

# ENTREPRENEURS DE TALENTS

Réflexions de l'entrepreneur  
de PME - ETI

FINADOC ACTIONNAL



FINANCES & ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

## 1. Réflexions

Les clients... actionnaires

## 2. Bonnes pratiques

Le rapport de gestion

## 3. Graphique

Réussir & Apprendre



François Almaleh | Finances & Actionnariat

### Finances & réglementation

Le 3 janvier 2018 rentre en application la réforme MIF II, dont les placements financiers des particuliers (PRIIPS). En mai ce sera l'application de la protection des données personnelles (RGPD), et en octobre la directive touchant l'assurance vie (DDA).

Sous ses vocables compliqués se cachent plusieurs effets : plus de transparence, plus de contrôle avant la souscription, et un meilleur suivi. Corrélativement, les effets induits seront plus de standardisation et plus de banques/assureurs vendant leurs fonds maison afin de compenser la perte de marge sur les opérations financières.

Plus que jamais, l'exigence sera le maître mot, à savoir ne pas payer de mandat de gestion pour avoir une gestion standard...

## 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 au capital... clients.

Sous ce titre "les clients, premiers actionnaires de l'entreprise", nous ne parlons pas de capital au sens comptable ou juridique mais bien d'un actif qui mesure la valeur d'une entreprise. Certes on peut évoquer le capital immatériel, les brevets, le savoir-faire, le personnel, mais la finance reste orientée vers quelques données constantes : chiffres d'affaires, rentabilité, endettement. Il est tellement évident de placer les clients au centre de l'entreprise... mais parfois le chiffre d'affaires prend le dessus, c'est-à-dire l'approche financière en occultant toute l'importance du client lui-même, de ses attentes, de la qualité de service. Un produit technique par exemple aussi bon soit-il

Les clients...  
actionnaires

mais sans applicatif logiciel à la hauteur est un risque, une fragilité, et un manque à gagner. Les clients sont exigeants mais savent payer si l'offre de service est complète, solide, pérenne et apporte naturellement de la valeur ajoutée. C'est ce dernier terme qu'il faut mettre en avant : qu'apporter aux clients pour une expérience maximale et fidélisante ? Oracle a créé une charte "customer obsessed marketing" : tout faire pour le client, qui, s'il partait, ruinerait beaucoup d'efforts au sein des divisions de toute entreprise. Cette culture du client ("client centric") est partagée par beaucoup d'entreprises et d'entrepreneurs mais dans le cadre habituel du fonctionnement

## Gouvernance

### Le temps

Un projet de gouvernance demande du temps et de l'écoute pour le construire, l'adapter, le faire vivre et le finaliser. Le document en lui-même n'est que la conséquence positive du temps à bien le construire, un an, deux ans, peu importe, la finalité compte davantage



## Finances

### MIFI II

Cette nouvelle réforme va permettre aux clients (en théorie) un meilleur accès aux parts d'opcvn moins chargées en frais. Cela étant dit, il vous faudra un conseiller financier indépendant pour bien appréhender son contenu.

## Holding

### Pacte Dutreil

Plus que jamais, et pour éviter tout défaut de conseil, les pactes Dutreil, volet donation, devraient être analysés prioritairement par un avocat spécialisé, avec le recul nécessaire pour anticiper le maintien au non des signataires individuels, ceux au poste de direction.

opérationnel du cycle de ventes. Les thèmes de l'économie circulaire, de RSE, d'intrapreneuriat, etc. seront stériles sans faire partager par tous, dans l'entreprise, que chaque acteur travaille pour des clients qui payent le dirigeant, qui payent chaque salarié, qui permettent d'investir. Une culture renforcée sur les clients, comme axe central de toute stratégie est capitale, et tous les clients doivent être considérés comme actionnaires de l'entreprise, avec des intérêts alignés, permanents et dédiés à la valeur ajoutée.

## 2. Bonnes Pratiques



### La qualité d'un rapport de gestion

La forme d'un rapport de gestion répond davantage aux demandes comptables et statutaires sur l'activité. Là où les experts comptables peuvent mettre en forme la partie chiffrée et ses évolutions, seule le dirigeant et davantage son CODIR devraient produire un rapport de gestion.

**En 3 parties** : factuelle sur l'année, en comparaison des objectifs attendus, et dans une perspective liée à la stratégie. C'est-à-dire produire un document "classique" pour les besoins juridiques pour l'AG, et **plus complet pour le CODIR** comme rétrospective de l'année écoulée. Tout le monde dans l'entreprise sait ce qui a été et ce qui a moins bien fonctionné. Le partage quotidien est important, mais **la synthèse permet à tous de prendre du recul**. Ainsi, avec un bon rapport

de gestion, bien structuré, complet, l'ajustement de la stratégie est plus aisé. Des thèmes peuvent être complétés : impact RSE de l'entreprise, la situation de marché par secteur/gamme de produits, les innovations et concurrence, ... toutes les rubriques habituelles qui enrichissent la vue complète de l'entreprise.

Si cela est vu comme une contrainte car il y aurait un document écrit et rédigé plus fourni que la base réglementaire, cela devrait vu davantage comme **un investissement, celui du recul, de la hauteur de vue pour mieux se projeter** et apprendre du passé pour sécuriser le futur et développer.

## La finance et l'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

## Réussir & Apprendre

Nous présentons chaque trimestre une approche visuelle, innovante ou pertinente, mais surtout didactique et opérationnelle.



Il s'agit ici d'un des plus délicats sujets que nous ayons eu à traiter car nous ne voulons en aucune façon être donneur de leçon. Notre objectif est plutôt de voir un autre axe de la réussite d'un dirigeant familial à savoir **comment apprendre et ses répercussions**. La partie bleu foncé s'adresse davantage aux nouvelles générations, à condition naturellement que l'erreur puisse se gérer financièrement et humainement. C'est-à-dire que les parties prenantes acceptent l'erreur, ses répercussions et ses corrections. Il faut être solide moralement pour subir les conséquences de ses erreurs mais c'est à ce prix que l'on avance mieux. Nelson Mandela disait **"je ne perds jamais : ou je gagne ou j'apprends"**.

Sur les deux autres points, apprendre aux autres et apprendre des autres, même si les vocables sont proches, le sens est différent. Apprendre aux autres est

à la fois un **passage de témoin, et savoir déléguer**. Un dirigeant qui délègue bien se libère l'esprit, développe mieux et se concentre davantage sur la croissance de son entreprise et sa stratégie.

Quant à **apprendre des autres**, c'est crucial : cela permet d'élargir ses frontières personnelles, d'écouter même quand cela n'est pas simple. On s'enrichit par son travail et aussi des réussites des autres, même si les contextes professionnels sont toujours différents.

Apprendre des autres c'est **aussi lire, écouter, relier, se dépasser** sur des sujets moins faciles. Et ensuite, l'opération de tri, de sélection s'opère entre ce qui a été appris et ce qui peut être applicable, pour soi, pour les autres, que ces derniers soient la nouvelle génération, un CODIR, le personnel...

### 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](http://www.finadoc-actionnal.com)

[contact@finadoc-actionnal.com](mailto:contact@finadoc-actionnal.com)

[f.almaleh@finadoc-actionnal.com](mailto:f.almaleh@finadoc-actionnal.com)

