

# ENTREPRENEURS DE TALENTS

Réflexions de l'entrepreneur  
de PME - ETI

FINADOC ACTIONNAL



FINANCES & ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

## 1. Réflexions

Les signaux faibles

## 2. Bonnes pratiques

Les outils d'évaluation du CA

## 3. Graphique

L'organisation-type de  
bonne gouvernance



François Almaleh | Finances & Actionnariat

### 2019 et 2020 ?

L'expérience montre que les décisions d'investissements sont corrélées à l'indice de confiance et au climat des affaires. Ceci est intuitif mais il faut relier ce point aux perspectives économiques. Pour les deux années à venir, les effets négatifs du protectionnisme américain se feront ressentir partout. Au-delà des chiffres de croissance (1,9% en France en 2018), les chiffres de 1,7% et 1,6% à venir auront des conséquences plus grandes que le seul écart de pourcentage. Et dans ce contexte, l'anticipation est celle de renforcer son organisation managériale, actionnariale et capitalistique pour absorber plus aisément tout choc à venir (taux, secteurs d'activité, chômage, prix, ...).

## 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 aux signaux faibles en entreprises familiales.

APIA a réalisé des formations autour des signaux faibles, et l'axe ici développé est celui sur le même thème mais au sein de l'actionnariat familial. *Un signal faible est un évènement, un comportement, un indicateur a priori peu visible, peu important mais qui se révèle, a posteriori, comme étant significatif et impactant révélant une situation difficile ou de crise. Il se déclenche certes sur une faiblesse mais sait être géré.*

Et la plupart des cas on analyse (on subit aussi) après coup qu'un signal faible aurait du être perçu plus tôt pour éviter ses conséquences qui coutent cher. La théorie et les principes peuvent être connus, la pratique reste celle de savoir atténuer ce

type de risques.

Presque par définition, n'étant pas visible ou à peine, il faut avoir une **démarche active tournée autour de trois points essentiels :**

**1)** analyser les changements, les écarts dans une situation à deux périodes différentes dans un contexte plutôt similaire (comportements du management, enfants repreneurs, réaction des minoritaires face à la politique de dividendes, etc...)

**2)** avoir une écoute active de ses collaborateurs, des signes disruptifs, de la technologie, du marché, etc. L'écoute active comprend et mémorise des détails et éveille la curiosité.

**3)** garder une approche à 360° de son entreprise quel que soit

Les signaux faibles

## Gouvernance

### du sang neuf...

Faire en sorte que tous les 3 ou 4 ans un conseil, un comité stratégique... se renouvelle en partie, c'est assurer de s'adapter à un monde qui évolue et sur lequel il faut être à l'écoute. La constance a certes du bon, l'évolution un peu plus.



## Finances

### Hausse des taux

Quel serpent de mer cette hausse des taux, qui devrait avoir lieu, mais qui dépend aussi de la croissance économique. Le risque deviendrait plus élevé si les taux étaient relevés "rapidement" de 1% en un temps assez court. Pas évident du tout.

## Holding

### Evolution Pacte Dutreil

Dès 2019, les sujets de transmission seront certainement plus faciles sur le plan juridique, fiscal, opérationnel (mouvement de titres, exonération, simplification). FINADOC, votre notaire, avocat ou expert-comptable peuvent adapter ces sujets à vos objectifs.

son fonctionnement du management. L'image d'Epinal de l'effet papillon est qu'un mouvement infime ait de grandes repercussions. Si les signaux faibles ne peuvent être évités, au moins les contenir dès leur apparition et ce d'autant plus "facilement" que le dirigeant, qui connaît a priori bien son entreprise, évalue tôt les risques, les coûts, et les actions correctives.

Savoir qu'ils existent c'est assurer en partie un meilleur contrôle des risques à tous niveaux. Et là, pas de procédure, pas de process, juste de l'écoute, du bon sens et garder à l'esprit cette notion de signaux faibles qui touchent les personnes, l'entreprise, les produits, le marché...



# 2. Bonnes Pratiques

## Les outils d'évaluation du CA et des administrateurs

Les bonnes pratiques de gouvernance sont celles, entre autres, de **renforcer la qualité des échanges** dans les conseils d'administration pour que l'entreprise au centre des débats en soit gagnante. Pour ce faire, il faut évaluer les process de fonctionnement du CA et des administrateurs. Ainsi, comment planifier et concevoir un solide processus d'évaluation ? Comment le mettre en place ? Qui doit-on évaluer ? Mais aussi en parallèle, quelles seraient les conséquences : au niveau du CA, au niveau des administrateurs en place lors des évaluations (auto-évaluation, évaluation entre pairs, à 360°). Le plus simple serait de confier à un tiers ces évaluations (et le processus continu), charge à lui d'en restituer le contenu global et des actions

pratiques.

Ces conseils peuvent le faire sur la base de leur propre expérience, et également avec des outils dédiés (Diligent, BoardStrat...). Nous pensons que l'économie devrait moins croître dans les deux années à venir. Cela nécessite dès à présent de se donner des moyens accrus dans un climat incertain où les décisions à venir seront déterminantes car plus compliquées.

**L'évaluation peut être aussi celle de l'implication...** Des outils comme Dilitrust, Management Drive, ... montrent quand les administrateurs lisent les documents préparatoires avant le CA, quand les documents sont lus, validés... Les réunions toujours préparées au dernier moment ne profitent pas à l'entreprise, ni à personne. Les bonnes pratiques sont alors utiles.

## 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

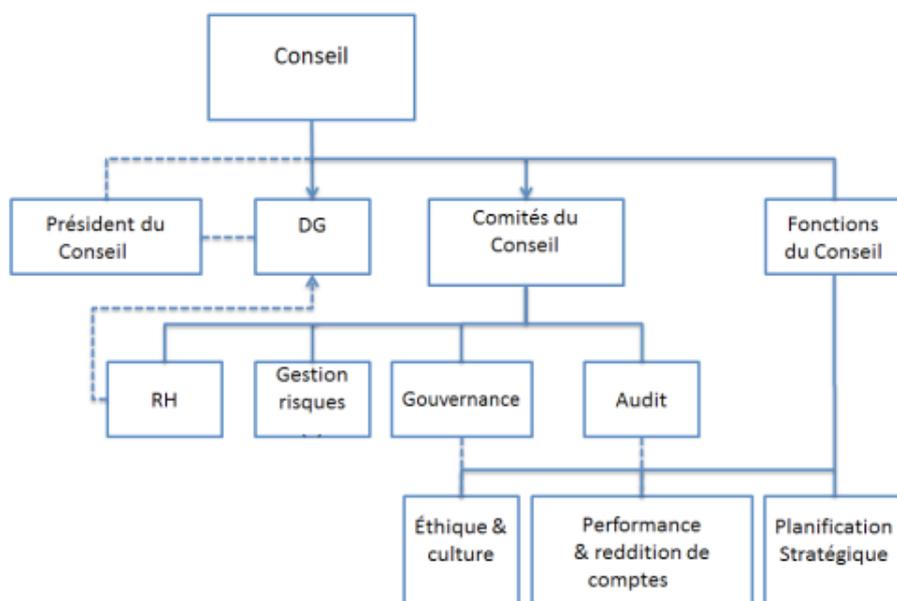
de l'environnement fiscal, familial, financier, mais aussi donner de la visibilité au futur, en terme d'organisation à titre privé. **La compétence de conseil** aux actionnaires est dédiée

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

## L'organisation-type de bonne gouvernance

Nous présentons chaque trimestre une approche visuelle, innovante ou pertinente, mais surtout didactique et opérationnelle. Ici, l'organisation-type de bonne gouvernance



L'adage *qu'il ne sert à rien de réinventer la poudre* met ici en lumière une organisation claire et simple dans une entreprise impliquée ou voulant s'impliquer dans la gouvernance d'entreprise. Ce diagramme peut être une source d'inspiration pratique et lisible par le dirigeant, son codir, ses actionnaires et administrateurs.

Il reflète les points d'attention des nouveaux modèles d'entreprise : gestion des risques, audit, performance, planification stratégique, gouvernance, actifs immatériels, RH, etc.

La question que se poserait un dirigeant est l'**applicabilité d'un tel schéma** comme celui-là dans son entreprise. Et la seconde question est **ce qu'il lui (r)apporterait**.

Sur la première question, il s'agit de nommer les bonnes personnes aux missions décrites : qui pilote les risques, qui gère la planification stratégique, qui développe la gouvernance, etc. Certes ceci est du ressort du dirigeant lui-même, mais son codir, des enfants impliqués peuvent

être des relais constructifs. Une "aide" extérieure est toujours bienvenue, et pourquoi pas le rôle d'un administrateur indépendant dans une vision plus large que le CA. L'avenir est bien d'avoir des PME/ETI adaptables à un monde exigeant... mais porteur.

Sur la seconde question, les entreprises structurées et ouvertes progressent mieux (création de valeur) et plus vite que la moyenne. Et même dans notre région où la discrétion est de mise, on peut concilier l'efficacité organisationnelle et l'efficacité opérationnelle. Ensemble, elles contribuent à la performance globale : chacun sait où va l'entreprise, comment, avec des moyens cohérents. Ainsi, avec plus de visibilité et moins de risques, l'entreprise dispose de moyens structurants dans un monde économique qui sera moins accommodant. Si préparer en amont c'est déjà répondre à des défis plus difficiles à venir.

### 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

