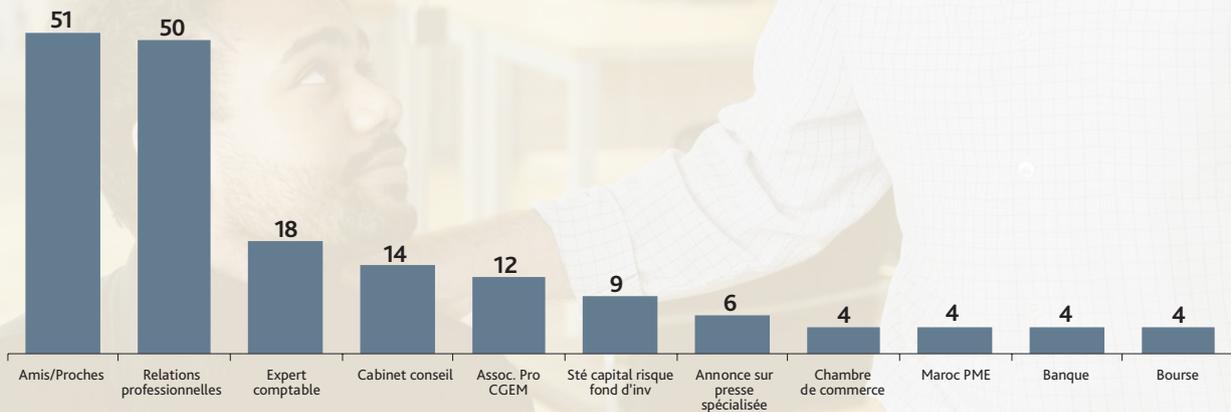


MODE DE RECHERCHE DU REPRENEUR / CÉDANT

- Les amis / les proches et les relations professionnelles restent le moyen privilégié utilisé par le repreneur pour trouver une entreprise :

1 DIRIGEANT SUR 2 PRIVILÉGIE CE CANAL.

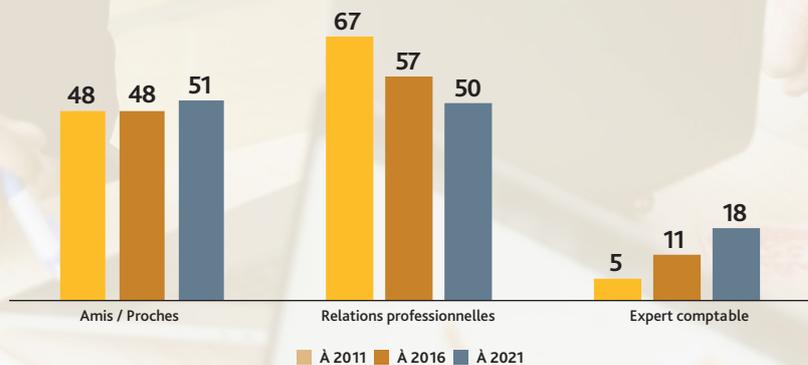
- 65% ont eu recours à des prestataires externes
- au premier rang desquels l'expert comptable (18%)
- suivi par les cabinets conseil (14%)
- et l'associatif ou assimilé 16% (CGEM, chambre de commerce, ...)



- NOTONS QUE 1 SUR 10 FAIT APPEL AUX SOCIÉTÉS DE CAPITAL-RISQUE OU DES FONDS D'INVESTISSEMENT.

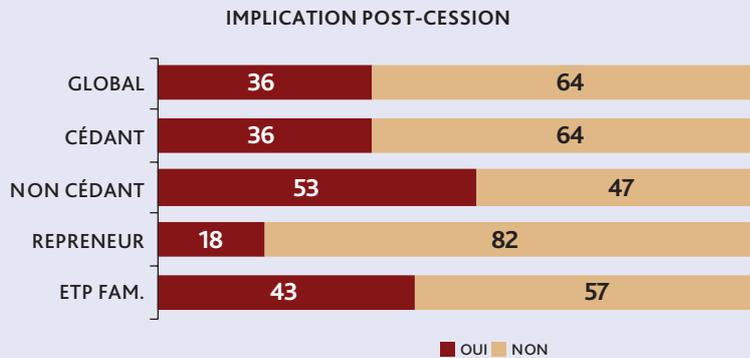
• PAR RAPPORT À 2016

Le recours aux experts comptables va en s'accroissant : +7 pts p/r 2016 et 3,6 fois plus sur 10 ans
Ceci au détriment des relations professionnelles : -17 pts sur 10 ans.

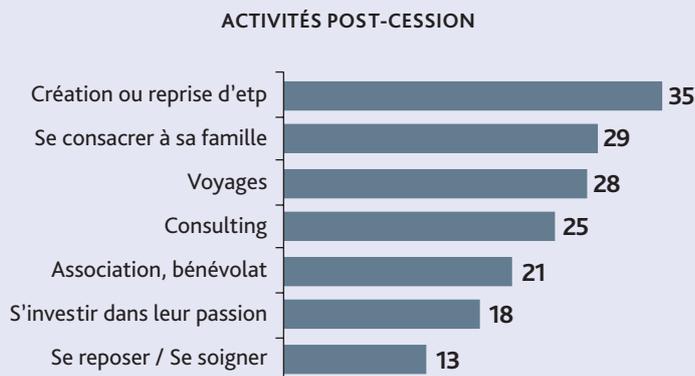


► IMPLICATION POST-TRANSMISSION DU DIRIGEANT

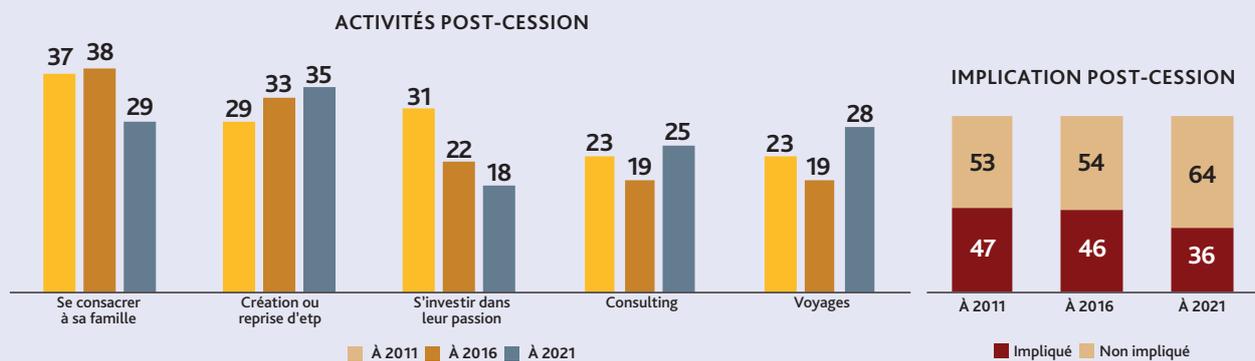
ACTIVITÉS DU DIRIGEANT APRÈS LA TRANSMISSION



64% des dirigeants ont coupé (ou ont l'intention de le faire) tout contact avec l'entreprise qu'ils ont cédée contre 54% en 2016 ; soit +10 pts.



- 8 dirigeants interrogés sur 10 souhaitent rester actifs :
35% vont se replonger dans la création ou la reprise d'entreprise
25% dans le consulting
21% dans l'associatif et le bénévolat
- 3 sur 10 parlent plutôt de famille, ou voyage
- 1 sur 5 veut se consacrer à ses passions



• PAR RAPPORT À 2011

Les dirigeants s'orienteraient de plus en plus vers la création ou la reprise d'entreprises (+6 en 10 ans) et de moins en moins dans leurs passions (-13 pts)
Ils s'impliquent moins dans l'entreprise cédée (-11 sur 10 ans).

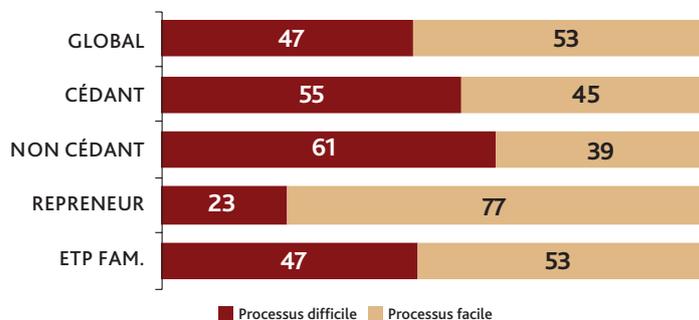
➤ CRAINTES ET DIFFICULTÉS DU PROCESSUS DE TRANSMISSION

□ PERCEPTION DU NIVEAU DE DIFFICULTÉ DU PROCESSUS

Globalement, les entreprises familiales jugent le processus de transmission plus compliqué p/r 2016 : 47 % pensent que la reprise a été plutôt difficile vs 42% en 2016.

Ce sont les non cédants qui appréhendent le plus ce processus : 61% (+15 pts).

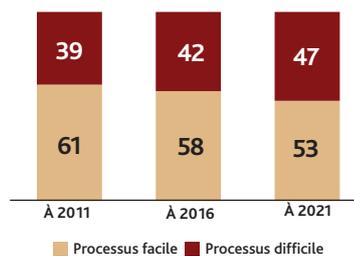
APPRÉCIATION DU NIVEAU DE DIFFICULTÉ DU PROCESSUS



• PAR RAPPORT À 2016

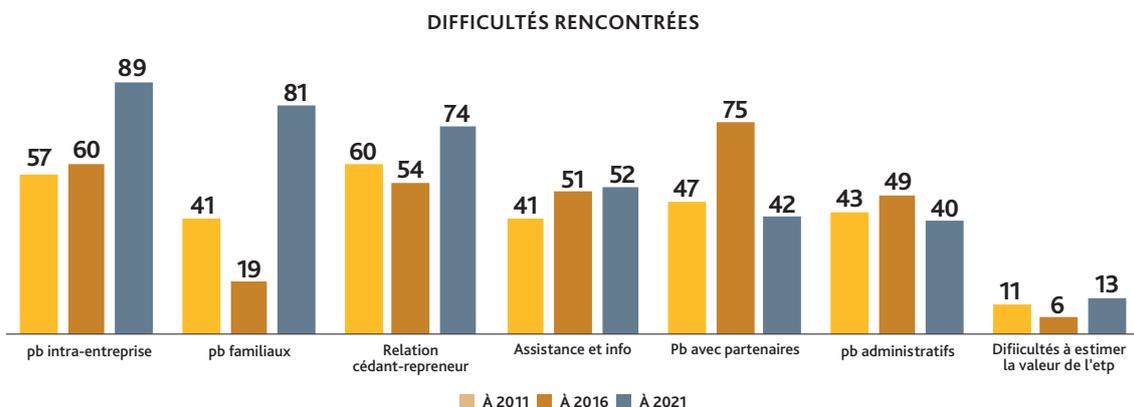
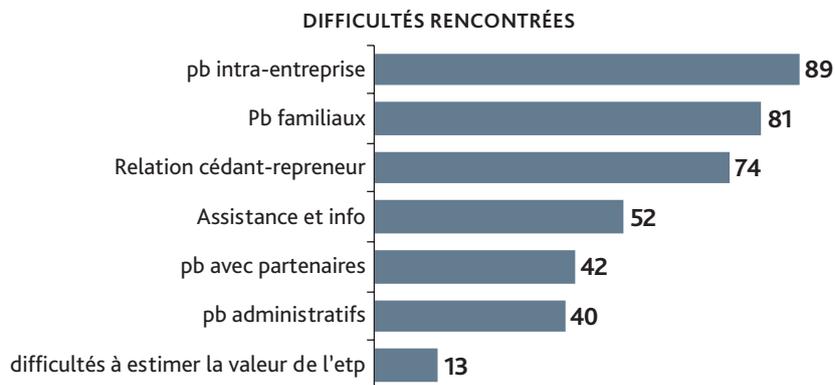
De manière générale, les dirigeants appréhendent de plus en plus le processus de transmission : 47% le trouvent compliqué vs 39% en 2011.

DIFFICULTÉ DU PROCESSUS



IDENTIFICATION DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES / APPRÉHENDÉES

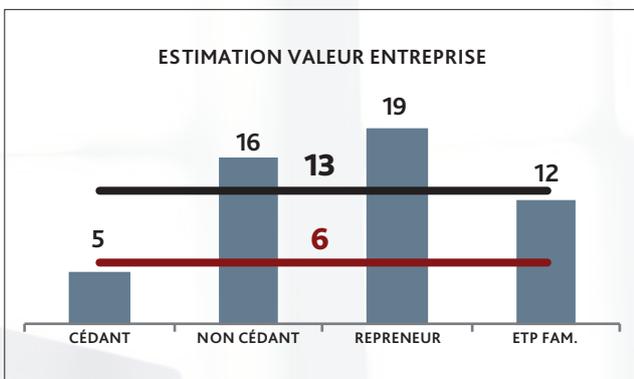
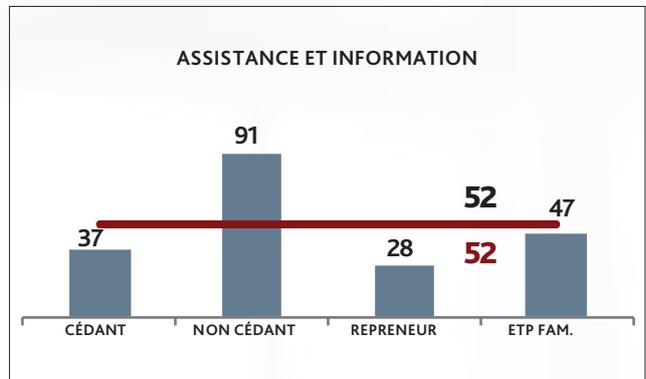
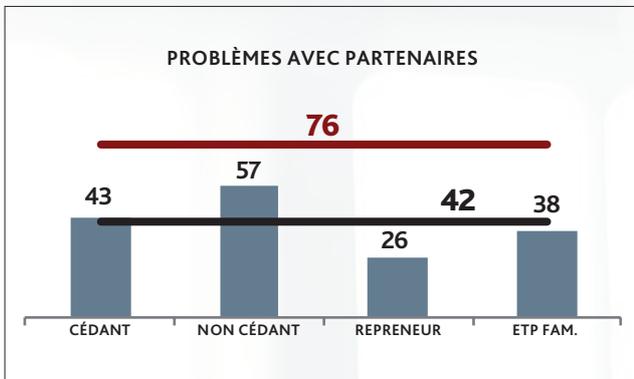
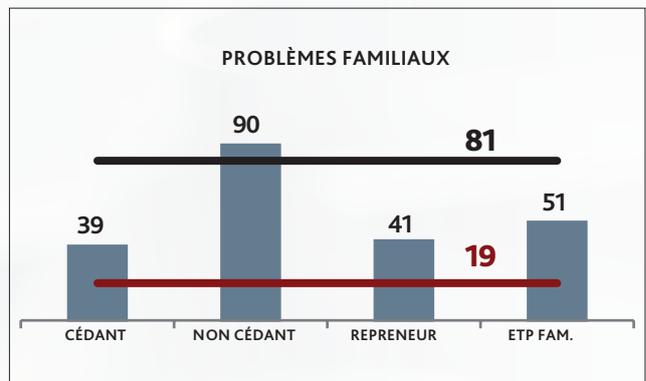
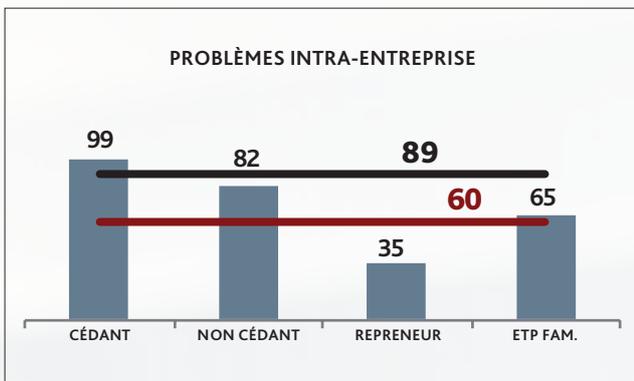
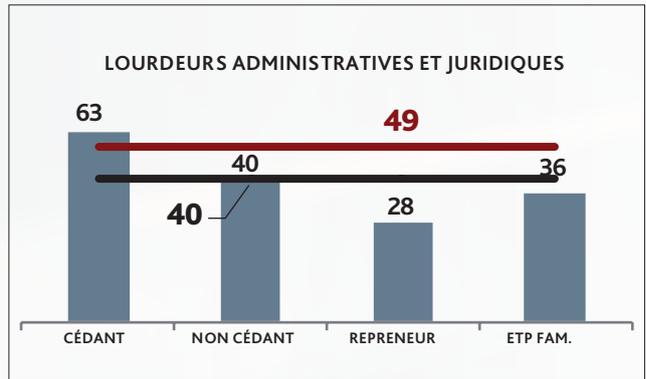
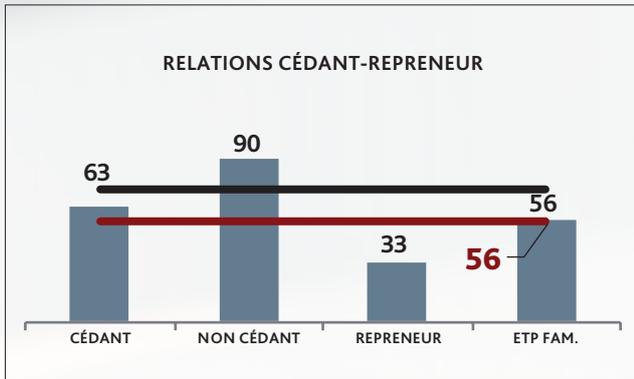
- Les problèmes internes à l'entreprise (juridiques, comptable, personnel,...) constituent le principal obstacle dans le processus de transmission : 9 dirigeants sur 10 les placent en priorité de leurs préoccupations.
- Suivi en cela par les problèmes d'ordre familial (relations entre les membres de la famille) : 8 répondants sur 10.
- ¾ se plaignent également des difficultés entre cédants et repreneurs
- Enfin 4 à 5 personnes sur 10 mettent en avant les problèmes avec les partenaires en amont ou en aval ou les lourdeurs administratives ou juridiques.



- On notera l'accroissement des problèmes intra-entreprises (+29) et des problèmes familiaux (4 fois plus)
- Par contre, les dirigeants sont moins nombreux à se plaindre des problèmes avec des partenaires en amont ou en aval (2 fois moins)

□ IDENTIFICATION DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES / APPRÉHENDÉES

- Les non cédants sont ceux qui laissent apparaître le plus d'appréhensions (4 à 5 craintes par sondé). Ils appréhendent surtout les problèmes familiaux et ceux avec les repreneurs.
- Les cédants potentiels ou avérés semblent plus concernés par les problèmes internes à l'etp.
- l'entreprise familiale se débat avec les problèmes intra-entreprise d'ordre comptable, fiscal, juridique et légal.



• PAR RAPPORT À 2016
 Les dirigeants d'entreprise semblent moins appréhender les problèmes avec les partenaires (-34) et les lourdeurs administratives / juridiques (-9) mais redoutent plus les problèmes internes à l'entreprise (89% vs 60% en 2016), les relations cédant-repreneur (74% vs 55%) et surtout les problèmes familiaux (89% vs 19%).

Dans le détail,

Le TOP 3 des préoccupations des dirigeants par rapport à la transmission d'entreprise est :

- Les problèmes d'ordre comptable et fiscal
- La lenteur des procédures administratives
- La difficulté à trouver le repreneur qui correspond aux critères.
- Manque d'informations sur les procédures

PROBLÈMES D'ORDRE PERSONNEL / FAMILIAUX

- Difficultés à convaincre le parents propriétaire à céder l'ESE
- Difficultés à le convaincre de céder les rennes de pouvoir
- Des difficultés à arbitrer les disputes des candidats au sein de la famille
- Des réticences au sein de la famille contre pjt de transmission
- Difficultés à convaincre le successeur désigné sur l'intérêt de reprise
- Difficultés pour choisir parmi des candidats au sein de la famille

ASSISTANCE EXTERNE ET INFORMATION

- Un manque d'information sur les procédures de transmission
- Pas de bon interlocuteur pour vous renseigner, informer, conseiller
- Pas de partenaire de confiance pour vous accompagner

ESTIMER LA VALEUR DE L'ENTREPRISE

- Difficultés à estimer la valeur de l'entreprise

DES DIFFICULTÉS AVEC LE REPRENEUR

- À trouver le repreneur tiers qui correspond à mes critères
- À argumenter / convaincre le repreneur tiers sur l'intérêt de reprise
- Dans la négociation avec le repreneur tiers
- L'absence de transparence sur les chiffres / performance de l'ESE
- À former mon successeur / repreneur

PROBLÈMES ADMINISTRATIFS ET JURIDIQUES

- Nombre et complexité des formulaires à remplir
- Lenteur des procédures administratives

DES DIFFICULTÉS INTERNES À MON ENTREPRISE

- D'ordre juridique et légale
- D'ordre comptable et fiscale
- Avec le personnel et / ou cadre
- Avec mes autres associés

DES PROBLÈMES AVEC LES PARTENAIRES EN AMONT OU EN AVAL

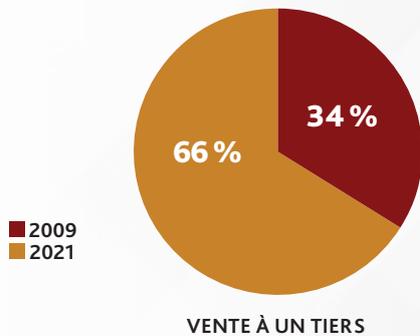
- Divers créanciers
- Banque
- Fournisseurs
- Clients

TOTAL

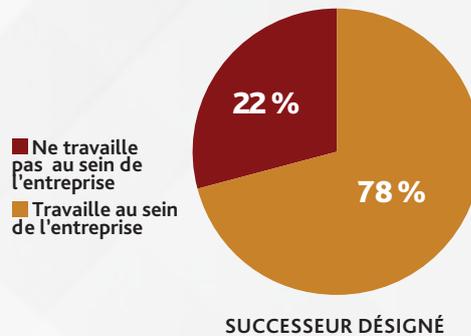
GLOBAL 2021	CÉDANT avéré ou potentiel	NON CÉDANT	REPRENEUR	ETP FAM.	GLOBAL 2016
81	39	90	41	51	19
16	0	0	3	1	
12	0	0	9	3	
14	5	22	14	12	6
14	14	15	14	13	3
9	15	13	0	8	7
15	5	41	0	14	3
52	37	91	28	47	52
24	18	47	8	22	25
16	19	27	3	15	9
11	0	18	17	10	18
13	5	16	19	12	6
13	5	16	19	12	6
74	63	90	33	56	55
24	25	42	5	22	18
5	11	5	0	5	6
13	20	13	5	11	21
20	0	0	23	7	
13	7	31	0	11	10
40	53	40	28	36	49
14	8	20	16	13	21
26	45	20	12	23	28
89	99	82	35	65	60
30	35	25	14	22	16
40	50	34	13	29	19
9	4	12	5	6	18
10	10	11	3	7	7
42	43	57	26	38	76
10	7	16	7	9	15
8	10	3	10	7	15
6	4	11	3	6	15
18	23	27	6	17	31
391	338	465	209	304	317

ANALYSE DU PROCESSUS DE TRANSMISSION D'ENTREPRISE

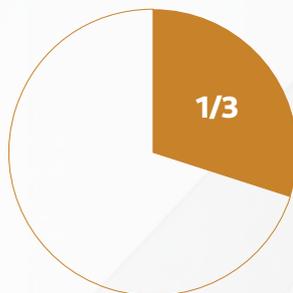
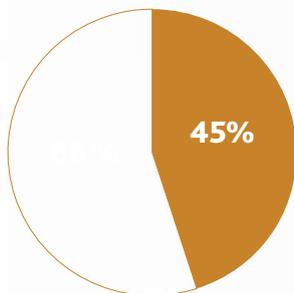
Les dirigeants s'orientent de plus en plus vers la vente à un tiers comme mode de transmission de leur entreprise : 2 fois depuis 12 ans. En effet, si en 2009, 34% recouraient aux tiers, en 2021, ils sont 66% à préférer ce canal à la succession familiale.



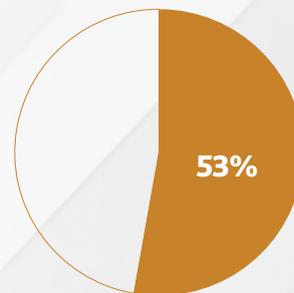
La succession familiale est privilégiée pour assurer l'avenir de la progéniture et sauvegarder une tradition familiale. 3 fois sur 10, le successeur est déjà désigné mais ne travaille pas encore au sein de l'entreprise (78%).



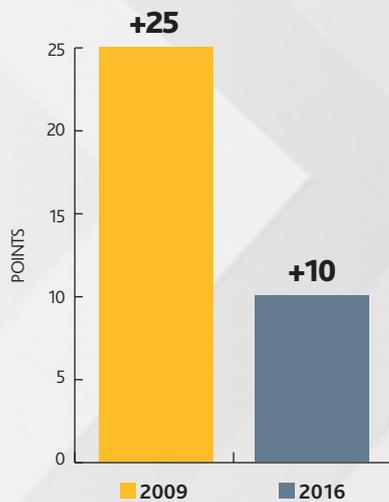
La vente à un tiers est le plus souvent une alternative à un manque de relève motivée ou compétente (45% des cas) mais aussi pour couper tout lien avec l'entreprise (1/3).



Les dirigeants sont pour moitié (53%) satisfaits de leur niveau de préparation à la transmission. Les repreneurs estimant mieux connaître le secteur d'activité que l'entreprise elle-même.

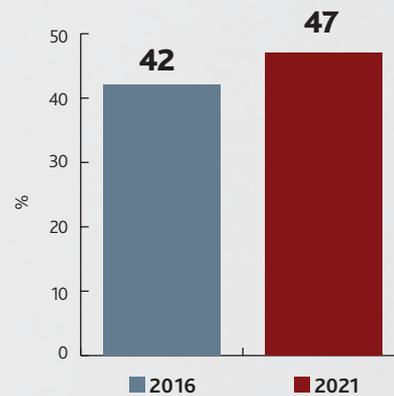


Les dirigeants sont de moins en moins enclins à s'accrocher à l'entreprise (refus d'implication post-cession (+10 p/r 2016 et +25 p/r 2009))



IMPLICATION POST-CESSION

Globalement, le processus de transmission engendre chez le dirigeant plus d'appréhensions qu'en 2016 : 47% le jugent difficile (vs 42%), une tendance de fond sur le long terme. Surtout par rapport aux problèmes intra-entreprise et les problèmes familiaux.



PROCESSUS DE TRANSMISSION ET APPRÉHENSIONS

RECOURS À L'ASSISTANCE EXTERNE DANS LA DÉMARCHE DE TRANSMISSION

- RECOURS À L'ASSISTANCE EXTERNE DANS LA DÉMARCHE DE TRANSMISSION
- SUGGESTIONS POUR UNE TRANSMISSION RÉUSSIE
- PORTAIL DE LA TRANSMISSION

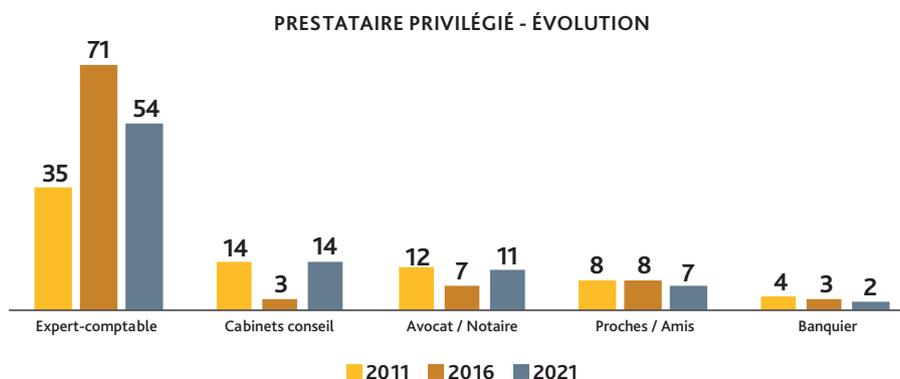
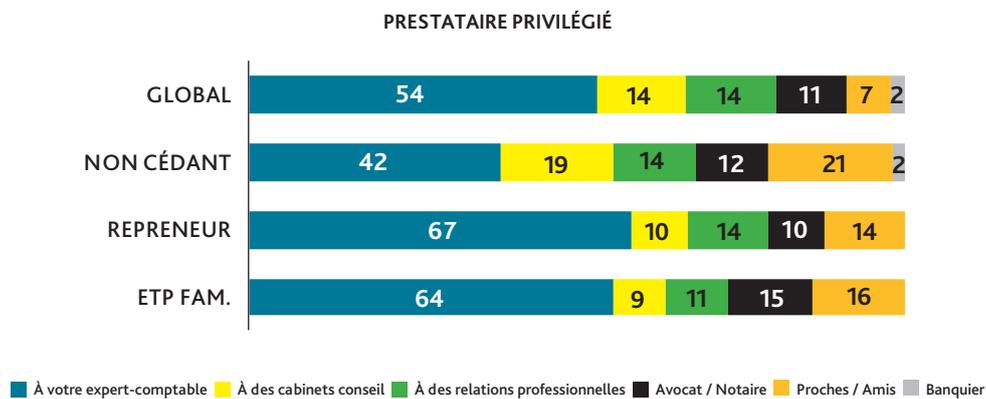
➤ RECOURS À L'ASSISTANCE EXTERNE DANS LA DÉMARCHE DE TRANSMISSION

▣ PRESTATAIRE PRIVILÉGIÉ POUR L'ACCOMPAGNEMENT DANS LA DÉMARCHE DE TRANSMISSION

De loin, l'expert comptable constitue le prestataire privilégié par les dirigeants d'entreprise pour les accompagner dans une opération de transmission : 5 sur 10 (en baisse de 17 pts p/r 2016), beaucoup plus chez les repreneurs (67%) et les entreprises familiales (64%)

Les amis, proches et autres relations professionnelles sont sollicités par 1 dirigeant sur 5 (21%) surtout les non cédants (40%).

14% se font assister par les cabinets conseil : 2 fois moins chez les etp familiales, lesquelles vont plus souvent que la moyenne chez les notaires (15% vs 11% en moyenne)

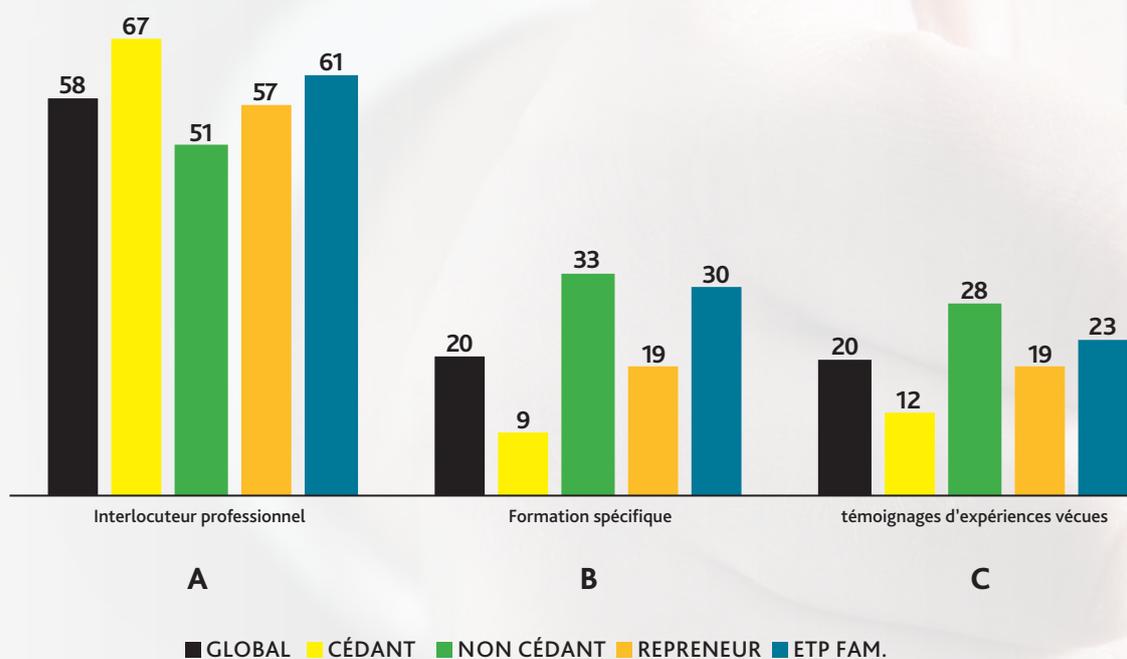


• PAR RAPPORT À 2016

En 2021, les experts comptables ont perdu des parts de marché au profit des cabinets conseil et des notaires.

➤ SUGGESTIONS POUR UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

☐ PISTES POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE LA TRANSMISSION

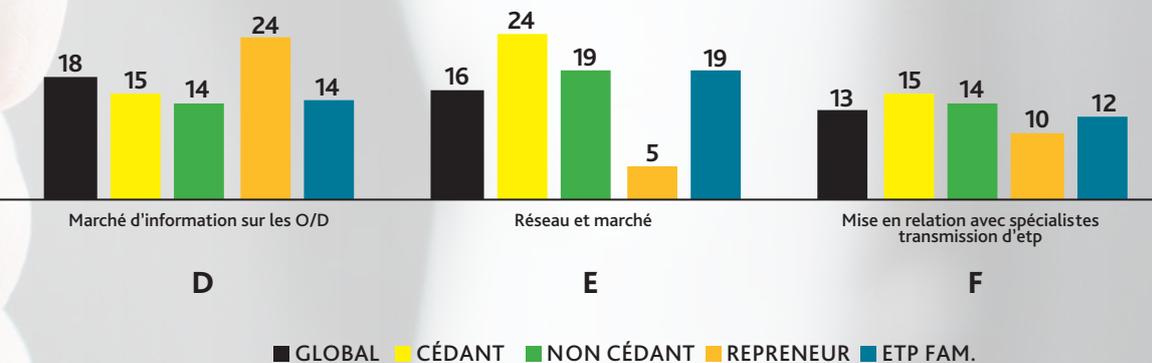


A	Avoir un interlocuteur professionnel qui vous accompagne tout au long de la démarche
B	Des formations spécifiques sur «comment céder une entreprise avec succès»
C	Le témoignage de quelqu'un qui a déjà procédé à la transmission de son etp

Les dirigeants d'entreprise interrogés privilégient le recours à un interlocuteur professionnel qui les accompagne tout au long de la démarche : 58 % des personnes interrogées. Cela se vérifie surtout au niveau des cédants (67%)

Les formations spécifiques et les témoignages d'expérience vécues sont également des pistes fournies par 1 dirigeant interrogé sur 5 (surtout chez les non cédants et les entreprises familiales).

Les repreneurs insistent aussi sur la mise en place d'un véritable marché d'information sur l'offre et la demande.



D	L'accessibilité à un marché d'information sur les offres / demandes potentielles
E	L'existence de réseau permettant de faire rencontrer des vendeurs et repreneurs
F	La mise en relation d'intervenants spécialisés sur la cession / transmission d'etp

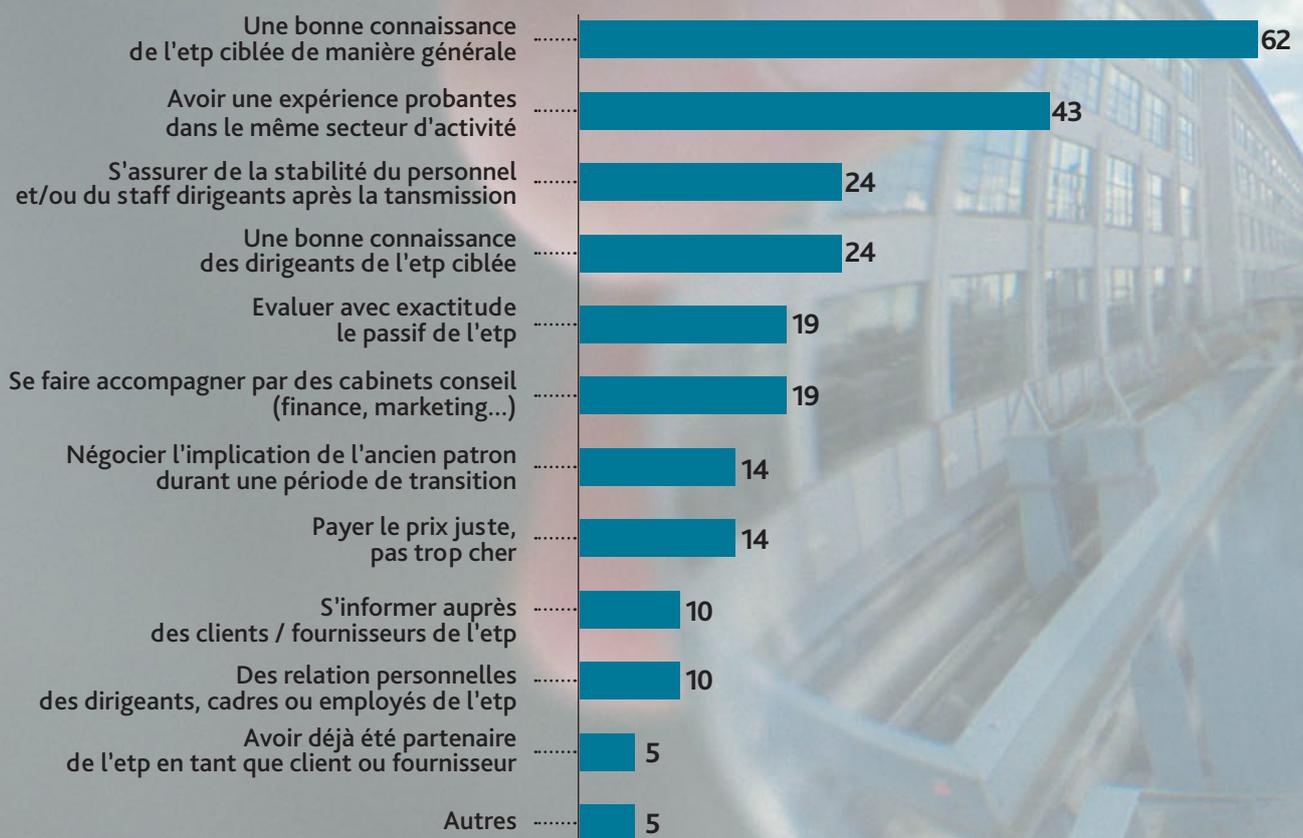
□ CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE REPRISE D'ENTREPRISE (AVIS DES REPRENEURS)

La majorité des repreneurs (62%) s'accordent à penser que la meilleure assurance pour la réussite d'une reprise d'entreprise est une bonne connaissance de l'entreprise cible de manière générale.

4 dirigeants sur 10 mettent en avant la maîtrise d'une expérience probante dans le même secteur d'activité.

Près du quart des sondés évoquent le maintien des ressources humaines et une bonne connaissance des dirigeants de l'entreprise cible.

Enfin 1/5 préconise une bonne maîtrise du passif de l'entreprise et un accompagnement par des cabinets conseil.





PORTAIL DE TRANSMISSION

AUJOURD'HUI,
SEULS 4 % DES ENTREPRISES
INTERROGÉES SONT AU COURANT
DE L'EXISTENCE
DU PORTAIL DE LA TRANSMISSION
D'ENTREPRISE
(9% DES CÉDANTS AVÉRÉS
OU POTENTIELS).

ET 1/4 DES DIRIGEANTS
AYANT CONNAISSANCE
DE CE PORTAIL
Y ONT EU RECOURS.
CES DERNIERS EN SONT PLUTÔT
SATISFAITS (100 %).

9 DIRIGEANTS SUR 10
SERAIENT INTÉRESSÉS
PAR UTILISER CE PORTAIL À L'AVENIR
S'ILS SE TROUVAIENT
DANS LA PERSPECTIVE D'ACQUÉRIR
OU DE CÉDER
UNE ENTREPRISE.



PRÉSENTATION
DE **BDO** AU MAROC

BDO sarl est un cabinet d'audit, de conseil et d'expertise comptable de premier plan, membre de l'ordre des experts comptables du Maroc et membre à part entière du **réseau international BDO**, 5^{ème} réseau mondial d'audit et de conseil.

Présent à Casablanca et Laayoune avec des cabinets relais dans toutes les grandes villes du royaume.

BDO au Maroc est constitué d'une équipe pluridisciplinaire de praticiens (experts comptables, auditeurs, juristes, fiscalistes, ingénieurs) qui, à travers une longue expérience dans leurs domaines d'interventions respectifs, ont :

- Consolidé leurs compétences dans l'audit et le conseil des grandes et moyennes organisations, notamment dans leur transformation digitale ;
- Développé une expertise et un savoir faire pointus dans le domaine du conseil et de l'accompagnement comptable, fiscal, juridique, social et organisationnel des petites et moyennes entreprises ;
- Développé une expertise ciblée en matière de restructuration et d'accompagnement des acquisitions et transmissions, cessions d'entreprises et aussi dans la transformation digitale des entreprises avec le déploiement du framework BDO : RETHINK avec un focus sur le Cash Management et la Governance Risk Compliance.
- Acquis une connaissance solide de divers secteurs d'activité ainsi que des facteurs et leviers de croissance nous permettant d'aider nos entreprises clientes à mieux optimiser leur potentiel de développement.

CONTACT

ZAKARIA FAHIM
 PRÉSIDENT BDO MAROC
 Tel: +212 522 221 924 / Fax: +212 522 222 655
 transmission@bdo.ma

BDO GLOBAL STATISTICS 2021



GLOBAL REVENUE

US\$ 11.8 billion

+ 10.8%* **↑ REVENUE INCREASE**

*(AT CONSTANT EXCHANGE RATES)

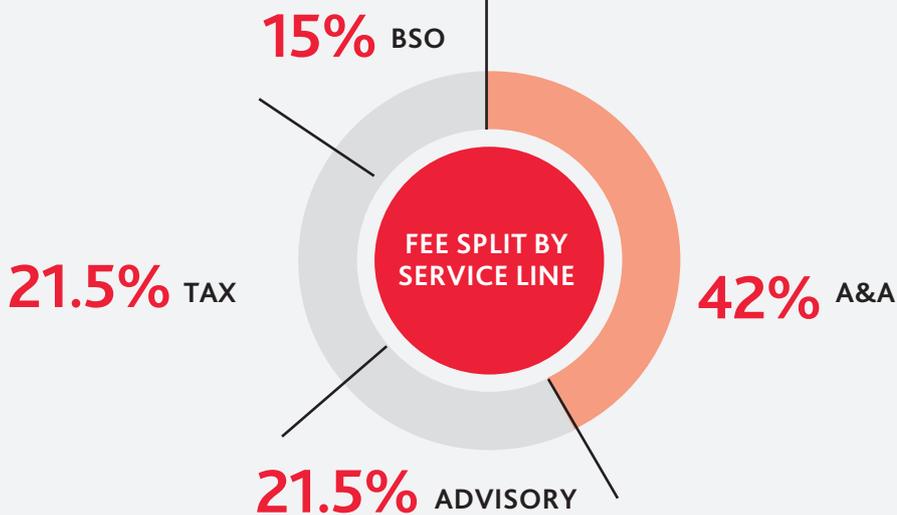


97,292

PEOPLE +6.8%

1,728
OFFICES

167
COUNTRIES &
TERRITORIES



PERCENTAGE REVENUE BY REGION



« Comment traduire la stratégie financière de votre entreprise en un outil de gestion faisant office de GPS financier. Comment valoriser objectivement votre entreprise pour lui donner un nouvel essor ? Voilà deux enjeux clés à adresser pour diriger dans le monde d'aujourd'hui. »

ÉVALUATION D'ENTREPRISE

- Nos spécialistes vous accompagnent dans vos problématiques d'évaluation financière lors de transactions d'achat ou de cession d'entreprise, de commissariats aux apports et à la fusion, ou dans d'autres contextes spécifiques.

FINANCEMENT

- Etudes des meilleures alternatives de financement.
- Préparation des demandes de financement bancaire et dans le contexte de demande de leasing.

MODELISATION FINANCIÈRE ET BUSINESS PLANS

- Vous souhaitez disposer de visibilité sur votre activité future ou encore lever des fonds, nos équipes vous assistent dans l'établissement de business plans automatisés répondant aux exigences les plus pointues.

CORPORATE FINANCE

TRANSACTIONS

- Assistance et conseils relatifs à l'acquisition et la cession d'entreprise.
- Recherche d'acquéreurs y compris à l'international en s'appuyant sur la puissance du réseau BDO.
 - Conduite des négociations pour votre compte.
- Structuration fiscale et assistance à la contractualisation juridique (rédactions de SPA etc.)

DUE DILIGENCE D'ACQUISITION

- Nos experts vous aident à analyser les risques, éviter les pièges et à disposer d'informations pertinentes pour appuyer vos décisions stratégiques dans un contexte de rapprochement ou d'acquisition d'entreprise:
- Due diligence comptable et financière.
 - Due diligence fiscale, sociale et juridique.
 - Due diligence technique à travers notre réseau de partenaires (due diligence industrielle, agricole etc.)



Mehdi ESSAKALLI HOUSSAINI
Associé / ILP / Responsable Corporate Finance



The logo for BDO, featuring the letters 'BDO' in a bold, blue, sans-serif font. A vertical red bar is positioned to the left of the 'B', and a horizontal red bar is positioned below the 'BDO' text.

BDO

**CABINET D'AUDIT, DE CONSEIL,
D'EXPERTISE COMPTABLE
ET D'EXPERTISE SOCIALE**



CABINET D'AUDIT, DE CONSEIL,
D'EXPERTISE COMPTABLE
ET D'EXPERTISE SOCIALE

119, Bd Abdelmoumen, 5^{ème} Etage N° 38, Casablanca 20360 Maroc
Tel: +212 522 221 924 / Fax: +212 522 222 655
www.bdo.ma