

# ENTREPRENEURS DE TALENTS

Réflexions de l'entrepreneur  
de PME - ETI

FINADOC ACTIONNAL



FINANCES & ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

## 1. Réflexions

La dette en entreprise  
familiale

## 2. Bonnes pratiques

Formation des enfants  
repreneurs

## 3. Graphique

Les 6 grands défis des  
dirigeants



François Almaleh | Finances & Actionnariat

### La sécurité dans un monde incertain

En dehors des tragiques attentats, la paix internationale prévaut depuis plus de 20 ans. Le monde économique quant à lui peine avec des années à venir encore compliquées et un devenir incertain compte tenu de la dette publique abyssale dans tous les pays. La sécurité de l'entreprise familiale consiste à opérer un triple challenge : évoluer et garder ses valeurs, croître sans mettre en péril les acquis, réduire les fragilités techniques, commerciales, financières et sociales. La sécurité n'est pas un repli mais une nécessité : elle forge les acquis et se concentre sur le devenir. Même si l'horizon n'est pas clair, l'avenir existe. Les pays anglo-saxons et émergents ne baissent pas les bras, bien au contraire.

## 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 dette.

Le sujet de la dette ici est dual : la transmission, et les investissements industriels dans un cadre économique atone. La dette est un engagement fixe de moyen long terme alors que l'activité est une donnée variable et de court terme. Il faut concilier les deux dans un environnement lui aussi perturbé : les banques depuis la crise de 2008 deviennent plus exigeantes, avec plus de contraintes, plus de réglementation, plus de garanties, et d'autre part les taux d'intérêt sont au plus bas historique.

Les conditions de financement sont complètement exceptionnelles. A-t-on déjà vu par exemple un financement immobilier

sur 7 ans à 0.70% ? Les conditions de taux ne sont pas, il est vrai, une raison seule pour lever de la dette.

La dette obligataire pure (non adossée à des participations au capital) est réservée aux belles ETI et pour des montants assez élevés. Les discours d'une dette désintermédiée et la pratique ne se rejoignent pas forcément.

Parfois l'indépendance bancaire conduit à utiliser une partie de la trésorerie disponible à la réalisation d'opérations de transmission par exemple. Pourquoi pas, tant que les équilibres sont préservés et que l'entreprise garde des ressources pour son développement futur quand l'économie repartira. Nous avons constaté que ces

La dette en  
entreprise  
familiale

## Gouvernance

### Administratrice(s)

La loi contraint les grands groupes. Les PME et ETI indépendantes sont peu/pas concernées mais les équilibres sont toujours positifs. Ce n'est pas l'égalité qui sera essentielle mais bien que chaque administrateur/trice enrichisse la fonction.



dernières années les nouvelles générations d'entreprises familiales n'étaient pas enclines à s'endetter, car l'avenir inquiète. Les dirigeants sont des hommes et des femmes qui ont naturellement une sensibilité forte sur l'avenir et les risques. Néanmoins cette nouvelle génération a davantage été formée sur le management, l'international, la gestion que sur le profil d'entrepreneur avec un grand E. Et là aussi, avec notre recul, les entreprises qui s'endettent pour investir (croissance endogène, croissance externe...) progressent mieux à tous niveaux et deviennent plus solides.

## 2. Bonnes Pratiques



## Finances

### Placements

Les taux nuls ne doivent pas faire prendre du risque sur la trésorerie excédentaire de l'entreprise. C'est un coût d'opportunité nul comparé à des moins-values réelles potentielles par rapport à des gains potentiels faibles.

## Holding

### Révisions statutaires

En dehors d'ajustements nécessaires, tous les deux ans, il serait utile qu'un avocat avec le dirigeant balaye les statuts pour les faire vivre et les adapter, surtout sur les holdings concernant le devenir des actionnaires et de la société.

### La formation des enfants repreneurs

Notre expérience depuis plus de 25 ans ne détermine pas si un enfant doit ou non se forger une première expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale avant de la diriger. Par contre, il est constant que la formation initiale est déterminante : école de commerce, école d'ingénieur, parcours complémentaires, ...

Mais cela ne suffit pas. Les écoles n'enseignent pas forcément la réalité du terrain. Aussi, au-delà des formations spécifiques et techniques, celle indirecte des clubs, par exemple l'APM, E6 ou Business Club semble nécessaire pour échanger avec ses pairs. La connaissance pratique devient ainsi une formation par sa régularité.

Le second sujet sur la formation est

atypique mais tout aussi important : **faire lire** les enfants repreneurs sur des sujets d'entreprise où ils sont moins à l'aise, et/ou pour leur faire prendre, en plus du quotidien, un peu de hauteur de vue (notre prochain livre sera "Grand livre des entreprises familiales, réflexions et actions"). Les lectures et informations d'EY, KPMG, Deloitte, ... procèdent d'une culture entrepreneuriale de proximité.

Enfin, un vrai mouvement de fonds : faire sortir les enfants **repreneurs à l'international** pour qu'ils connaissent, intègrent et maîtrisent les nouvelles règles du commerce et le terrain de jeu mondial (export, import, sous-traitance, idées/innovation, cultures, etc.).

Former les repreneurs est fondamental.

## 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 6 grands défis des dirigeants

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



Dans une période économique atone et une instabilité économique et fiscale, il est toujours délicat d'extraire le dirigeant de sa sphère quotidienne, ce qui est normal. Dépassons le contexte économique et tentons de **voir plus loin** sur ce qui concerne directement les 6 grands défis du dirigeant d'entreprise dans les 3 ans à venir.

**Ces défis sont externes** pour les 3 niveaux supérieurs (cf. graphique), **et internes** pour les 3 niveaux inférieurs. Nous n'avons pas voulu équilibrer pour "faire joli" mais parce que la réalité impose des actions. Ces défis sont un guide positif et non une contrainte.

**Pourquoi 3 ans ?** Des actions comme celles-ci sont structurantes et ne se réalisent pas en un ou deux ans. Ensuite, si en 3 ans elles ne se font pas (tout ou partie), elles risquent de ne "jamais" se faire. Enfin, les politiques monétaires et économiques publiques visent à relancer

le moteur des affaires et il semble utile d'être dans cette relance que d'agir après qu'elle ait eu lieu.

Au-delà de ces quelques lignes, certes plus faciles à écrire qu'à mettre en oeuvre, **comment s'y prendre ? Tout est une question de méthode et d'organisation** : diagnostiquer sur chaque défi la situation actuelle et un potentiel réalisable (travail conjoint du dirigeant avec tel ou tel cadre de direction). Fixer pour chaque défi 3 priorités concrètes. Ensuite, adapter la vraie stratégie (pas la vision ni les budgets) avec ces défis et vérifier périodiquement les avancées.

À l'ère du management collaboratif et assimilé, les bonnes idées sont celles de plusieurs mais l'action décisionnelle restera toujours celle du dirigeant. Davantage éclairé, il prendra de meilleures décisions, surtout dans un monde numérique et globalisé.

### 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

