

# ENTREPRENEURS DE TALENTS

Réflexions de l'entrepreneur  
de PME - ETI

FINADOC ACTIONNAL



FINANCES & ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

## 1. Réflexions

Investir ou non ?

## 2. Bonnes pratiques

Transmission et organes  
de direction

## 3. Graphique

Renforcer la culture  
d'entreprise



François Almaleh | Finances & Actionnariat

La PME ou l'ETI française n'est pas une statistique économique ou financière sur laquelle telle banque, tel gouvernement, telle instance de représentation pourraient agir pour qu'elle investisse, innove, exporte. Il est tellement évident de dire que c'est la confiance en l'avenir, en la fiscalité, en la crédibilité gouvernementale qui permet d'agir. Les dirigeants sont tous unanimes, tout en comprenant la solidarité nécessaire dans ces périodes difficiles : simplifier à tous niveaux l'administratif, réduire les charges, obtenir une stabilité fiscale d'ensemble.

A l'échelle d'une entreprise, le dirigeant sait prendre des décisions au mieux de son entreprise. Au gouvernement d'être proche des entreprises, pour agir avec conviction, action et constance.

## 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 au sujet de l'investissement dans une entreprise familiale.

*Crise économique ou non, les entreprises familiales gèrent l'investissement sous trois angles : des dépenses réfléchies et maîtrisées, une organisation future compatible avec l'existant, un retour sur investissement à plus long terme.*

Les messages de l'action publique de demander aux entreprises d'investir et d'embaucher n'ont jamais eu beaucoup de prise au niveau des entreprises familiales.

Le dirigeant investit quand il le juge bon, selon des opportunités recherchées ou présentées, et ce avec pragmatisme, bien plus que les "savants" calculs de TRI ou de cash flow actualisés.

Dans le cas d'une transmission familiale, la vision du/des

repreneur(s) est plus offensive : à un âge plus jeune, l'avenir donne du temps pour développer, la notion de risque est plus élevée, et la nécessité d'avancer dans un monde plus globalisé amènent un développement d'une autre nature par la nouvelle génération. Celle-ci fait différemment de la précédente qui elle-même ne ressemblait pas à ce qui avait été repris par la génération antérieure.

L'investissement est devenu une réelle nécessité car le monde évolue, se numérise à tous niveaux, s'ouvre toujours plus. Qu'il soit de la croissance externe, de la R&D, le rachat d'une activité à la barre du tribunal, le grand export... le champ des possibles est vaste.

Investir ou non ?

## Gouvernance

### La transparence

Comment gérer la transparence financière quand les actionnaires sont tous familiaux ? Que faut-il donner ? Autant dans un processus de transmission qu'en vitesse de croisière ? Ne pas tout donner protège et l'inverse peut clarifier certaines positions.



Les conseils financiers et juridiques peuvent assister utilement leurs clients à la formalisation des projets d'investissement. Quant à utiliser la Bourse (actions, obligations) pour se financer en complément ou en substitution des banques, cela n'est pas si aisé (en dehors des jeunes pousses innovantes) et représente un coût significatif.

Investir pour mieux résister à la crise est assez paradoxal, mais l'histoire économique depuis 30 ans nous montre un lien en ce sens, à chaque période de crise. Rien n'est simple naturellement. La souplesse des PME et ETI familiales reste un atout majeur.

## 2. Bonnes Pratiques



## Finances

### Nantissement

La forte propension des banques à nantir des contrats d'assurance-vie en garantie de prêts (personnels) réduit la liberté d'action sur un plan patrimonial, financier et successoral... d'autant que ces contrats sont ensuite peu gérés.

## Développement

### Création de valeur

La culture commerciale anglo-saxonne est très orientée sur la création de valeur, mettre en avant le prix qui valorise le produit ou le service, savoir pourquoi l'on paye et ce que l'on a en retour.

### Quelle structure de direction pour sa transmission ?

Le sujet de la transmission familiale est récurrent, et doit être abordé sous quatre angles : l'entente familiale, la continuité de l'entreprise, l'optimisation fiscale si elle s'impose, et l'efficacité des organes de direction.

Quasiment 100% des entreprises cotées aux USA et en Allemagne ont un système dualiste entre la direction opérationnelle et le contrôle. En France, uniquement 17% (les entreprises y sont plus petites). La transmission familiale est le moment privilégié pour qu'une entreprise fasse évoluer sa structure de gouvernance et de contrôle.

L'expérience montre que les champs

des possibles dans une transmission familiale sont plus vastes quand les rôles de chacun sont connus, définis, répartis, laissant la place à des dirigeants non-familiaux si nécessaires, à plus d'ouverture vers l'extérieur dans les conseils (d'administration ou de surveillance). Le contrôle permet de structurer l'entreprise et répond à plus d'exigence (organisation, stratégie, décisions).

Nous avons produit une synthèse sur les critères de choix d'un organe de direction pour les PME et ETI.

**A télécharger :**

[www.actionnal.com/documents/actionnal/organes\\_direction.pdf](http://www.actionnal.com/documents/actionnal/organes_direction.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.

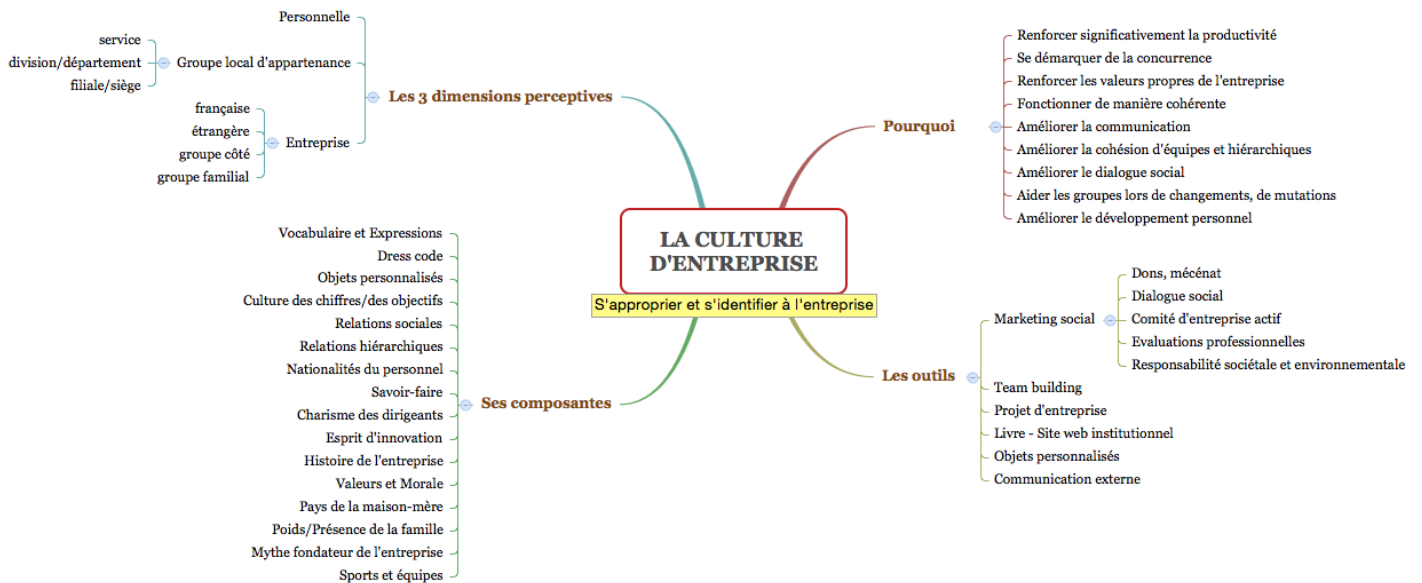
**La compétence de conseil** aux actionnaires est dédiée

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

## Renforcer la culture d'entreprise

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



La culture d'entreprise est une construction sociale et de communication à multiples facettes. A priori loin des préoccupations de chiffre d'affaires, d'endettement ou de rentabilité, elle joue un rôle actif dans tous les rouages de l'entreprise.

Pour un dirigeant de PME/ETI familiale, la culture d'entreprise va bien au-delà d'une convention d'entreprise ou de la communication interne.

Les trois dimensions perceptives d'une culture d'entreprise sont celles de l'individu, de son groupe local d'appartenance, et du type d'entreprise. La considérer comme naturelle ou inactive c'est en

quelque sorte réduire un levier de cohésion et... de productivité.

Nous présentons un graphique de synthèse où nous reprenons la nécessité de renforcer la culture d'entreprise (9 points), puis ses composantes (16) et des outils pour agir (10).

Quand l'on entend en permanence dialogue social, actionariat salarié, cohésion, changement, mutations, etc. alors la productivité qu'induit la culture d'entreprise est au bénéfice de toute l'entreprise.

[www.entreprises-familiales.com/Culture\\_Entreprise.pdf](http://www.entreprises-familiales.com/Culture_Entreprise.pdf)

### 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](http://www.finadoc-actionnal.com)

[contact@finadoc-actionnal.com](mailto:contact@finadoc-actionnal.com)  
[f.almaleh@finadoc-actionnal.com](mailto:f.almaleh@finadoc-actionnal.com)

