

ENTREPRENEURS DE TALENTS

Réflexions de l'entrepreneur de PME - ETI

sommaire de tous les numéros sur :
www.finadoc.com/sommaire-entrepreneurs-de-talents.html



FINADOC ACTIONNAL



FINANCES & ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

1. Réflexions

Toujours viser l'optimisation fiscale (transmission) ?

2. Bonnes pratiques

Administrateur externe
Expertise ou proximité ?

3. Graphique

Data visualization et décisions



François Almaleh | Finances & Actionnariat

Des multiples élevés de valorisation

L'indice Argos montre que les multiples de valorisation des PME/ETI non cotées en Europe est au plus haut depuis 16 ans : x11 l'Ebitda.

Bien sûr, la typologie d'entreprise n'est pas la même, et la permanence de taux d'intérêt bas milite pour investir dans le non-côté.

Néanmoins, côté cédant potentiel, c'est une bonne chose ; côté investisseur, cela revient à investir au plus haut (ou presque).

Les entreprises sont mieux gérées qu'avant crise (celle de 2008), les modèles d'affaires bien plus structurés, les stratégies plus efficaces. Cela se voit dans la valorisation accrue.

Et naturellement, la dette d'acquisition redevient élevée (comme avant crise de 2008... même si ce n'est pas le private equity qui en fut l'origine).

Des multiples de valorisation au plus haut... bulle ou pas bulle ? Pas pour l'instant.

1. REFLEXIONS

François Almaleh

Nous proposons tous les trimestres un sujet pour prendre de la hauteur de vue. Ce trimestre-ci, notre sujet sera consacré à l'optimisation fiscale dans les transmissions familiales.

Notre expérience de long terme nous a fait rencontrer des dirigeants, qui tous voulaient (avec raison) limiter le poids de la fiscalité (privée essentiellement). Certains voulaient réduire plus que d'autres en franchissant parfois une ligne rouge... que l'on voit ensuite en arrêt de jurisprudence.

Et souvent également des décisions prises à leur niveau pour ne pas payer d'impôt (en général, lors de cession, avec le mécanisme d'apport en report ou sursis, ou des donations en fonction de l'âge, ou parce qu'il y a un sujet fiscal "ponctuel").

Et pourtant, **le choix fiscal ne doit pas être central ou essentiel**. Pour éviter les abus de droit (ou fraude à la loi), on dit toujours que l'économique doit primer sur le fiscal, mais notre idée est

différente ici : en toute orthodoxie fiscale, la solution fiscale la moins onéreuse à court terme n'est pas toujours la moins onéreuse à long terme.

Là aussi, si un principe de base est de repousser le plus loin possible

l'impôt à payer, parfois il faut s'en acquitter dès à présent pour contenir les risques futurs.

Par exemple, donner aux enfants des titres d'entreprise parce qu'il y a un avantage fiscal est une opération à court terme mais des événements peuvent contrecarrer l'optimisation de cette opération : mésentente, projets différents, besoin financier, cession avant la fin des délais d'un pacte Dutreil, ...

De même, l'apport en report suite à une cession d'entreprise fige sur le long terme les choix, et encore davantage quand les donations

Optimisation dans les transmissions ?

Gouvernance

Littérature

On trouve de plus en plus de bons livres et articles en gouvernance, avec souvent des exemples de dirigeants et leurs expériences. Ces lectures peuvent être "inspirantes".



Finances

Politique financière

Notre expérience de long terme montre que les PME/ETI ont des habitudes en finances, d'année en année, mais sans véritablement politique financière débattue en conseil (CA ou de famille) : dividendes, endettement, financement, ... alors qu'une orientation sur 3 à 5 ans serait préférable.

Holding

Forme sociétaire/Apport

Pour les holdings créées dans le cadre du report d'imposition (suite à une cession), les SAS/SARL ne sont pas toujours les bonnes options. La voie d'une société civile à l'IS est une bonne piste pour plus de souplesse.

de cette holding se font en démembrement de propriété ; en effet l'optimisation se réalise alors au décès du donateur... alors qu'entre temps la famille évolue. Le conseil patrimonial et familial de bon nombres d'acteurs (experts-comptables, avocats, CGP...) est la justification du conseil par l'économie fiscale "immédiate". **La vraie nature du conseil est la projection dans le temps** de bonnes questions à poser : besoins financiers, projets professionnels ou semi-professionnels, évolution des enfants, protection du conjoint (ou ré-équilibrage), objectif des donations, rapport à l'argent avec les enfants, entente familiale, ... que faire en cas de succession, etc. **Par expérience les bonnes questions en amont optimisent sur le long terme, plus que l'effet "immédiat". L'optimisation financière et organisationnelle.**

2. Bonnes Pratiques



Administrateur externe : expertise ou "proximité"

Si un administrateur externe au sein d'un conseil en entreprise familiale est de plus en plus "accepté", il reste un tiers à qui l'on confie la vie et la vision de l'entreprise versus une discrétion souvent recherchée par les dirigeants.

Cette évolution se fait souvent en fonction d'un besoin de s'ouvrir pour soutenir la vision stratégique, et pour le président lui-même d'être soutenu, d'avoir un regard croisé. En dehors de son parcours professionnel, des softskills de l'administrateur concerné, **quelle source de sélection d'un administrateur ?**

Souvent, cela est naturel (mais pas suffisant), le réseau relationnel est plus "simple" : on connaît tel dirigeant qui a vendu son entreprise dans un secteur proche, prêt à donner du temps et des conseils, un coach de dirigeants, un

dirigeant cotoyé dans l'APM, au golf (sic), au FBN... Le président assure ainsi la **proximité**, le contact déjà établi, la connaissance, une certaine confiance.

Et pourtant, comme tout recrutement de cadre de direction, l'administrateur devrait pouvoir **être "sélectionné"**. Passer ainsi d'une approche de proximité décrite ci-dessus à un process un peu plus formel avec un cahier des charges sur les attentes du président. Cela permet de rencontrer des candidats potentiels, avec des parcours différents. L'expertise recherchée n'est pas forcément technique, mais le candidat retenu sera "expert" car "sélectionné".

Donc, un process de sélection pour un conseil efficace, ouvert, et proche du président.

Finance et Actionariat des dirigeants

FINADOC ACTIONNAL est un acteur global des dirigeants et actionnaires de PME et ETI. Notre **compétence financière** est dédiée à la gestion du patrimoine, l'optimisation

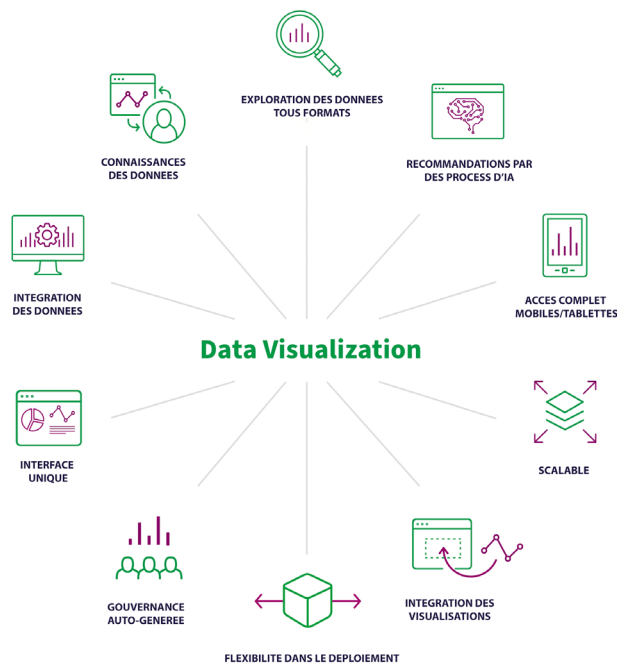
de l'environnement fiscal, familial, financier, mais aussi donner de la visibilité au futur, en terme d'organisation à titre privé. **La compétence de conseil** aux actionnaires est dédiée

à la transmission (tiers, famille), au renforcement de majorité, sortie de minoritaires, gouvernance de famille, et médiation en cas de conflit entre actionnaires.

3. Graphique

La data visualization

Nous présentons chaque trimestre une approche visuelle, innovante ou pertinente, mais surtout didactique et opérationnelle. Ici, la data visualization comme modèle décisionnel



Depuis la naissance il y a 25 ans de la "business intelligence", avec (malheureusement) encore beaucoup de tableaux excel, la data en tant que ressource stratégique devient une nouvelle (r-)évolution. La pertinence des données, les croisements "intelligents", "profonds" produisent des tableaux de bord plus surs pour décider et évoluer. On installe de la "data visualization" pour rendre les portails de vente plus efficaces, pour renforcer le cycle de vie des clients avec les produits (quels qu'ils soient), pour réduire les temps de mise en marché, pour mieux interagir avec les données de vente amont et aval et s'adapter rapidement.

Le principe de la "data visualization" part de l'idée que **1.** les données sont massives, prolifiques, **2.** les données doivent être transformées, analysées, croisées, et **3.** les données doivent être au coeur de la vie de l'entreprise (commercial, technique, finance, décisions, recherche, ...). C'est sur ce point 3. que s'articule l'avenir de la digitalisation des entreprises.

Les données graphiques visuelles sont au-delà de l'image même : elles donnent des comparaisons, des positionnements... plus rapides à lire et comprendre que des colonnes/lignes d'Excel... qui plafonne graphiquement. Les données doivent être fiables pour être utiles. Et prouver que l'analyse profonde permettra plus de flux d'affaires, plus de coûts comprimés, plus de compétitivité, de meilleurs process, une visibilité accrue, de meilleures interactions professionnelles, une stratégie où les métriques sont des axes décisionnels et non des KPI sur lesquels regarder passivement le passé.

Nos coordonnées

François Almaleh

FINADOC ACTIONNAL
Finances et Actionariat des dirigeants
58 Rue de l'Abbé Lemire
59700 Marcq en Baroeul

03 66 72 10 81 – 06 01 99 20 51

www.finadoc-actionnal.com
contact@finadoc-actionnal.com
f.almaleh@finadoc-actionnal.com

