

# ENTREPRENEURS DE TALENTS

Réflexions de l'entrepreneur  
de PME - ETI

FINADOC ACTIONNAL



FINANCES & ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

## 1. Réflexions

L'international

## 2. Bonnes pratiques

Animer un conseil  
d'administration

## 3. Graphique

Les systèmes de  
management



François Almaleh | Finances & Actionnariat

### La croissance mondiale ?

Tous les efforts déployés par les dirigeants et leurs conseils sont parfois mis à mal par la morosité économique à l'échelle internationale et ses conséquences au quotidien. Le climat des affaires, la fiscalité (privée et sociétaire) instable, les parités de change, les taux d'intérêt, les conditions de financement sont autant de facteurs exogènes qui accroît la complexité décisionnelle d'un dirigeant familial. Il peut faire beaucoup mais ne peut pas tout faire. Alors s'organiser au mieux à tous les niveaux permettra de mieux sécuriser l'entreprise dans un monde incertain dans une période de croissance mondiale faible (mais à potentiel).

## 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 l'international.

Les allemands exportent, les chinois sont partout en Afrique (entre autres), les américains ont toujours été internationaux, les hollandais aussi avec une histoire commerciale de longue date. Nos ETI et bon nombre de PME exportent, et les medias s'en félicitent alors que cela est assez naturel. Ces entreprises viennent combler un manque français, celui de l'offensive internationale. Mais face au monde qui devient dans une certaine mesure plus facile pour réaliser des affaires, et pas uniquement avec internet, il faut des moyens à mettre en oeuvre, tant sur le marketing pour s'adapter aux différents pays, que sur les aspects financiers pour assurer les investissements industriels ou logistiques.

Plusieurs conditions sont indispensables pour le dirigeant lui-même : la formation en langues étrangères, à un vrai niveau pour lui et ses équipes de direction car la France n'est pas un modèle en la matière. L'adaptabilité de l'entreprise à l'export, et la compréhension d'autres cultures (la France est trop hexagonale). Enfin, une stratégie en bonne et due forme (et non des plans d'action). Le comité stratégique, le conseil d'administration seront là pour proposer les meilleures options (croissance interne, acquisitions...) pour prendre des parts de marché, s'implanter, et réduire les risques (et les quantifier). Le terrain de jeu mondial s'ouvre

L'international

## Gouvernance

### RSE

Les gouvernances de famille et d'entreprise restent trop confinées à leur champ d'action, et occultent les aspects de la gouvernance sociétale, celle de l'entreprise avec son écosystème spécifique, social et environnemental.



mieux si l'on commence par déterminer où aller, sur quels types de produits et de clients potentiels, avec quels moyens opérationnels.

Les missions export, les CCI, le crédit d'impôt pour la prospection commerciale, les informations de l'Etat (<http://www.france-international.fr/>), etc. sont autant de soutiens aux PME qui voudraient exporter.

Enfin, un point important, celui de tenir le rythme de l'export et/ou d'une nouvelle implantation à l'étranger (min. 3 ans). Quant à la croissance externe, des mandataires en fusions-acquisitions seront de bons guides avec leurs réseaux.

## 2. Bonnes Pratiques



## Finances

### Tableaux de bord

Les tableaux de bord ne sont pas des statistiques ou des situations commerciales, mais bien le reflet de critères qui donnent 90% des évolutions de l'entreprise. Les indicateurs doivent être fiables, pérennes, vérifiables.

## Holding

### Animatrice ? Passive ?

Les notaires, avocats, experts-comptables ont travaillé ensemble pour proposer une définition commune d'une holding animatrice. Le texte est sur notre site, rubrique "base documentaire en actionariat".

### Animer un conseil d'administration

Le CA, organe le plus représentatif d'une entreprise est dit-on (trop) souvent une boîte à enregistrement. Le rôle d'un CA est la validation des choix stratégiques, la gestion des points opérationnels de l'entreprise, la mise en place des contrôles nécessaires...

Parce que les PME et ETI sont de taille "réduite", le dirigeant familial centralise tous les sujets (il a la connaissance globale). Il assure la forme d'un CA mais pas si souvent n'anime un tel conseil ; c'est-à-dire n'en fait pas un vrai lieu d'échange, au motif parfois que la famille doit savoir a minima, ou que des administrateurs ne savent bien discuter sur l'entreprise et les grandes décisions à prendre (le pouvoir régalien

du dirigeant). Ou encore qu'il y a un comité de direction ou stratégique à ne pas dupliquer.

Pour bien fonctionner, l'on nommera un secrétaire du conseil. Le procès-verbal sera communiqué à tous, avec les actions à engager.

Les administrateurs sauront **prendre du recul, aider le président, valider les attentes des actionnaires, surveiller les risques**. Le président veillera à une équipe, familiale ou non, qui soit enrichissante pour lui et pour l'entreprise. Les jeunes générations seront intégrées. Il faudra aussi **planifier la rotation des mandats**. Et point essentiel, **piloter les options stratégiques**.

## 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.

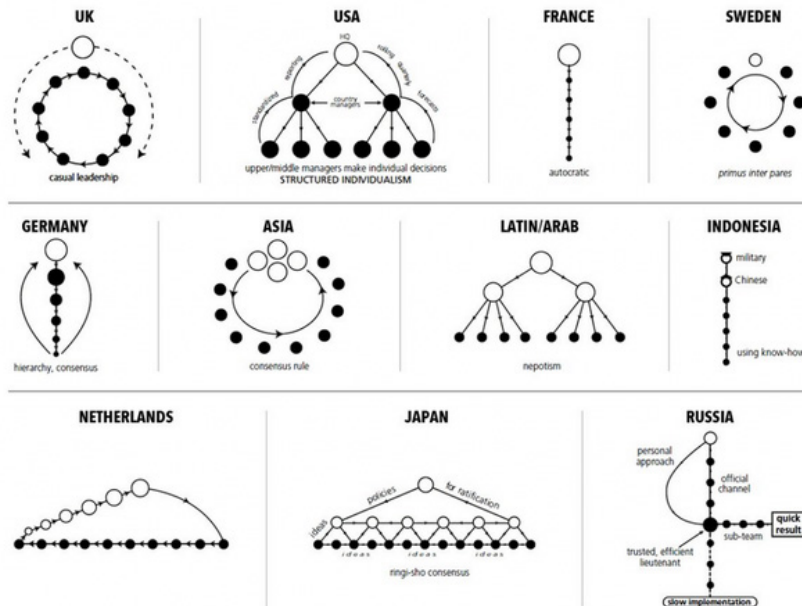
La **compétence de conseil** aux actionnaires est dédiée

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 systèmes de management

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



Le style de management est propre à chaque dirigeant et s'inscrit dans un système plus global, culturel. Ces schémas (blanc = direction, noir = personnel) sont assez intuitifs et enrichissants quant à leur diversité. Ils peuvent servir d'inspiration, mais toute action de management doit être constante dans le temps. Le management collaboratif, transversal, agile, libéré... ferait mentir le graphique ci-dessus concernant la France (mais il reste vrai en majeure partie).

La France, parmi une cinquantaine de schémas standards, est le seul pays où les décisions sont hiérarchiques, verticales (issues de notre passé centralisateur ?). Aucun schéma n'est meilleur qu'un autre, mais dans nos économies où l'on met en avant le partage, la gouvernance, la transparence, les échanges, les liens... comment peut-on intégrer positivement d'autres

cultures managériales, celles où il y a plus d'échanges au sein de l'entreprise ?

Dans un monde globalisé, la verticalité n'a plus de sens.

La création de valeur passe aussi par la création de liens intelligents (la "reliance").

Il ne faut pas tomber dans un angélisme du partage et de la transparence, mais une entreprise est bien davantage qu'une structure économique. Elle est un système dynamique multi-dimensionnel globalisé.

Nous avons évoqué dans le n°6 la culture d'entreprise ; créons alors ce lien (reliance) avec le style de management pour projeter l'entreprise dans un environnement à adapter au monde qui évolue, incertain mais global.

Au dirigeant et son équipe de direction de gérer la capillarité du management au sein de toute l'entreprise pour s'adapter, sécuriser et évoluer.

### Nos coordonnées

François Almaleh

### FINADOC ACTIONNAIL

Finances et Actionariat des dirigeants

270 Bd Clémenceau  
59700 Marcq en Baroeul

03 66 72 10 81 – 06 01 99 20 51

www.finadoc-actionnail.com

contact@finadoc-actionnail.com

f.almaleh@finadoc-actionnail.com

