



DAF, DIRIGEANT ET ACTIONNARIAT : DES LIENS CROISÉS À RESSERRER

Le rôle important et permanent du DAF en entreprise, axe central du développement des activités (d'autant plus que la financiarisation des économies depuis 15 ans se renforce) nécessite une vision encore plus globale. La sphère privée du dirigeant et des actionnaires doit s'éclaircir car l'horizon s'est terni récemment par l'économie mondiale difficile, la détérioration des conditions de financement, et la récente sur-fiscalité des dirigeants.

Il nous semble important, plus que jamais, que les **directeurs financiers consacrent une partie de leur temps professionnel à des sujets de fiscalité des particuliers** (les plus-values de cession de titres, les dividendes, les stocks-options, BSA...). Prenons un exemple d'actualité : la politique de distribution des dividendes n'est pas un choix unilatéral de l'actionnaire de distribuer ou non. Si le dirigeant, en général majoritaire, pour des raisons de pression fiscale dissuasive ne distribue pas ou sur des niveaux très réduits, quelle réaction auront les minoritaires, parfois non-opérationnels, qui ont besoin de compléments de revenus ? On relèvera aussi l'impact des récentes mesures fiscales sur les fonds propres qui s'accumuleront (par les réserves ou le report à nouveau) et donc les dirigeants qui n'arriveront pas ou plus à faire la séparation entre le patrimoine privé, et celui professionnel. Plus de trésorerie en entreprise, cela veut dire aussi un allègement des lignes bancaires... qui seront nécessaires quand l'économie repartira... Au-delà des dividendes, l'on pourrait de même montrer de l'attention très particulière aux schémas juridiques de détention, à l'ISF, à la dette à titre privé, etc.

Ainsi il devient primordial que les actionnaires, dirigeants ou non, puissent se reposer sur un homme (une femme) de confiance. Aidé par des conseils extérieurs (Big four, commissaires aux comptes ou avocats indépendants, ...) le DAF devra alors **anticiper** pour mieux gérer les flux et les ressources tenant compte des **volontés des actionnaires**. La nouvelle donne fiscale imposerait presque un lien beaucoup plus fort entre les sphères professionnelle et privée.

Dans la pratique, le DAF est en relation avec l'AFTE, la DFCG, les banques, les conseils habituels. Il est donc bien formé, attentif à ce qui se passe, mais parfois les liens entreprise/privé ne sont pas toujours établis car les dirigeants-actionnaires considèrent encore comme chasse gardée leurs affaires privées (et familiales). A la lueur d'une globalisation sans cesse plus exigeante, le **DAF doit prendre un vrai recul pour être impartial** : écouter les banques (avec prudence), leurs conseils

habituels, les conseillers patrimoniaux indépendants, etc... pour en restituer des orientations pratiques touchant l'organisation financière de l'entreprise. Il ne sait pas tout, mais a les bases pour comprendre et **relier entre eux des sujets a priori disjoints**.

De même, il devrait sensibiliser davantage les actionnaires à des choix patrimoniaux réfléchis et anticipés : un **actionnariat stable et une bonne entente financière sont deux piliers forts pour l'avenir**.

Corrélativement, les actionnaires devraient s'appuyer sur leur en priorité sur le DAF. En effet, celui-ci contrairement à une banque ou un conseiller, n'a rien à vendre, il fait son métier. Il connaît l'entreprise, la finance, les schémas sociétaires, la technique... Cinq actionnaires souhaitant individuellement un bon conseil ne donneront pas pour l'entreprise autant de cohérence que le DAF conseillant ces mêmes cinq actionnaires.

Quand le dirigeant d'une entreprise demande à son DAF de gérer ses affaires privées, habituellement il s'agit d'une part de la trésorerie excédentaire des holding ou sociétés civiles détentrices du capital, des déclarations fiscales, IR et ISF, et des sujets administratifs bancaires. Par contre, les choix privés sont gérés par le notaire, l'expert-comptable, l'avocat, parfois la banque (mais de moins en moins) ou un conseiller indépendant dédié. Les objectifs ne sont pas d'ailleurs très bien exprimés par les dirigeants.

Or si l'on veut que l'**entreprise** soit la plus solide financièrement et économiquement, elle **doit devenir globale, exigeante, experte**. L'expertise s'acquiert, mais la « **reliance** » dont parle le prospectiviste de renom, Marc Halevy, est plus difficile à mettre en œuvre: il s'agit de créer des liens pour connaître et anticiper. Cela est de la **responsabilité croisée du dirigeant-actionnaire, de ses conseils, du DAF...** Idéalement, ce serait le conseiller indépendant à qui incomberait le rôle d'analyser la situation d'ensemble, de hiérarchiser les objectifs, de bâtir la colonne vertébrale d'une organisation actionnariale optimisée et équilibrée, et qui saurait réunir autour de la table plusieurs conseils autour du dirigeant et du DAF afin d'harmoniser les échanges dans le but unique de répondre à la visibilité future.

Dans cette analyse, à partir des **liens croisés à construire**, entre l'entreprise, la famille et la sphère patrimoniale privée se **tissent le futur, mais aussi la confiance, et la stabilité des actionnaires**, qui, si elle fait défaut, rajoute du risque à l'entreprise, qui en prend assez au quotidien. Quel impact aurait un dirigeant à impliquer davantage son DAF, et à l'inverse, quelle responsabilité celui-ci en aurait-il ? Le DAF connaît les salaires versés, les dividendes, les stocks-options,

l'organigramme fonctionnel et juridique, les statuts, pactes d'associés... et parfois les impôts, les dettes, les garanties, et le patrimoine. Que manque-t-il alors au dirigeant (et/ou aux autres actionnaires) pour laisser s'exprimer leurs objectifs professionnels et privés ? Il y a des sujets de sortie (retraite ou cession) qui ne sont pas aisés à exprimer ainsi que la transmission aux enfants. Rien de bien « confidentiel » néanmoins. **Le DAF recevant ces informations est investi du rôle d'homme de confiance**, celui qui peut aider à réfléchir à l'optimisation des opérations privés et patrimoniales, en lien avec l'entreprise. Il devra, comme dans toute fonction, gérer l'éthique, les conflits d'intérêt, la discrétion, la confidentialité... La aussi, rien de bien exceptionnel pour que la greffe prenne.

La rencontre positive du dirigeant, des actionnaires (opérationnels ou non), et du DAF donnera une unité nécessaire à construire une vision positive de l'entreprise pour assurer sa **stabilité au niveau des finances, de l'actionnariat, et un avenir clair** car maîtrisé. Une à deux fois l'an, il faut encourager actionnaires, dirigeant, conseils extérieurs et DAF à se réunir pour laisser libre cours aux **questions, pour former et informer**, et sentir les exigences éventuelles des minoritaires (sorties, dividendes, entente, projets...), et ce en dehors des AG pour ne pas confondre le formalisme juridique périodique avec des sujets plus patrimoniaux.

Si chaque DAF prenait un peu de temps pour éclairer les dirigeants et actionnaires, alors le dialogue n'en saurait que plus riche. L'argent est le nerf de la guerre dit-on, mais aussi la confiance et la capacité à prévoir. Donc une volonté d'échanger, de comprendre, et de proposer pour construire.

François Almaleh
mars 2013

François Almaleh travaille depuis 25 ans pour des chefs d'entreprise sur le conseil, l'actionnariat, la gouvernance de famille, la médiation entre actionnaires, et la finance patrimoniale de type family office. www.actionnal.com et www.finadoc.com