

ENTREPRENEURS DE TALENTS

Réflexions de l'entrepreneur de PME - ETI

sommaire de tous les numéros sur :
www.finadoc.com/sommaire-entrepreneurs-de-talents.html



FINADOC ACTIONNAL



FINANCES & ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

1. Réflexions

La valeur du conseil

2. Bonnes pratiques

Challenger les risques

3. Graphique

Etalonner son modèle décisionnel



François Almaleh | Finances & Actionnariat
ESG

Il devient essentiel d'avoir à l'esprit que la recherche de financements de toute nature, les opérations de fusions-acquisitions, la pression des parties prenantes nécessitent de formaliser l'implication de l'entreprise dans l'ESG, Environnement, Social, Gouvernance. Nous disons bien formaliser et non une "simple" implication, fut-elle louable. C'est une vraie tendance de fond et non une mode ou une inévitabilité. On s'intéresse ici à l'impact de l'entreprise dans l'environnement, le rôle social ou sociétal de l'entreprise, et les principes de transparence et de bonne gestion stratégiques et opérationnelles des équipes dirigeantes et/ou des actionnaires. Une vision claire de l'ESG c'est projeter l'entreprise dans un environnement plus serein pour elle.

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 valeur du conseil.

La France a l'image tenace de ne pas payer le service, et en financement d'avoir des marges très faibles. En parallèle, de plus en plus de professions juridiques réduisent le contenu de leur écrit (ou du moins des positions qui ne soient pas des compilations de jurisprudence). La place du conseil extérieur dans une entreprise familiale est différent des plus grands groupes : les budgets ne sont pas les mêmes, la culture d'intégrer des grands cabinets d'audit moins prégnante. L'idée n'est pas tant d'ouvrir les robinets budgétaires pour intégrer des conseils tiers que de prioriser ces conseils en lien avec les objectifs prioritaires et la gestion des points de faiblesse.

Rappelons encore une évidence : l'information sur internet n'est pas qualitative : elle existe, est parcellaire, et doit évidemment être appliquée à la question sous-jacente. La gratuité n'est pas du conseil ou du service.

Idéalement l'information doit être recoupée par deux sources pour l'enrichir et la confronter.

Le conseil tiers proposera une lettre de mission, garantie du timing, du contenu, de l'expression des objectifs sur lesquels travailler et des coûts. Ensuite, c'est naturellement la confiance qui doit primer et la qualité du travail (avec sa restitution progressive). La proximité de l'intervenant extérieur avec le dirigeant n'est pas toujours un gage de qualité

La valeur du conseil

Gouvernance

Etude BPI

Nous vous convions à vous procurer (et lire bien sur) l'étude de février 2020 sur la gouvernance des PME/ETI par BPI France. "Gouvernance, levier de confiance et de performance". Très instructif.



même si cela rassure, et le CV d'une personne non connue également. Les expériences et la crédibilité du prestataire seront des critères pour le choix final. C'est certes intuitif dans certains cas, mais rien ne peut être écrit à l'avance. La valeur du conseil est celle où le **gain temps** couplé à une **compétence tierce** peut être objectivé avec la **fiabilité** du conseil donné. La valeur du conseil est le fruit d'un investissement à venir. Le prix à une importance, l'économie à venir bien plus. Ne pas le payer est pénaliser l'entreprise, le dirigeant, les actionnaires, ... parfois tous en même temps.

2. Bonnes Pratiques



Finances

Planification budgétaire

Les grands cabinets d'audit apportent une structuration dans la planification triennale de l'entreprise. Pour se projeter et anticiper les flux d'investissements. La méthode fiabilise les chiffres.

Holding

Succession et droits

Quand le patrimoine global est essentiellement détenu dans une holding avec des réserves personnelles insuffisantes pour payer des droits de donation, alors une réflexion d'ensemble doit être menée pour réduire les coûts fiscaux élevés en cas de décès.

Challenger les risques

Que ce soit sur les préconisations de l'IFA ou d'APIA, le rôle d'un comité d'audit contribue à la pertinence de l'information financière, la fiabilité des processus de gestion des risques et de contrôle interne, et d'alerte sur des évolutions majeures constatées. Mais cela ne suffit pas du tout: en ces temps économiques pas toujours aisés, la cartographie de tous les risques est un travail annuel (ou bi-annuel) fondamental. Nous en présentons un modèle sur bit.ly/carto-risques. On ne peut gérer une stratégie, des évolutions, sans la maîtrise des risques, et celle-ci n'est pas la mise en lumière des faiblesses ou contraintes d'une matrice SWOT. Ecrire ses risques de toute nature, est-ce contre la nature d'un dirigeant qui presque par définition maîtrise ses risques

? Tout d'abord, un dirigeant à ce jour doit consacrer **plus de temps à piloter toute son entreprise** et se faire aider pour y arriver (en interne ou en externe). En second lieu, sur les bons principes de gouvernance, un rapport sur les risques (pour sécuriser et développer l'entreprise) sera présenté au conseil d'administration ... qui n'est pas le dirigeant, et donc une perception des risques différentes. Le pilotage des risques n'est pas piloter son entreprises par les risques, mais de la développer en les limitant. Le monde nécessite des sécurités. Enfin, on couplera pour plus d'efficacité le rapport des risques (cf. document mentionné) avec la démarche ESG, complémentaire et utile.

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

Etalonner son modèle décisionnel

Nous présentons chaque trimestre une approche visuelle, innovante ou pertinente, mais surtout didactique et opérationnelle. Ici, comment étalonner son modèle décisionnel.



Le monde de l'entreprise regorge de concepts, souvent sous forme d'acronymes pour que la mémorisation s'opère plus facilement. **Les concepts servent à agir dans un cadre précis et efficace.** On retrouve des concepts pour la communication, pour les RH, le commercial, le marketing, l'innovation, la stratégie, ... On constate que les concepts ont une durée de vie assez courte, et sans constance dans l'action, leur efficacité est réduite. Nous parlons ici des entreprises qui appliquent ces concepts et non les conseils qui les présentent et diffusent à leurs clients.

Quand des décisions structurantes concernent le dirigeant, il n'est pas aisé qu'il intègre chaque concept. Un petit livre à succès (2e édition), visuel et synthétique, recense les modèles décisionnels "**le livre des décisions**" (Editeur : Alisio). Ce n'est pas un livre qui apprend les décisions mais présente comment en entreprise les modèles et concepts sont utilisés dans la prise de décision et l'analyse. Autre livre : "**Prise de décision, la**

boîte à outils", chez Dunod.

La matrice d'Eisenhower (urgence/importance), le diagramme de Pareto (sur les causes), les arbres d'objectifs... en fait des dizaines complètes de schémas, et concepts qui peuvent paraître formels, trop structurés, déconnectés du quotidien. Et pourtant sur toute décision, on doit logiquement comprendre quelles sont les données importantes. Comment les structurer pour les partager et que cela rentre dans un cadre décisionnel ?

Que d'évidences à dire que **toute décision bien formalisée devient mieux comprise et cohérente pour l'entreprise.**

Pour ce faire, quelle méthode acceptable et partageable le dirigeant ou le management peuvent mettre en place pour d'une part la décision effective, et second point sa clarté aux acteurs concernés. Pour éviter le biais du conseil tiers qui a souvent un ou deux modèles, **la lecture des deux ouvrages mentionnés** laissera au dirigeant une vue large pour se focaliser sur ce qui lui semble adapté à sa manière de fonctionner.

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
contact@finadoc-actionnal.com
f.almaleh@finadoc-actionnal.com

