

# ENTREPRENEURS DE TALENTS

Réflexions de l'entrepreneur  
de PME - ETI

FINADOC ACTIONNAL



FINANCES & ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

## 1. Réflexions

ETI : s'inspirer du  
modèle allemand ?

## 2. Bonnes pratiques

Transmission & Plan de  
continuité (plan A, Plan B)

## 3. Graphique

Déjouer la complexité  
en entreprise



François Almaleh | Finances & Actionnariat

Il est tout à fait essentiel, et ce serait presque une lapalissade, de remettre le chef d'entreprise au coeur de son entreprise, au coeur de l'action économique, car c'est lui, homme et femme avant tout, qui crée de l'emploi, de la richesse, de l'innovation, du lien social.

La liberté de l'entrepreneur à titre privé induit un meilleur avenir à titre professionnel : la confiance est bien le coeur du sujet, ainsi que la stabilité fiscale et économique. Un investissement industriel sur 5 ou 7 ans nécessiterait à titre privé une stabilité du même ordre... mais **les lois fiscales ne comprennent pas la logique entrepreneuriale.** Communiquons là...

## 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 pré-ETI en comparaison du système allemand.

*Depuis des années nous lisons tous des études sur les ETI. Les enjeux sont connus. Il ne resterait que l'action à mener pour faire passer les PME au stade d'ETI, et aux ETI de se renforcer et se transmettre à la génération suivante sans devoir se vendre.*

On ne peut naturellement rien décréter en la matière mais en intégrant des bonnes pratiques, des "recettes", des réussites, alors le tissu d'entreprise français en serait plus fort, même s'il faudra naturellement du temps. Au-delà de ces mots, toujours faciles à écrire, il faut comprendre les principes de réussite de nos voisins allemands. La culture allemande est celle où l'esprit d'entreprise et la logique de

l'effort collectif sont fortement valorisés car ces valeurs sont socialement reconnues et couronnées de succès. Dans ce système de valeurs figurent l'autonomie entrepreneuriale, la responsabilité sociale collective, le respect de la parole donnée et l'engagement dans le présent et l'avenir, mais aussi le goût de la performance, l'amour du travail bien fait et le respect humain.

La transmission familiale est considérée car un passage de témoin et non l'ambition de retirer une plus-value conséquente. Une autre bonne pratique est celle d'exporter, même quand on est tout petit (corrélativement se former en langues étrangères et rédiger

Le passage  
de  
PME à ETI...

## Gouvernance

### Former les administrateurs

Passer du temps à mieux leur faire comprendre la production, la distribution, l'international, la R&D de votre entreprise. Deux à trois fois par an, ils n'en seront que meilleurs conseils et bien plus impliqués.



des contrats dans la langue locale).

La carte de l'apprentissage, de la qualité, de la stabilité sont d'autres critères de réussite des entreprises allemandes, indépendantes à 90% (99% en Suisse) contre moins de 60% en France. Nous avons repris, dans le document référencé ci-dessous, 10 grands principes de réussite des entreprises allemandes, applicables en France...

Pour aller plus loin :

[www.finadoc-actionnal.com/documents/actionnal/PME\\_Allemandes.pdf](http://www.finadoc-actionnal.com/documents/actionnal/PME_Allemandes.pdf)

## 2. Bonnes Pratiques



## Finances

### Flexibilité

Nous mesurons dans les portefeuilles financiers de nos clients plus de sécurité et d'efficacité dans les opcvn dit flexibles, ceux qui font varier la composition des actifs selon leurs anticipations économiques.

## Développement

### la croissance externe

La réalité est plus compliquée que les mots mais l'action progressive permet de réussir. Des PME aimeraient se vendre à d'autres PME ou ETI familiales. Le préalable est double pour croître : une stratégie, et une vision d'avenir. La crise est là, longue mais n'est pas inéluctable.

### Quelles bonnes solutions adopter pour sa propre transmission familiale ?

Il est presque évident que les sujets de transmission familiale ne sont pas du ressort unique de l'avocat, de l'expert-comptable, ou du notaire. Les seuls dispositifs fiscaux ne sont également pas la bonne approche pour réussir sa transmission. L'approche doit être croisée (famille, entreprise, avenir) et donc "challengée" par un conseil dédié qui aura la vision globale, et surtout aidera à anticiper les risques et opportunités de la transmission. La technique ne suffit pas (plus). La globalisation, la complexité demande une réflexion d'ensemble.

Un plan A central, coeur de la transmission, et aussi un plan B (plus court certes mais tout aussi concret), tous deux portés par écrit sont la base sécurisante de toute transmission réussie.

Par expérience, c'est bien la vision de l'avenir qui compte, en essayant, même si ce n'est pas si aisé de neutraliser sa vision paternelle et de comprendre la nouvelle génération.

A télécharger :

[www.actionnal.com/documents/actionnal/PlanContinuite.pdf](http://www.actionnal.com/documents/actionnal/PlanContinuite.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.

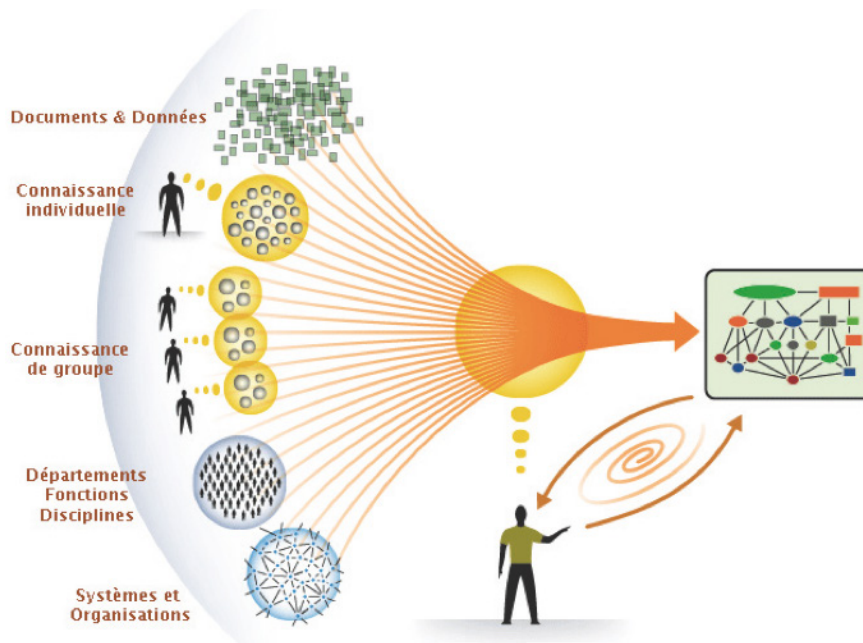
La **compétence de conseil** aux actionnaires est dédiée

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

## Déjouer la complexité

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



La complexité s'accroît par la rapidité des données, des échanges, des communications, de la technique algorithmique, la part croissante de l'immatériel, la globalisation, l'ouverture des frontières, l'ouverture aux autres cultures... Les systèmes fermés nécessitent d'être optimisés mais les systèmes ouverts doivent être pilotés.

La complexité prend vie par l'impossibilité d'intégrer simultanément toutes les données d'un système, d'un problème donné par un champ d'investigation trop large face à la perception immédiate du sujet. Elle reste néanmoins un système dynamique qui peut évoluer

vers la complication ou la simplicité, ou à l'inverse vers un stade chaotique (en général destructeur).

La simplicité ne doit pas être réductrice mais plutôt synthétique, c'est-à-dire aller à l'essentiel en ayant une vue globale, complète et compréhensible de la situation donnée. Pour reprendre la célèbre maxime, *ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément* (Boileau).

[www.actionnal.com/actionnal/dejouer-complexite.pdf](http://www.actionnal.com/actionnal/dejouer-complexite.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)

