

# 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

Le pilotage des risques à 360°

## 2. Bonnes pratiques

Gérer l'incompétence

## 3. Graphique

Gestion des risques



François Almaleh | Finances & Actionnariat

### Impact de l'évolution des taux

La reprise post-confinements a induit des goulets d'étranglement et une hausse induite des prix. La hausse des salaires combinée à une tension sur l'emploi a amplifié une inflation "importée artificiellement". Pour la contrecarrer, les banques centrales, toutes, ont augmenté leurs taux, rapidement et à un niveau élevé, du jamais vu.

La valorisation des sociétés technologiques a été impactée à la baisse, les ventes de logements depuis début 2023 sont à -40%, l'immobilier coté a fait -35% en 2022, et les volumes de transaction ont fondu de 30% à 40% en S1 2023. Les SCPI voient leur valeur baisser. Emprunter sur moyen terme pour une entreprise devient bien plus cher. On comprend que les banques centrales soient attentives à la liquidité, car après la chute de 3 banques aux USA, les mouvements d'ampleur se créent assez vites.

## 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 risques.

Nous avons analysé ces dernières années ce qui se passait au niveau des entreprises sur les risques en général, avec un focus sur la stratégie. Les grands cabinets d'audit produisent des documents et des approches très structurés. Les entreprises et des conseils indépendants développent des outils sur excel... mais le tableur est efficace sur les chiffres bien moins sur l'analyse textuelle, même si des fonctions d'IA apparaissent désormais sur excel.

Sur le focus stratégie, beaucoup de littérature sur ce sujet et autant d'approche quasiment que de consultants. Et là aussi, au niveau des PME/ETI, les approches stratégiques, tactiques, objectifs, lignes directrices, métriques... sont peu hiérarchisés

et incomplets.

L'approche des risques sur la partie stratégique est une approche réelle à 360° qui consiste à déterminer au sein d'une entreprise les facteurs internes, externes, les signaux faibles également, afin d'une part d'anticiper en cas de survenance d'un risque, et de déterminer des budgets éventuels et actions correctrices.

Dans un environnement mouvant et incertain, le pilotage des décisions et investissements par les risques à réduire est un facteur puissant pour optimiser les ressources de l'entreprise, financières, humaines, techniques.

Comme l'assurance, la prévention coûte bien moins que financer les risques déclenchés.

Pilotage des risques à 360°

## Gouvernance

### Statuts familiaux

La formalisation écrite de la gouvernance de famille passe trop souvent à notre sens par des chartes familiales. On pourrait davantage créer des "statuts familiaux" pour mieux faire le lien avec l'entreprise. Car au coeur de la gouvernance de famille, il y a l'entreprise.



Le volet suivant du pilotage des risques est celui d'améliorer la qualité décisionnelle des comex/codir, conseils d'administration, comités stratégiques... Les discussions, les reportings excel ou powerpoint ne suffisent pas : les cygnes noirs, les signaux faibles, les événements exogènes, les contraintes s'accroissent. Ce pilotage des risques induit donc de meilleures décisions à prendre ; on n'avance pas en ayant des craintes, le dirigeant anticipe l'avenir en investissant, mais piloter les risques prépare à l'optimisation des ressources de l'entreprise. La connaissance profonde induit des échanges en conseils plus pointus, croisés, riches...

[www.pilotage-risques.com](http://www.pilotage-risques.com)

## 2. Bonnes Pratiques



## Finances

### Dettes et taux variable ?

Les taux fixes engagent sur la durée. La dette à taux variable, dans un contexte où l'on pense que les taux baisseront en 2024, peut avoir du sens : se financer et limiter le coût de la dette à venir.

## Holding

### Toujours différer l'impôt ?

Lors de cessions d'entreprise, des holdings sont créées pour reporter l'impôt le plus tard possible. Mais ce terme peut être très long, et entre temps la holding ne protège pas beaucoup dans l'analyse successorale. Et pour donner des titres, il faut payer des droits de donation et sortir des dividendes. Les coûts sont parfois (souvent) élevés.

## Gérer la compétence

Nous avons évoqué précédemment la méconnaissance, et ici un sujet plus délicat, celui qui déstabilise bon nombre de dirigeants, quand dans les différents conseils qui se déroulent dans l'année, des membres sont, disons le simplement, incompetents.

Chacun fera sa propre liste et se remémorera telle situation vécue, mais à chaque fois, cela perturbe. Personne ne serait à même d'entendre d'un tiers qu'il est incompetent pour un rôle actif, utile, pertinent dans un conseil.

Et pourtant, si l'on regarde les pratiques nord-américaines (donc Canada y compris), c'est bien l'entreprise qui prime et les egos individuels n'existent pas (moins).

Conséquence de l'incompétence, la qualité décisionnelle des conseils est

impactée par le maillon le plus faible. Et l'on sait le coût d'une mauvaise décision, ou qui n'a pas l'adhésion de tous.

Travailler le volet RH, coach... avec la personne "incompétente" est une piste, longue, aléatoire, couteuse, incertaine.

Celle de l'évaluation des conseils ou comités parfois un peu "lourde" dans sa formalisation.

Nous verrions bien plus une grille annuelle reprenant des critères (évalués sur une échelle de 1 à 10) pour que chacun s'évalue, et aussi, une grille identique, anonyme pour ne froisser personne, sur la qualité des échanges et du contenu.

Enfin, pour le bien de l'entreprise, ce n'est pas toujours l'incompétence qui est la clef, mais celui/celle qui pourra s'y substituer.

## Finance et 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

## Gestion des risques

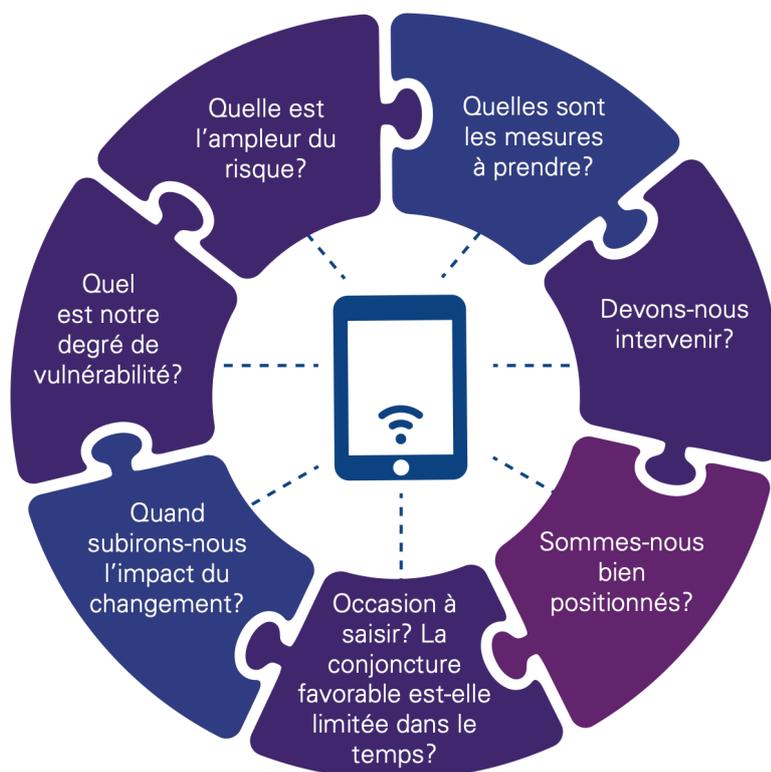
Nous présentons chaque trimestre une approche visuelle, innovante ou pertinente, mais surtout didactique et opérationnelle. Ici, la gestion des risques.

Notre monde incertain permet paradoxalement d'y voir plus clair par une évaluation à 360° des risques.

A travers une approche globale, les pistes à travailler sont celles qui d'une part sont identifiées et quantifiées, et d'autre part sont l'objet d'un suivi actif pour les réduire.

La gestion des risques répond à des questions simples : quels coûts financiers ? Les coûts sont-ils matériels, immatériels ? Est-on prêts si le risque se déclençait ? Où doit-on travailler pour réduire l'incertitude et quels budgets éventuels ? Et réellement, quel outil de suivi efficace ?

Le bon sens prévaut, et l'approche systématique et donc structurée donnera la clarté nécessaire : en effet, se poser les bonnes questions à ce niveau-là est bien plus large qu'un audit, car il faut identifier et prendre des mesures adéquates.



Les risques que l'on subit ne sont pas une fatalité ; l'histoire récente a montré que les PGE n'ont pas tous, loin de là, été utilisés. On a vu ainsi que les entreprises sont bien gérées. Mais l'impact des prix a induit de nouvelles données (emplois, investissements, valorisation, masse salariale, relation au travail, ...). Ce n'est qu'un début.

Alors face aux nouvelles contraintes, au coût de l'argent plus élevé, un auto-diagnostic bien calibré des risques optimisera les ressources financières, techniques, commerciales et humaines.

### Nos coordonnées

François Almaleh

**FINADOC ACTIONNAL**  
Finances et Actionariat 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](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)

