

ENTREPRENEURS DE TALENTS

Réflexions de l'entrepreneur
de PME - ETI

FINADOC ACTIONNAL



FINANCES & ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

1. Réflexions

Que veut dire Gouvernance ?

2. Bonnes pratiques

La cohérence entrepreneuriale

3. Graphique

Le digital, transformation et
entreprise



François Almaleh | Finances & Actionnariat

Passer de PME à ETI

L'accent important mis en France sur le passage de PME/PMI à ETI est un credo tellement entendu et pourtant peu mis en pratique. L'initiative forte de BPI France en ce sens (Accélérateur ETI) doit nous conduire à une réflexion plus vaste : nous sommes en haut de cycle (a priori), les taux d'intérêt sont très faibles, les banques ouvrent le crédit, mais les valorisations pour la croissance externe sont (très) élevées. Le passage de PME à ETI se fait en général par croissance externe, majoritairement (même si les statistiques n'alimentent pas une stratégie). Mais la nécessité est là : croître & investir. Pas à n'importe quel prix cependant et en ayant aussi à l'esprit que les années à venir seront peut être plus difficiles si le protectionnisme américain imposé au monde dérive, ce qui pourrait arriver.

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 un mot que l'on entend beaucoup, sous diverses formes...

Le mot *Gouvernance* est rapidement passé dans le vocabulaire commun, sous des formes qui lui ont fait perdre son sens : on parle de gouvernance de produits, gouvernance de l'internet, de gouvernance dans le management (qui équivaut à un dérivatif du coaching), ... la gouvernance comme étant une adéquation, une transparence et/ou une conformité.

Or ce mot prend dans le monde des entreprises deux sens réels : celui de *gouvernance d'entreprise*, et celui de *gouvernance de famille*. La gouvernance représente des modalités partagées de transparence, de cohésion, et d'organisation.

Dans la gouvernance d'entreprise,

les sujets sont assez balisés s'agissant des grands groupes (cf. code Buyse). Dans les PME/ETI familiales, cette gouvernance n'a pas ou trop peu d'écho : le poids d'administrateurs salariés ou indépendants est marginal, le sujet des rémunérations sensibles, le fonctionnement du conseil d'administration ou de surveillance existants mais bien moins structurés. Elle ne traite pas de management opérationnel, ni de stratégie.

S'agissant de la famille, de l'actionnariat familial, cette appellation de gouvernance regroupe des thèmes, des réflexions propres à la famille, et des actions concrètes sur les transmissions familiales et inter-générationnelles, l'organisation

Que veut dire
Gouvernance ?

Gouvernance

Régimes matrimoniaux

Les régimes séparatistes, adoptés la plupart du temps, ne doivent pas écarter les conjoints, au moins dans une information patrimoniale, au mieux dans un projet de continuité de l'entreprise familiale.

Un régime matrimonial séparatiste est une protection, pas une punition.



du pouvoir des membres de la famille et des conjoints, l'emploi salarié, l'organisation des projets familiaux, entrepreneuriaux, philanthropiques, mais aussi la définition et l'organisation de la famille en son sein et vis-à-vis des tiers.

Elle s'articule aussi autour de dispositifs spécifiques : chartes familiales, conseils de famille, réunion de famille, et e, dans une optique de long terme et d'unité familiale nécessaires pour assurer la cohérence d'un ensemble socio-économique famille-entreprise-patrimoine.

Les gouvernances d'entreprise et de famille peuvent se "mesurer" sur l'outil gratuit : www.gouvernances.eu (lien outil d'évaluation).

2. Bonnes Pratiques



Finances

Immobilier complexe

Un de nos confrères à Paris sait traiter des sujets de financement complexe d'immobilier pour les dirigeants, là où les banques ne savent pas faire ou avec trop de complication. Nous pouvons vous aider sur ce domaine.

Holding

IS et flax tax

Avec un IS à 28%, qui va tendre vers 25%, faut-il encore distribuer des dividendes imposés à la flat tax (30%) ? Le choix nécessite désormais des calculs précis pour gérer des équilibres financiers entre la holding familiale et ses actionnaires. Les enjeux ne sont pas neutres.

La cohérence

Par définition, une bonne pratique est une disposition concrète, utile, opérationnelle, que l'on peut mettre en place pour accroître la qualité, la fiabilité, la productivité. La cohérence de l'entreprise pourrait n'être qu'un concept. Mais cette **cohérence touche concrètement** la communication, les relations sociales, le digital, la stratégie, etc.

Initiée par le dirigeant, elle est essentielle pour réussir la transformation de l'entreprise, celle qui consiste dans un monde rapide à être moteur et non suiveur. Exit les schémas classiques des dernières décennies où l'on parlait de RH, stratégie, matrices produits, ... **place au global.**

Le reporting intégré (IR) est un outil ouvert exceptionnel visant à la cohérence

de l'entreprise. De même un schéma de la culture d'entreprise conduit tout autant à rendre le dirigeant cohérent dans la vision qu'il a de son rôle à facettes multiples.

La communication cohérente est également essentielle : véhiculer l'image de l'entreprise, ses enjeux, sa valeur ajoutée, ses moyens d'action, ses relations sociales : en résumé, que l'entreprise ne soit plus la somme de ses composantes (directions et services) mais une entité homogène et perçue comme telle. Ce sont des messages à construire, à faire passer à tous niveaux autour d'un objectif entrepreneurial clair à tous les acteurs.

Ceci n'est pas de la théorie ou un concept, mais une action utile à tous et rendant l'entreprise plus sûre, plus forte sur le long terme.

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.

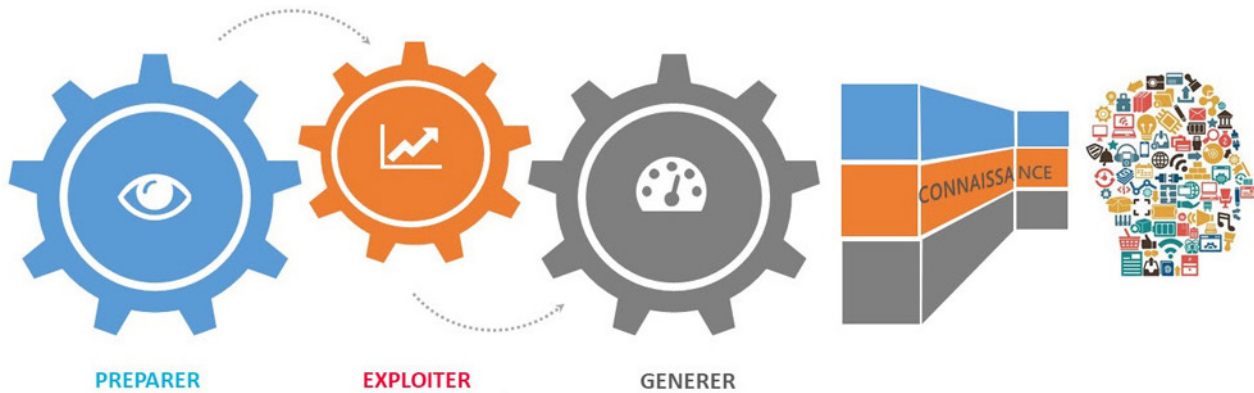
La compétence de conseil aux actionnaires est dédiée

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

Le digital, transformation et entreprise

Nous présentons chaque trimestre une approche visuelle, innovante ou pertinente, mais surtout didactique et opérationnelle. Ici, le digital et la mutation des entreprises...



Comment transformer son entreprise à l'ère des données et du digital ? Comment commencer ?

Cette indispensable transformation des "entreprises historiques" repose avant tout sur une histoire de culture de leurs dirigeants. Si les chefs d'entreprises et les équipes dirigeantes ne plongent pas "intimement" et ensemble dans le sujet de l'impact de la digitalisation sur leur activité, il ne se passera rien. Comprendre les risques, identifier les leviers, définir les priorités (il y a tant de choses à faire) : c'est ça engager la transformation de son activité.

Dans cette optique, les start-up doivent être une **source d'inspiration plus qu'un modèle**. Les entreprises historiques doivent "emprunter" aux start-up deux fondamentaux :

1. **L'expérience utilisateur** comme moteur de la création de valeur pour les activités de l'entreprise.
2. **La méthodologie de projet agile** et rapide pour

concevoir et améliorer en permanence et encore plus vite.

Bien sur, tout n'est pas applicable en tout lieu car les industries travaillent différemment. Mais dans chaque domaine d'activité, quelles sont les données internes qui peuvent être analysées, traitées puis déployées pour rendre l'entreprise plus globale, plus ouverte, plus efficace... pour un coût d'investissement maîtrisable car les données existent.

C'est donc **l'intelligence de l'entreprise** qui devient le centre d'une mutation et non le cycle classique de son fonctionnement qui doit prévaloir. Cette intelligence nécessite **trois piliers** :

1. vouloir créer de la valeur pour prendre des parts de marché,
2. innover pour garder de l'avance (ou ne pas en perdre),
3. impliquer chacun dans une responsabilité entrepreneuriale commune avec une culture d'entreprise claire, déployée et vécue par chacun.

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

