

# ENTREPRENEURS DE TALENTS

Réflexions de l'entrepreneur  
de PME - ETI

FINADOC ACTIONNAL



FINANCES & ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

## 1. Réflexions

Les conflits entre  
actionnaires

## 2. Bonnes pratiques

Le calendrier inspiré de  
McKinsey

## 3. Graphique

Les outils patrimoniaux  
du dirigeant



François Almaleh | Finances & Actionnariat

Finances & Banques.

Même si notre métier nous contraint à égratigner les banques sur de nombreux sujets, il nous semble important de dire que les nouveaux métiers de la finance, par sites internet ou technologie interposés, ne remplaceront en France qu'à la marge les activités bancaires classiques. Les banques vont devoir s'adapter mais les modèles désintermédiés trouveront leur limite en terme d'efficacité.

L'Europe bancaire ne s'est pas faite avec peu de financements octroyés par les banques étrangères. Le jeu de la concurrence est réduit en France, et la notion de pool bancaire est à prendre avec une grande prudence pour éviter de voir ses contraintes augmenter.

## 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 conflits entre actionnaires.

L'un des sujets les plus délicats en entreprise familiale est celui des relations inter-personnelles au sein de l'actionnariat. Morosité économique ou non, les conflits latents ou ouverts ont toujours existé, et sont effectivement plus tendus dans ces périodes incertaines.

L'on touche à une donnée sensible : l'argent (et le pouvoir).

Les conflits évoluent souvent en quatre phases : simple, compliqué, complexe

et chaotique. Cela dépend de la capacité de chacun à savoir ouvrir la boîte de Pandore et à la refermer vite pour le bien de chacun et non le bien individuel. Notre expérience montre qu'il faut s'y prendre très tôt, avec un conseil totalement extérieur (même si ce n'est pas simple

d'évoquer à un tiers ses propres sujets personnels) et qu'il soit formé à la médiation. Les avocats sont trop sollicités et le juridique l'emporte dans les conflits au détriment de l'organisation d'une médiation constructive.

Celle-ci est un cadre d'intervention propre sans lien avec la négociation ou l'arbitrage.

Notre approche globale (fiscale, sociétaire, financière, patrimoniale, actionnariat, pouvoirs, juridique, humaine, valorisation, transmission, ...) a montré qu'un conflit pouvait être maîtrisé 1) par l'accord des parties en présence à bien échanger et ce dans un respect mutuel des attentes individuelles et collectives, 2) par la compréhension réciproque de

Conflits entre  
actionnaires

## Gouvernance

### Quelle gouvernance ?

Appliquer en PME/ETI non cotée les principes des sociétés cotées semble surdimensionné. Notre outil d'évaluation des gouvernances ([www.gouvernances.eu](http://www.gouvernances.eu)) facilite la compréhension du sujet.



tous les enjeux.

Maîtriser le principe d'une médiation évite le passage au stade chaotique souvent irréversible, long et difficile. Cela assure aussi une pérennité à long terme des décisions prises par chacun.

Il existe peu d'intervenants de médiation entre actionnaires. Pour nous, ces interventions sont avant tout de maintenir l'entreprise familiale le plus à l'écart des considérations individuelles de ses actionnaires pour ne pas casser les rouages économiques et humains.

A lire : <http://www.gouvernances.eu/introduction-complexite-organisation.pdf>

## 2. Bonnes Pratiques



## Finances

### Les taux

Les taux d'intérêt sont et seront encore bas pour au moins deux ans (sauf nouvelle crise). Ce peut être une bonne chose pour les comptes financiers, mais seul un taux d'intérêt positif en économie donne de la valeur aux biens.

## Holding

### Les statuts

Les statuts devraient pouvoir évoluer en cas de changement au sein de la famille et dans un cadre plus formel pour améliorer, sans alourdir, les principes positifs de gouvernance. Le droit évolue, la fiscalité également, et l'adaptation est ainsi nécessaire.

### Le calendrier inspiré par McKinsey

McKinsey a créé un calendrier mensuel d'organisation au sein des entreprises, que nous avons adapté, et qui reprend des missions importantes à échéancier dans l'année, pour chacun des items suivants : Finances/audit/contrôle, Stratégie, Personnel/RH/Talents, Gestion des risques, Investissements, Gouvernance, Formation des dirigeants, actionnaires et administrateurs.

Idéalement dans une entreprise familiale, ce pourrait être le rôle d'un enfant quand la transmission est en cours sans que le dirigeant actuel n'ait effectivement transmis les rennes de l'entreprise. Ou que ce soit un travail collectif pour renforcer la qualité

de gestion et de gouvernance de l'entreprise.

Toutes les entreprises ont des procédures (de plus en plus lourdes). Ce qu'a fait McKinsey est de prédéfinir un cadre temporel pour gagner en temps et en efficacité, afin que chaque PME/ETI soit au niveau des plus grandes. Comme toute nouvelle méthodologie, commencer par quelques points serait déjà très positif.

Une version visuellement claire est disponible sur :

[www.finadoc-actionnal.com/documents/Calendrier\\_Entreprise.pdf](http://www.finadoc-actionnal.com/documents/Calendrier_Entreprise.pdf)

## 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.

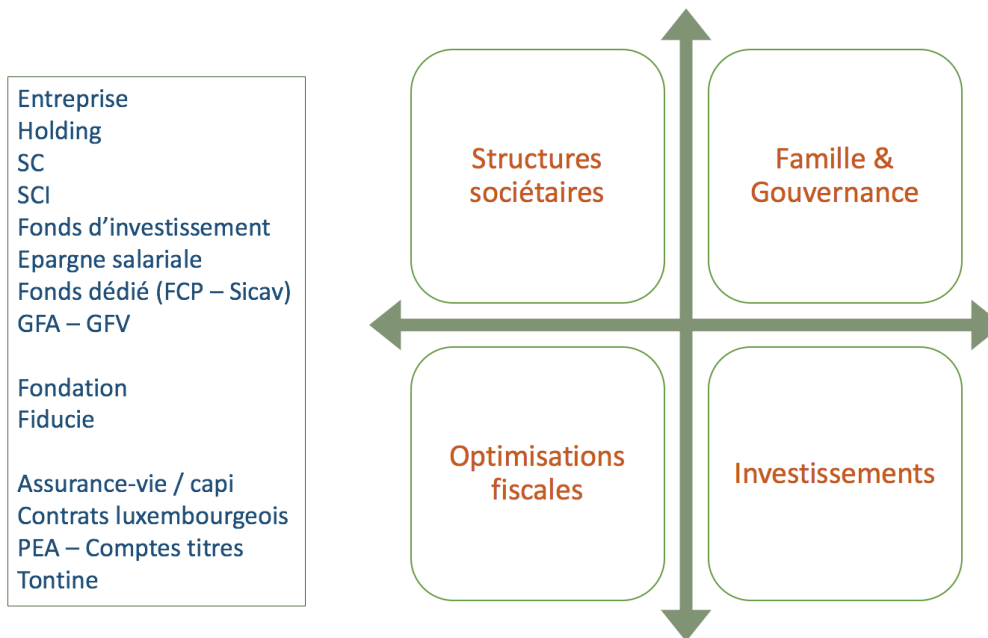
**La compétence de conseil** aux actionnaires est dédiée

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

## Les outils patrimoniaux du dirigeant

Nous présentons chaque trimestre une approche visuelle, innovante ou pertinente, mais surtout didactique et opérationnelle.



14 outils à disposition des chefs d'entreprise pour organiser leur patrimoine, privé et/ou professionnel. Ce n'est pas un catalogue à la Prévert qui fera de ces outils une efficacité dans le temps et au sein de la famille mais en les combinant suivant les quatre axes définis dans le graphique.

Les optimisations fiscales sont prioritairement recherchées, avec raison mais en général au détriment de la liquidité ou de la flexibilité. Les investissements sont organisés trop souvent autour de la finance ou de l'immobilier avec des contraintes là aussi de liquidité et d'organisation.

Les structures sociétaires répondent en général assez bien aux nombreux sujets patrimoniaux mais moins au plan fiscal.

La dimension "famille et gouvernance" rappelle la nécessité de projeter le patrimoine dans le cadre familial afin de le transmettre au moindre coût fiscal et en harmonie lors de la succession, notamment par une bonne organisation des rôles et pouvoirs (individuels et collectifs).

L'efficacité des conseils du dirigeant, avocat, conseiller en gestion de patrimoine, notaire... dépendra d'une **approche globale et transversale couplée à une vision projective** sur le long terme. Ce sont ici des mots, mais la pratique est efficace quand la méthode et l'expérience guident l'action concrète.

### Nos coordonnées

François Almaleh

**FINADOC ACTIONNAL**  
 Finances et Actionariat des  
 dirigeants  
 270 Bd Clémenceau  
 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

