

# 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

Les seuils de rupture

## 2. Bonnes pratiques

Gérer la méconnaissance

## 3. Graphique

L'apprentissage décisionnel



François Almaleh | Finances & Actionnariat

### Inflation et impact économique

Les théories économiques classiques et modernes depuis au moins 20 ans sont mises à mal, et encore plus avec la crise sanitaire. La hausse des prix actuelle conduira à un recul de la consommation... mais le réservoir des ménages est encore très grand de par les confinements et restrictions qui ont eu lieu.

Face aux hausses de salaires qui se profilent suite aux tensions sur l'emploi, au moindre contrecoup économique, c'est le chômage qui repartira à la hausse (nous sommes en situation de quasi plein emploi... malgré le taux de chômage) et/ou un recul des investissements.

Enfin, avant la crise sanitaire, tous craignaient un défaut de croissance et des taux trop bas. Là, on a l'inverse. Chacun apprend ainsi d'une situation nouvelle et unique.

G20 et banques centrales savent se coordonner quand cela est nécessaire.

## 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 seuils de rupture.

Après avoir déjà abordé un thème sur les signaux faibles, celui des seuils de rupture est à la fois plus large et impactant. Jusque quand une décision peut être validée sans impact fort ? Cela peut concerner une négociation de prix, un recrutement (ou un départ), une cession, un différend dans l'équipe dirigeante...

Le premier point d'attention est que l'on ne s'attend pas forcément aux conséquences de sa propre prise de décision.

Ni aux conséquences initiées par les tiers (contentieux, départ, menaces, rupture effective, ...).

Le second point est celui de confronter sans aller jusque la rupture, qui a un coût (financier, social, personnel...).

Peut-on rester longtemps dans une situation compliquée sachant qu'une rupture est

difficile à vivre ? Plier c'est se mettre en position de faiblesse, et à l'inverse rester inflexible peut mener à une perte de valeur, une perte d'opportunité...

La gestion des seuils de rupture n'est pas celle de la confrontation ou de la négociation, quand bien même elles en feraient partie. Cela intègre en fait une irréversibilité structurelle et souvent sur un temps de 3 à 5 ans.

C'est donc dans la clarté que doit s'effectuer toute discussion et négociation et dans les nombreux impacts probables, au-delà du sujet lui-même. En d'autres termes, élargir le champ des impacts possibles.

Un point sous-jacent à la décision est celui des regrets possibles. Si en amont la décision à prendre est mal étalonnée, elle sera

Les seuils de rupture

## Gouvernance

### S'informer un fois l'an

Nous encourageons les dirigeants familiaux à initier une fois par an un contact avec un acteur en gouvernance pour ceux qui n'ont pas bien structuré ces sujets et aux autres de toujours bien rester à l'écoute des bonnes pratiques.



vécue négativement pendant un temps possiblement long (regrets, craintes, inertie...).

Les seuils de rupture ne sont pas tout à fait des décisions à prendre, mais couvrent d'autres conséquences, plus larges. Il faut donc ici anticiper et comprendre la portée des conséquences si rupture il y a, puis assumer les choix, les écrire, les diffuser... en laissant une trace pour que des reproches ultérieurs éventuels soient confrontés à la réalité prise à l'époque de la décision. Cela évite les conflits.

Enfin, si l'on retient l'adage toujours vrai que "les conseillers ne sont pas les payeurs", se préparer à une décision pouvant amener une rupture est une décision, de préférence collective, par celui ou ceux qui sont directement impactés et impliqués par la décision (le conseil tiers n'est pas impacté).

## 2. Bonnes Pratiques



## Finances

### Vernimmen 2022

La bible de la finance d'entreprise vient de sortir. A défaut d'avoir les 2 ou 3 dernières éditions, c'est le meilleur cadeau d'un dirigeant à son DAF, surtout dans une période où l'on parle de cession, de croissance, de valorisation, de financements, de budgets à réaliser dans des temps incertains.

### Gérer la méconnaissance

La transparence tant évoquée dans le management et les règles de bonne conduite est souvent entachée de biais : le dirigeant familial, même accompagné, reste propriétaire de ses idées, de sa ligne de conduite, et n'a pas toujours le souhait de clarifier ses choix et décisions structurantes à ceux qui ne sont pas opérationnels. On trouve aussi des situations où les investisseurs financiers n'ont pas toujours les bonnes clés d'accès ou restent trop orientés vers les KPI. Et enfin des familiaux qui assistent aux conseils sans forcément comprendre les enjeux stratégiques, industriels, financiers, de croissance...

La méconnaissance peut aussi être celle du dirigeant, pas assez ouvert sur les remarques et conseils de ses administrateurs.

Il revient alors à chaque dirigeant de réaliser des conseils (4 à 5 par an), bien préparés, bien documentés avec de vrais échanges et non des commentaires sur l'activité (qui doivent juste ne représenter que l'introduction des échanges à venir). Faire visiter l'entreprise, les filiales, ... est essentiel. La méconnaissance possible des administrateurs peut aussi être générateur de bonnes questions ; Il n'y a pas de sottise question.

Il faut aussi mentionner des situations (fréquentes) où la méconnaissance est issue de blocages (ne pas savoir, ne pas connaître les réalités, ne pas être intéressé, ne pas savoir décider, ...).

Enfin, il faut attentif et alerté sur des décisions à prendre par défaut quand la somme de la méconnaissance peut aboutir à des mauvais choix.

## Holding

### Droits de vote démembrés

Le délicat sujet de la participation aux AGE/AGO des nus-proprétaires et des droits de vote peut se gérer par convention, ou dans les statuts. Les SNC et SAS sont plus souples, mais il faut néanmoins bien écrire les règles concernant chacun.

## Finance et Actionariat des dirigeants

FINADOC ACTIONNAIL est un acteur global des dirigeants et actionnaires de PME et ETI. Notre compétence financière est dédiée à la gestion du patrimoine, l'optimisation

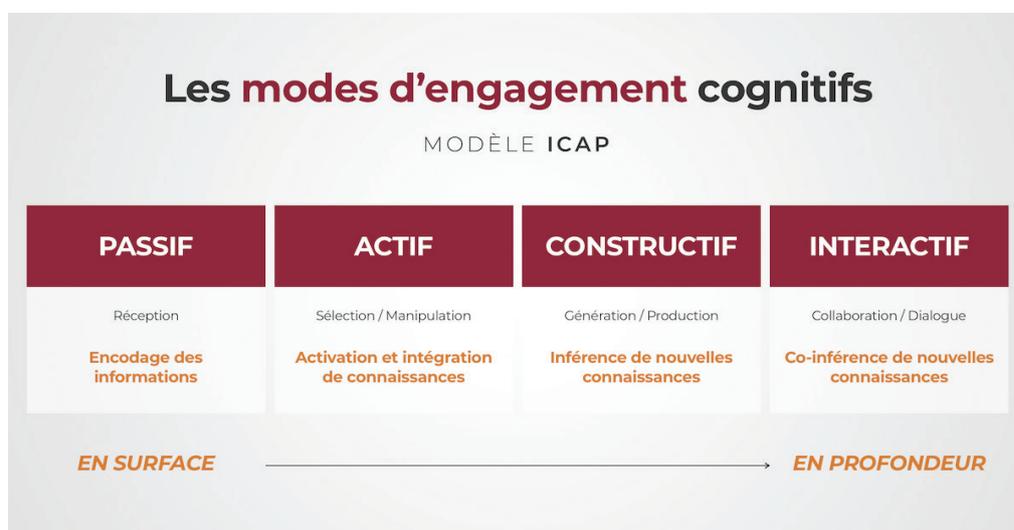
de l'environnement fiscal, familial, financier, mais aussi donner de la visibilité au futur, en terme d'organisation à titre privé. La compétence de conseil aux actionnaires est dédiée

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'apprentissage décisionnel

Nous présentons chaque trimestre une approche visuelle, innovante ou pertinente, mais surtout didactique et opérationnelle. Ici, les modalités de l'apprentissage décisionnel.



La crise sanitaire et plus globalement les moments contraints apportent souvent des consolations sur les meilleures actions à prendre. Se poser les bonnes questions revient aussi à regarder soi-même comment on évolue dans la connaissance et l'apprentissage des informations. L'adage dit "qui n'avance pas recule".

Si l'on détourne un peu le modèle Icap (usa, 1993), on constate dans nos quotidiens **4 modalités d'acquisition et d'action** :

1. acquisition passive, on engrange de l'information, on la mémorise.

2e modalité, on absorbe l'information pour son utilité opérationnelle. Cette information devient alors pratique et concrète.

3e stade, ces nouvelles données, cette connaissance servent à bâtir des schémas, concepts, modèles, stratégies... pour à son tour créer un nouveau schéma de connaissances qui sera utile. Un nouveau fil conducteur.

La 4e phase est essentielle puisque c'est le partage et la co-construction entre au moins deux personnes qui ont chacun leur propre système de pensée pour se compléter.

Nous n'avons jamais connu de situations comme la crise financière de 2008, comme la crise sanitaire. Si celle de 2008 a été oubliée, il n'en reste pas moins que nous sommes contraints, pour la bonne cause, **à ne jamais rester sur ses acquis**. Et donc à revoir sa propre façon d'appréhender l'information pour la transformer en **connaissance utile et prendre de meilleures décisions**. La clef de voute reste la qualité de l'information, son usage, son intégration. Les enjeux à l'ère de l'information permanente sont la connaissance profonde et intelligente.

### Nos coordonnées

François Almaleh

**FINADOC ACTIONNAL**  
Finances et Actionnariat 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

