

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

L'informel en gouvernance

2. Bonnes pratiques

Les softkills

3. Graphique

La hiérarchie stratégique



François Almaleh | Finances & Actionnariat

Que font les fonds ? (en PME/ETI)

Les fonds d'investissement ne font-ils qu'injecter de l'argent dans les entreprises pour du cash-out, des restructurations actionnariales, de la croissance externe ? Les critères d'exigence à l'entrée, naturels, correspondent à la volonté de rentabiliser l'investissement. Là aussi c'est naturel. Mais pour le dirigeant qui est dans l'opérationnel versus des financiers qui aiment excel (désolé pour la caricature), les attentes doivent se rejoindre : plus de compréhension profonde au fil de l'eau des financiers sur le métier de l'entreprise (pour comprendre et non pour décider) et pour le dirigeant d'imposer aussi un administrateur indépendant aux côtés de celui présenté par le fonds d'investissement. La croissance de CA maîtrisée est la base, croissance externe ou non. Les fonds doivent acter et travailler avec le dirigeant, plus que la lecture et commentaires de reportings (en simplifiant).

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'information entrepreneuriale.

Si la philosophie de Michel Serres évoquait souvent le « *soft* » et le « *dur* » (en dehors de toute connotation logicielle), en gouvernance, le dur serait dans les grandes lignes les pratiques opérationnelles (bonnes et moins bonnes), la documentation (cahiers APIA par exemple), le formalisme des CA et des comités stratégiques, etc. Le *soft* serait la posture de l'administrateur indépendant (AI), sa qualité de questionnement en CA, son expertise (technique ou humaine), sa curiosité... ici la liste est longue, mesurée par les expériences individuelles de chacun. En évoquant le *soft*, on peut aussi penser aux softkills de l'AI : vision, implication, courage, empathie, curiosité, courage, optimisme. Une nouvelle fois

la liste est longue. Ces sujets sont connus, par définition non quantifiables et pourtant font partie de la gouvernance. Ce *soft* n'est cependant pas tout à fait l'informel dans la gouvernance. Comme la vie quotidienne nous le fait voir, prenons l'exemple de la « machine à café », des perceptions non formelles se créent (cela est tout à fait normal et légitime) dans l'esprit du dirigeant, de ses administrateurs sur des sujets pas à tout à fait visibles, sans être forcément des signaux faibles. Le dirigeant n'a pas forcément de retour sur ce que x ou y pensent de lui (management, stratégie, codir, administrateurs... N'oublions pas que toute vérité n'est pas toujours bonne à dire ou aisée à exprimer). D'autres points informels sont à relever : l'avenir

L'informel en gouvernance

Gouvernance

Sur "Reseau Entreprendre"

Le site très ergonomique gouvernance-designer.re devrait intéresser chacun par la qualité des bonnes questions qu'il présente.

Le référentiel en pdf sur leur site est à garder.



Finances

Ré-évaluation d'actifs

Le projet de loi de finances pour 2021 prévoit une mesure temporaire de neutralisation des conséquences fiscales des réévaluations d'actifs sur le court terme et réparties sur les années suivantes.

Holding

La SAS

Sujet a priori basique, mais le formalisme ouvert des SAS vaut bien mieux que les autres formes sociétaires, et naturellement que les SARL où les dividendes sont plafonnés à 10% du capital social si l'on évite les surtaxations. Néanmoins la cohérence statutaire avec les objectifs familiaux est essentielle.

d'enfants repreneurs, une séparation dans la vie familiale, un contrôle fiscal/social, une réaction syndicale, un souci médical, etc. Autant de situations pouvant fausser, perturber, rendre moins efficace une réunion de CA, des discussions entre administrateurs, une décision à prendre.

Peut-on agir sur l'informel ? Certes l'écoute et l'intuition peuvent avoir du sens chez un AI, mais il ne peut tout faire, tout voir, tout dire, tout entendre. Ainsi ce ne sont pas tant les signaux faibles qui comptent (quoique) mais souvent les variations de l'existant, le petit delta de réactions (humaines ou techniques) pouvant éclairer un changement prévisionnel ou impactant à terme. Le dirigeant et l'AI sont avant tout des hommes et des femmes pour lesquels la part de sensibilité (soft) ne peut être occultée des pratiques du CA et de la performance de l'entreprise (hard), entre lesquels l'informel s'immisce en permanence.

2. Bonnes Pratiques



Les softskills

La tentation naturelle de choisir des administrateurs (ou membres de comités stratégiques) par la volonté des fonds d'investissement ou les connaissances dans son réseau relationnel, ou par une expertise-métier n'est pas nécessairement de nature à améliorer le dialogue entre administrateurs et avec le dirigeant (affaire Danone récente ou non). La proximité d'un administrateur indépendant avec un dirigeant est celle basée aussi sur les softskills qui se résument en plusieurs points-clé : la bienveillance mais aussi l'impertinence courtoise, la capacité d'apprentissage et de questionnement, la communication et l'empathie, la hauteur de vue et la vision "out of the box" (vision, créativité, recul, pertinence), etc.

Certains cabinets spécialisés dans le recrutement d'administrateurs maîtrisent

ces sujets, mais pour la PME/ETI qui veut mettre en place ou conforter ses débuts en gouvernance, le parcours peut sembler exigeant, inatteignable tant les critères sont nombreux. La posture d'un candidat administrateur est une base de départ, son expérience ou expertise la suite, et d'autres mandats qu'il aurait un plus (non décisif car chaque conseil est différent).

Si un administrateur est "dépendant" d'une rémunération de l'entreprise, il y aura des biais évidents à son niveau.

Pour le dirigeant, un AI est comme un cadre de direction : un investissement dont la composante humaine est encore plus forte : la confiance inspirante, la vision internationale, la formation de base... pour aider le dirigeant et son conseil d'administration.

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 hiérarchie stratégique

Nous présentons chaque trimestre une approche visuelle, innovante ou pertinente, mais surtout didactique et opérationnelle. Ici, les hiérarchies stratégiques souvent confondues.

MISSION Pourquoi ?	Pourquoi l'entreprise existe. C'est un aspect transversal et pérenne.
BUT Vers où ?	Ce que l'on souhaite accomplir
OBJECTIF Vers où et quand exactement ?	Ce que l'on souhaite accomplir cette année. L'objectif = le but avec une cible. <u>S.M.A.R.T.*</u>
KPI Combien ? le M de S.M.A.R.T	Indicateur clé pour mesurer l'accomplissement de l'objectif
STRATÉGIE Comment ?	Comment va-t-on atteindre l'objectif ?
TACTIQUE Quoi ?	Mise en pratique de la stratégie : l'action !
MÉTRIQUE Combien ?	Indicateur pour mesurer l'accomplissement de la tactique

La prise de décision peut être formelle ou économique, bien planifiée financièrement mais quand il s'agit de décisions touchant à toute l'entreprise, les étapes amont sont indispensables.

La loi PACTE a mis en avant le concept d'entreprise à mission. Toutes n'iront pas bien sûr, mais sans aller jusqu'à la mission statutairement actée, chacun peut réfléchir sur la vision globale de l'entreprise et l'angle sociétal, Le but, la seconde composante, donne la direction de la mission. C'est ici un élément plus concret.

Parti pris s'il en est, on place ici d'abord l'objectif global de mise en place de la vision. On est là sur une stratégie de vision. Puis vient ensuite des orientations chiffrées.

La stratégie ici en 5e point est prise sous l'angle opérationnel : comment atteindre les objectifs et ensuite, la tactique, les moyens plus concrets. Tout cela devant se mesurer point par point.

Ce graphique a le mérite de positionner l'entreprise sous deux angles: **la vision globale et sociétale**, externe et externe, et le second angle un **formalisme bien plus opérationnel** : chiffres cible, stratégie opérationnelle, moyens à déployer et mesures.

Le processus décisionnel dans un monde exigeant n'est le process pour le process mais parce que les étapes sont plus interdépendantes et les conséquences de décisions plus impactantes. C'est la conséquence d'un monde globalisé, ouvert et plus concurrentiel.

On voit également que la donnée financière, chiffrée devient plus conséquente : les KPI stratégiques et les KPI opérationnels.

Enfin, ce **canevas est compréhensible pour être un guide** à étoffer en powerpoint par exemple pour devenir un **outil de travail de long terme**.

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

