

# ENTREPRENEURS DE TALENTS

Réflexions de l'entrepreneur de PME - ETI

sommaire de tous les numéros sur :  
[www.finadoc.com/sommaire-entrepreneurs-de-talents.html](http://www.finadoc.com/sommaire-entrepreneurs-de-talents.html)



FINADOC ACTIONNAL



FINANCES & ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

## 1. Réflexions

En gouvernance, par où commencer ?

## 2. Bonnes pratiques

Un CA décentralisé

## 3. Graphique

Les enjeux de la formation des dirigeants



François Almaleh | Finances & Actionnariat

### Les taux d'intérêts

La vie des affaires n'est pas focalisée sur la macro-économie, par définition. Or, au vu d'une donnée historique, unique dans toute l'histoire économique, à savoir des taux d'Etat à 0 (mêmes négatifs, -0.30% pour le 10 ans français), la composante des taux devient importante : elle valide ou non des valorisations d'entreprise par les investisseurs financiers, elle influe sur les prix de l'immobilier et les rendements locatifs, elle conditionne les crédits des acteurs économiques donc les marges, les prix, donc la croissance. Naturellement les placements sont impactés. Cela est-il dangereux ? La question posée différemment est celle-ci : l'Europe pourrait-elle se "japoniser" (30 ans de croissance nulle ?). Pas évident selon la Banque de France mais les anciens principes économiques sont bousculés.

## 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 la façon d'initier une gouvernance.

En résumé d'un document complet sur le sujet que nous finalisons, la mise en place d'une gouvernance n'est pas identique selon la maturité de l'entreprise et l'objectif recherché. Pour une start-up, la bonne formalisation des statuts et de leur contenu (et non pas un modèle pris sur internet) sera un premier bon pas. Si des investisseurs financiers intervenaient, la place d'un vrai comité stratégique et/ou d'un administrateur indépendant aurait du sens. Dans le cas d'une entreprise en phase de transmission familiale, ce sera l'organisation des fonctions et du pouvoir entre parents et enfants couplés à un liant : écrire les valeurs de l'entreprise familiale et la

projeter dans l'avenir en terme de métier. Pour les parents, cela les rassure quant à la pérennité de l'activité, pour les enfants cela donne la bonne ligne stratégique pour réussir. Donc écrire et être projectif.

En gouvernance, par où commencer ?

Dans les entreprises voulant améliorer leurs process décisionnels et leurs performances, on aura plus intérêt à lire d'abord des ouvrages sur la gouvernance d'entreprise (ou les cahiers APIA) pour s'imprégner des sujets, puis structurer les rôles et fonction de son conseil d'administration (ou comité stratégique) puis idéalement la nomination d'un ou deux administrateurs indépendants et/ou salariés. Avant toute chose, 5 grandes

## Gouvernance

### Evènement du 4 oct.

Cité des Echanges 4 octobre matin, échanges entre dirigeants, actionnaires et membres de conseil d'administration sur les bonnes pratiques de gouvernance.

Inscription sur [bit.ly/APIA2019](https://bit.ly/APIA2019)  
Places limitées (50 pers).



**questions à se poser** avant d'initier une démarche de gouvernance : mesurer son utilité, le temps à y consacrer (pour que l'action soit continue), formaliser ses vraies volontés (et ne pas se laisser aller à un effet de mode), valider que la gouvernance sera suivie sur de nombreuses années par les différents acteurs concernés, et les objectifs recherchés.

**Qui peut initier un sujet de gouvernance ?** le dirigeant lui-même qui pourra lire un livre pour en mesurer les enjeux et les points pratiques, un lien un réseau de gouvernance (APIA par exemple), un membre de la famille dédié, un professionnel de la gouvernance pour structurer la démarche.

## 2. Bonnes Pratiques



## Finances

### Commissaires aux comptes

Avec la réforme de leurs mandats, il nous semble important de continuer à bien fiabiliser la chaîne financière et comptable, des sociétés d'exploitation et des holding, donc à garder les CAC.

## Holding

### shadow cabinet

La holding familiale est aussi un lieu d'échanges sur le pouvoir et la propriété.

A l'instar d'un conseil d'administration des activités professionnelles, les enfants pourraient initier un parallèle pour les affaires familiales.

Les sujets sont vastes pour animer l'actionariat familial.

### Un conseil d'administration décentralisé

L'idée n'est pas nouvelle, qui s'applique dans des entreprises "importantes", mais à la taille de nos PME/ETI en France, faire sortir dans une filiale, française ou à l'étranger les administrateurs n'est pas si évident. D'abord parce que cela nécessite une coordination logistique, des moyens financiers (pas si élevés) mais aussi l'envie d'enrichir les pratiques d'échanges au sein du conseil d'administration n'est pas si naturelle.

Sur le plan d'un budget, la performance et la qualité des échanges seront bien plus rentables que les dépenses logistiques. Ce point matériel étant "levé", pourquoi affirmer que sortir les administrateurs rendra le conseil d'administration plus performant ?

**4 raisons essentielles** : sortir le CA de

sa classique zone de confort rendra la responsabilité de chacun plus forte de s'impliquer dans un autre lieu d'échange. Ensuite, la découverte d'une filiale ou d'un pays d'implantation commerciale attise la curiosité, la découverte, et la meilleure compréhension des enjeux sur lesquels les sujets stratégiques nécessitent d'être challengés. 3e point : cela fait un déclic dans la vie d'une entreprise de telle sorte qu'il s'applique aussi aux administrateurs lesquels réagissent à leur tour sur leur fonction et rôle au sein du CA. Enfin, sortir le CA hors des murs habituels c'est faire prendre conscience que le monde s'ouvre, qu'il est ailleurs que le siège social des entreprises, et qu'il y a toujours de belles découvertes à faire (humaines, sociales, techniques, commerciales...).

## 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

## Les enjeux de la formation des dirigeants

Nous présentons chaque trimestre une approche visuelle, innovante ou pertinente, mais surtout didactique et opérationnelle. Ici, les enjeux de la formation.



Le sujet de la formation des dirigeants est délicat en France pour deux raisons liées entre elles : les dirigeants n'ont pas le temps au quotidien, les entreprises sont plus petites en moyenne qu'en Allemagne. Les dirigeants français sont les moins bien formés en Europe, et pourtant les apports de la formation sont inestimables. Nous entendons par là, non pas la formation opérationnelle, métier, mais celle pour **prendre du recul, de la hauteur de vue**, et manager son entreprise 2, 3 ou 4.0 peu importe le nom, le monde avace trop vite pour **ne pas se laisser distancer**.

Les 10 thèmes du graphique sont concrets : l'apprentissage sur le terrain (revenir aux basiques, se ressourcer d'idées), apprendre à penser comme les ordinateurs (en réseaux, en liens), l'apprentissage par les débats (échanges et bonnes pratiques), l'apprentissage contextualisé (apprendre, comparer, étalonner), l'évaluation cachée (volonté et le temps de se former sans cadre formel), l'apprentissage avec le corps (gérer vis-à-vis d'autrui ses gestes et mouvements), la formation spontanée (apprendre en

continu), etc.

Le modèle "70-20-10" stipule que 70 % de nos connaissances et savoir-faire viendraient de l'expérience et de la pratique, 20 % de nos interactions sociales professionnelles et personnelles et 10 % seulement de la formation traditionnelle, c'est-à-dire de nos études ou de formations professionnelles. On verra certainement dans quelques années que la répartition serait plus "50-40-10". Mais les échanges et interactions ne suffisent pas : même si selon l'adage plusieurs têtes valent mieux qu'une, la **formation au sens large donne un meilleur cadre d'apprentissage** car réalisé par des professionnels aguerris à la transmission du savoir. Bien transmettre c'est être plus performant et réduire les risques.

**S'enrichir soi-même** se communique aux autres avec toute une chaîne vertueuse de communication, de leadership, de vision, ...

**Par où commencer ?** d'abord avec un ou deux livres suivant sa sensibilité puis avec l'APM par exemple.

### 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

