

# 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

Les acteurs décisionnels

## 2. Bonnes pratiques

Comité stratégique et  
réglement intérieur

## 3. Graphique

Les enjeux de l'évaluation  
d'entreprise



François Almaleh | Finances & Actionnariat

**Le poids du "digital actionnariat"**  
 On dit que 80% des professions dans les 5 à 10 ans à venir ne sont pas connues. L'IA, le digital, la mobilité, l'éducation, etc. contribueront massivement à cette économie numérique. Le digital est tellement banalisé qu'un édito sur le sujet n'aurait pas d'intérêt. Et pourtant, tous les jours et partout, la poussée du numérique est forte. Sur les sujets d'actionnariat : préparation des AG en ligne (avec convocation, organisation, data room), recrutements d'administrateurs indépendants en ligne, évaluation quantitative du board, vote des actionnaires, sécurité, etc.

L'adage pour un dirigeant "ceui qui n'avance pas recule" garde tout son sens, mais avancer aussi vite que le monde digital requiert désormais une énergie, du temps et un coût assez élevé, donc à maîtriser.

## 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 acteurs décisionnels du dirigeant.

Il ne s'agit pas ici de théoriser sur la façon de prendre une décision pour un dirigeant mais de sérier qui sont les acteurs dans son environnement direct. On trouve 4 types : les **conseils directs** : experts-comptables, avocats, notaires, gestionnaires de patrimoine (nous ne pensons pas que les banques rentrent dans le conseil). Ensuite les **conseils exécutifs** : codir/comex, conseil d'administrations, actionnaires... Les **conseils fonctionnels** sont larges : RH, IT, coaching, stratégie, transformation digitale, conduite du changement, etc. La 4e catégorie est **informelle** mais non dénuée d'importance : les amis, le conjoint, les réseaux, la presse, etc.

Catégoriser ces conseils n'apporte finalement pas beaucoup. Le plus important tient en quelques points : parmi la multitude des acteurs, lesquels produisent vraiment de la **valeur** ? (versus les budgets qui y sont parfois consacrés). Les acteurs peuvent parfois consommer du temps et une "sélectivité" n'est pas forcément du luxe. Le second point est intéressant : quels sont les acteurs qui peuvent ou doivent se **parler ensemble** pour mieux valider les process décisionnels. Les liens sont toujours plus constructifs surtout en complémentarité. Nous voyons aussi un 3e point important : qui sont les **3 conseils clé** (personnes) qui sont capables de mieux faire avancer le

Les acteurs  
décisionnels

## Gouvernance

### Anticiper

Si l'économie devient un peu plus compliquée en 2020 (guerre commerciale USA-Chine), les principes positifs de gouvernance seront un appui concret pour les PME et ETI : regard extérieur, stratégie, compétences y seront de vrais points d'appui.



dirigeant dans sa prise de décision. Pas les personnes de confiance, mais celles qui ont le sens, l'intuition, la vision décisionnelle. Bien sûr souvent on prend les décisions "seul" mais le partage et l'échange anticipent la qualité de la décision finale.

Tout ceci construit un processus décisionnel permettant de mieux affronter les contextes parfois complexes de l'entreprise. Une place peut être donnée ou renforcée aux administrateurs indépendants dans les conseils d'administration. Une évaluation annuelle par le dirigeant de ses conseils nous semble utile.

## 2. Bonnes Pratiques



## Finances

### Placements

Les taux négatifs de la BCE conduisent les conseillers financiers à trouver des solutions de placement qui peuvent induire plus de risque : la prudence devient toujours plus importante.

## Holding

### Simplification

La clarté organisationnelle n'est pas un concept mais une bonne idée : une fois tous les 5 ans veiller à simplifier l'existant car par principe la vie d'un groupe et des actionnaires est un millefeuille permanent, donc moins lisible.

### Comité stratégique et règlement intérieur

Penser le fonctionnement d'organes décisionnels sans formalisme, c'est augmenter son niveau d'incertitude. Le comité stratégique, parfois formalisé à tort dans les statuts, doit répondre à des exigences de plusieurs ordres : la neutralité et/ou l'indépendance des membres, les attributions du comité stratégique afin qu'il soit vraiment stratégique et non tourné vers la production ou commentaires de reportings, les modalités de fonctionnement (convocations, réunions, quorum, avis consultatifs/décisionnels), avec deux points en complément : la responsabilité du comité stratégique et son évaluation.

Ecrire ces modalités, le règlement intérieur, c'est commencer la stratégie dans un cadre qui soit concentré sur l'objectif, permettant de bien recadrer

son fonctionnement si des écarts apparaissent : la dérive naturelle est celle de sujets non-stratégiques, propres à un codir ou une AG. Garder l'axe de la stratégie, c'est mieux la calibrer et la valider.

Pourquoi écrire un règlement intérieur et non l'intégrer dans les statuts ? Il est plus simple de bien catégoriser le juridique et de garder la flexibilité organisationnelle ; les statuts ayant une portée plus actionnariale que stratégique.

Un comité stratégique dans un pacte d'actionnaires est plus délicat sur la présence de tiers.

Faut-il vraiment écrire ce règlement ? Bien sûr ! C'est le respect de l'engagement formel et structuré concentré sur la stratégie.

## 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.

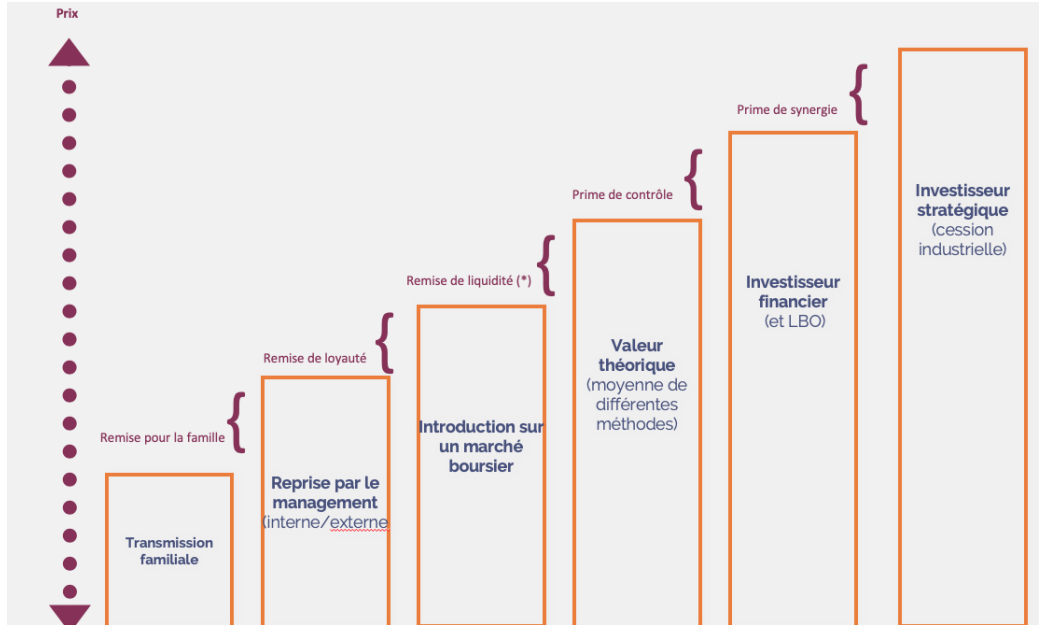
**La compétence de conseil** aux actionnaires est dédiée

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

## Les enjeux de l'évaluation financière

Nous présentons chaque trimestre une approche visuelle, innovante ou pertinente, mais surtout didactique et opérationnelle. Ici, les enjeux de l'évaluation financière d'entreprise.



(\*) déduction pour les premiers souscripteurs

Nous avons une conviction concrète que l'évaluation de l'entreprise, sa valeur financière actuelle et future, est structurante dans la mesure où elle définit le niveau création de valeur versus les objectifs à établir dans les années à venir.

Le sujet est vaste et est en général "chasse gardée" des experts-comptables. Mais les chiffres ne sont pas suffisants, les méthodes ou la méthodologie non plus. Il importe de définir pourquoi on valorise son groupe, son objectif et l'horizon de cet objectif. C'est essentiel de comprendre le sens et la portée de la démarche.

Quant aux méthodes, il faut qu'elles soient en phase avec l'objectif ou les parties prenantes qui en prendront connaissance. Pour être plus précis, la valorisation pour des minoritaires, pour une transaction industrielle, pour l'entrée ou la sortie d'un fonds d'investissement, pour une transmission familiale, un partage, une entrée en bourse, des attributions gratuites d'actions, dans une opération

de fusion, etc. les chiffres ne seront pas les mêmes.

Qui devrait réaliser ces évaluations ? (le comment étant plus simple). Le rôle classique de l'expert-comptable est prédominant car il possède les chiffres... mais il n'a pas les prévisionnels ni les objectifs. Les DAF (CFO) sont aguerris à ces exercices mais n'ont peut être pas connaissance des pratiques de marchés, des attentes de telle ou telle entité financière, familiale ou industrielle. Et ils seraient aussi juges et parties.

C'est donc bien une démarche d'une **évaluation totalement indépendante** qui a du sens, dans un process clair : les objectifs, les chiffres passés, les prévisionnels (à valider), l'immatériel (mais cela est compliqué à évaluer), les process de gouvernance, de gestion des risques, la sensibilité au marché, la matrice swot...

Garder naturellement le **rythme annuel** à périmètre comparable, car l'évolution pluri-annuelle est une clef de lecture plus fiable et de confiance accrue des parties prenantes.

### 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)

