

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

Clairvoyance dans la prise de décision

2. Bonnes pratiques

Stratégie financière

3. Graphique

Les chaînes causales



François Almaleh | Finances & Actionnariat

Memorandum evergreen

De nombreuses entreprises ont des documents powerpoint de présentation financière, commerciales, produits, mais peu d'un document d'ensemble complet mis à jour régulièrement : historique, actionnariat, stratégie, gouvernance, marché, swot, prix/produits, comptes historisés, prévisionnels, sécurité, valorisation, ESG, etc.

[Télécharger ici la synthèse](#)

Evergreen ici signifie que ce memo est à actualiser en permanence (2 fois/par an) pour garder un book d'informations qui sera toujours utile dans la vie d'une entreprise : dossier pour les banques, un investisseur financier, présentation plus formelle à la Banque de France, au personnel, ...
 On précisera ici que c'est davantage à l'entreprise de produire ce document plutôt qu'un tiers.

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 clairvoyance dans la prise de décision.

L'exercice décisionnel (sur le plan stratégique) devient plus compliqué par l'ajustement imbriqué de l'intuition, des bonnes pratiques de gestion, des ERP, et de la data au sens large qui font partie intégrante de la vie du dirigeant.

Il reste un fondement intangible dans la prise de décisions : s'ouvrir aux autres pour en discuter, faire confiance à ceux qui peuvent éclairer la décision avec acuité, calibrer les décisions avec les données internes/externes, ce qui veut dire bien documenter. L'intuition a moins de place désormais dans ce monde global complexe et régulé.

Second aspect pour le dirigeant : son degré d'autonomie. Quand un fonds d'investissement ou des minoritaires familiaux

non-opérationnels ont une vue partielle de la marche de l'entreprise, leurs directives souhaitées/imposées peuvent aller contre le bon sens commun et biaiser la bonne décision à prendre.

Troisième aspect : une décision se partage puis se décide, mais désormais devient moins l'objet d'une seule personne, future dirigeante. Le livre de référence de Christian Morel «*les décisions absurdes*» montre cependant les limites du partage de la décision à prendre, même dans le top management. Connaître les biais personnels pour réduire l'incertitude.

Une décision est un équilibre à trouver. Certains grands groupes veillent à la structure de la décision, dans les PME/ETI, la

Clairvoyance dans la prise de décision

Gouvernance

“Le chaudron familial”

Des enfants sont via leurs parents mis très tôt au contact de l'entreprise familiale et en deviennent ensuite dirigeants. Ce contexte familial de transmission ne doit pas faire oublier que la prise de décision devient désormais plus "partagée".



démarche est davantage «personnelle ». Partant du principe que le banquier n'est pas un gage de crédibilité d'un financement d'investissement par exemple, on se tournera vers une intime conviction : l'analyse à 360° d'une décision valide-t-elle bien le choix à prendre. S'il y a un doute, c'est soit une prise de risque consciente, soit une décision bancaire donc risquée.

Documenter une décision donne la clarté nécessaire pour la visibilité de l'entreprise. Et quoi que l'on en dise avec l'IA, une demande (prompt) précise à ChatGPT (par exemple), donne des résultats profonds et structurés, et souvent utiles car impartiaux (en expliquant le contexte, l'IA réagit bien mieux en termes de retour ; des généralités comme demande donneront peu de valeur ajoutée).

2. Bonnes Pratiques



Finances

Signatures autorisées

Notre expérience nous apprend que l'audit annuel des pouvoirs de signatures (devis, commandes, investissements, banques, trésorerie, etc.) peut révéler des incohérences, risques, lacunes. Une trace écrite sur ces sujets sera utile.

Stratégie financière

La gouvernance en France sur les PME/ETI se concentrent trop souvent sur les thèmes actuels (ESG, égalité H/F, cybersécurité, ...). Sans abandonner ces réflexions et avancées certaines, il nous semble important de planifier des séquences annuelles (1 à 2 / an) en comité ou CA pour évaluer la stratégie financière de l'entreprise : niveau d'endettement maximal, dépendance financière, utilisation du cash disponible, capacité à générer du cash, opérations d'acquisition, politique de rémunération, financement des investissements, gestion des devises, taux, couverture des BFR, diversification bancaire, charges financières récurrentes, trésorerie intra-groupe, les interdépendances, etc.

[Téléchargement de la synthèse ici](#)

Au-delà de cette liste, c'est un document structuré qui sera à remplir sur ces sujets. En lien avec la stratégie globale de l'entreprise, la stratégie financière donne une vision plus précise, et permet de réduire l'incertitude.

Le bon sens est à adapter à chaque entreprise, mais le fond d'une discussion en conseil est de poser l'existant et de projeter les axes à venir ; on n'oubliera pas l'adage millénaire « l'argent est le nerf de la guerre ». On ajoutera que la qualité de la ressource financière et de son usage réduira les risques dans notre monde incertain.

Holding

Quel stratégie d'une holding patrimoniale

Au-delà des placements (mobiliers, immobiliers), que doit devenir la holding à moyen/long terme : aux enfants ? projets d'investissement ? responsabilité sociétale ? familiale ? ... Les bonnes questions amènent une bonne réflexion d'ensemble.

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 Chaines causales

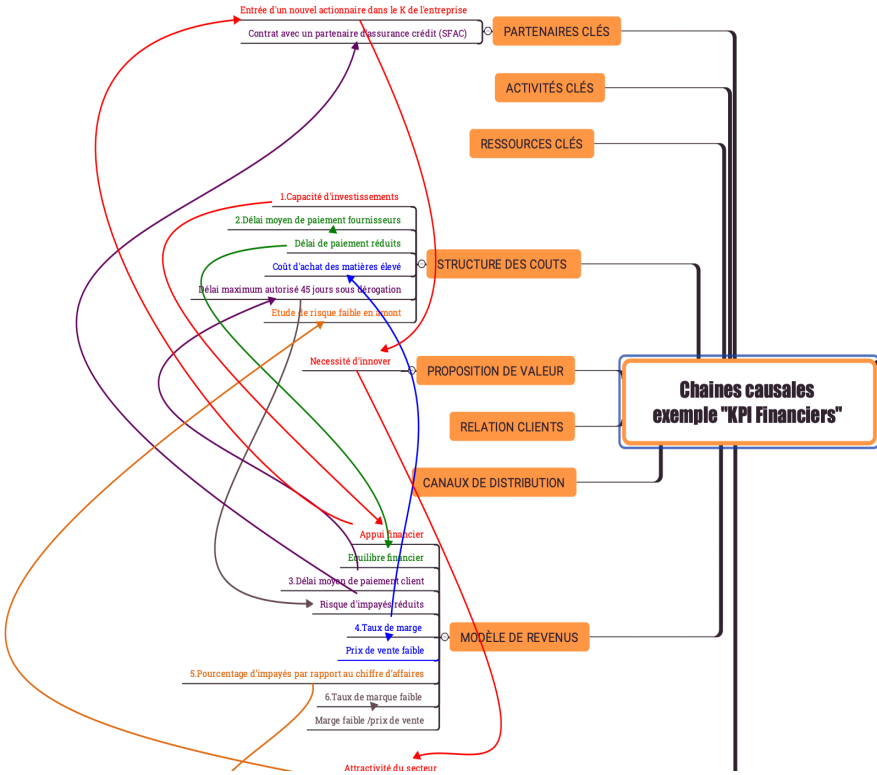
Nous présentons chaque trimestre une approche visuelle, innovante ou pertinente, mais surtout didactique et opérationnelle. Ici, les chaines causales.

Le graphique ci-contre montre la complexité d'une décision par l'imbrication de toutes les fonctions de l'entreprise. Il ne s'agit pas ici de fiabiliser à 100% une décision ou une connaissance par l'étude de toutes les causes/conséquences, ce serait rendre l'entreprise totalement figée.

La capacité du cerveau humain à intégrer une globalité comme ce graphe peut être désormais contournée avec l'IA (qui sait analyser des documents word, excel, powerpoint).
Avantage de l'IA : il n'y a pas de biais (ces fameux biais qui déforment nos jugements).
Egalement, cela donne plus de profondeur à la prise de décision. Nos tests sont assez édifiants sur la qualité de réponse (si naturellement à l'entrée les informations sont claires).

L'IA reste un outil certes mais les avancées sont suffisamment profondes pour que l'outil devienne un collaborateur neutre et disons-le expert.

L'alternative est celle-ci : ou faire montrer très haut en gamme chaque membre d'un codir, administrateur, parmi lesquels il y aura toujours des biais de comportements humains et donc des limites, ou utiliser l'IA pour analyser les points de convergence/divergence des conclusions de chaque intervenant. Le proces est simple : étude experte de chaque intervenant (suivant un schéma classique de préconisation, d'impacts, ...) et compilation par l'IA de ces documents "individuels"... à la condition de bien alimenter l'IA et lui poser la bonne question.



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

