

SAVOIR POUR MIEUX AGIR

VALEURS AJOUTÉES

Avril - N° 158 ©

Le Mag des Entreprises

www.valeurajouteeslemag.com



MAG Bilingue

Prix Cameroun - 2000 FCFA / Afrique - 2500 FCFA / Europe - 4 / USA - 5

POUVOIR & DÉCISIONS :

POWER & DECISION-MAKING :

ce qui impacte votre entreprise

WHAT IMPACTS YOUR BUSINESS

DIRIGER DANS L'INCERTITUDE :

LEADING IN UNCERTAINTY :

les réflexes clés

THE KEY REFLEXES

SPÉCIAL DIRIGEANTS - COMPRENDRE POUR DÉCIDER

LEADERS SPECIAL
- UNDERSTAND TO DECIDE.

SAMUEL SHAY

President, Gulf Technologies Systems Ltd
International Strategic Projects
& Investment Expert





11

COMPRENDRE
LES DÉCISIONS
QUI IMPACTENT
VOTRE ENTREPRISE

UNDERSTANDING
THE DECISIONS
THAT IMPACT
YOUR BUSINESS



03

Édito :
LIRE POUR
DÉCIDER

Read to Decide

Marlyse NDJENGA

Directrice de Publication
VALEURS AJOUTÉES Magazine

Editor-in-Chief, Valeurs Ajoutées Magazine



18

DIRIGER DANS
L'INCERTITUDE :

Les décisions
qui font la différence

Leading in Uncertainty :
The Decisions That Make
the Difference
Patrice KLUG

Patrice KLUG

Associé-gérant de Entreprise & Décisions
Associate Partner, Entreprise & Décisions



édito

Lire pour Décider

Reading to decide

Il fut un temps où l'information suffisait. Aujourd'hui, elle ne suffit plus.

Dans un environnement marqué par l'incertitude et l'accélération des décisions, le rôle du dirigeant s'est profondément transformé. Comprendre n'est plus un luxe intellectuel, mais une nécessité stratégique.

Ce numéro s'inscrit dans cette exigence.

À travers les regards de Samuel Shay et Patrice Klug, nous proposons une lecture des dynamiques qui structurent l'environnement économique contemporain. Non pas une juxtaposition de prises de parole, mais une grille de compréhension.

Car la véritable différence ne réside plus dans l'accès à l'information, mais dans la capacité à l'interpréter et à décider avec justesse.

Ce magazine a été conçu comme un outil.

Un support pour affiner sa lecture, structurer sa réflexion et renforcer sa capacité d'arbitrage.

Chaque page invite à une question essentielle :

☒ qu'est-ce que cela change pour mon entreprise ?

Lire, aujourd'hui, ne suffit plus. Il faut savoir décider.

There was a time when information was enough. Today, it is not.

In an environment shaped by uncertainty and accelerated decision-making, the role of leadership has fundamentally evolved. Understanding is no longer a comfort—it is a strategic necessity.

This issue reflects that reality.

Through the perspectives of Samuel Shay and Patrice Klug, we offer a structured reading of the forces shaping today's economic environment. Not a collection of voices, but a framework for interpretation.

The real difference no longer lies in access to information, but in the ability to interpret it and make sound decisions.

This magazine has been designed as a tool—to refine perspective, structure thinking, and strengthen decision-making capacity.

Each page leads to one essential question:

☒ what does this mean for my business?

Today, reading is no longer enough. One must decide.

Marlyse
NDJENGA

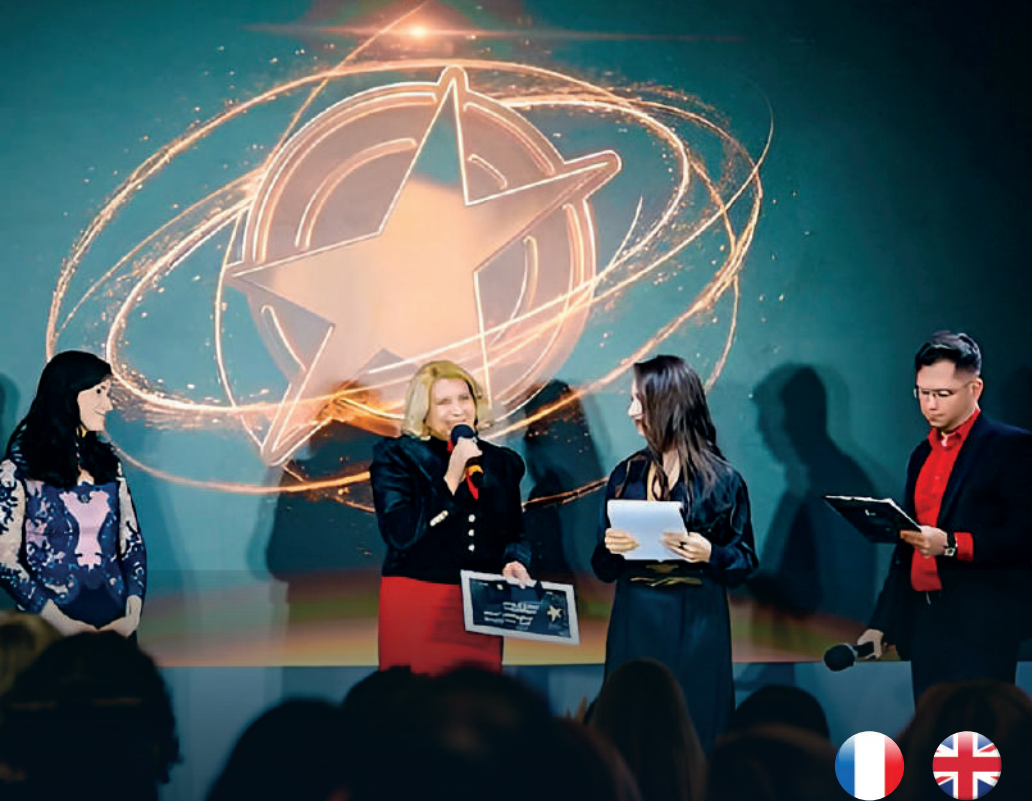
Directrice de Publication
VALEURS AJOUTÉES Magazine

РОВ.
ОВ

ПОБЕДИТЕЛЬ



Федеральный
СПИКЕР



UNE EXPERTE RUSSIE-AFRIQUE DISTINGUÉE :

un signal fort pour
la coopération
internationale

A RUSSIA-AFRICA
EXPERT HONORED :
A STRONG SIGNAL FOR
INTERNATIONAL
COOPERATION

VALEURS
AJOUTÉES ACTU

Le Mag des Entreprises



Inga Koryagina est une experte dans le domaine du développement international, combinant activités académiques, expertise et expérience pratique. Elle est titulaire d'un doctorat (Ph.D.), maître de conférences au département de marketing de la Plekhanov Russian University of Economics, experte du UNDP, directrice du développement international du Russian-African Club of Lomonosov Moscow State University, membre du Conseil consultatif d'experts du Comité de la State Duma pour le développement de l'Extrême-Orient et de l'Arctique, et a été nommée représentante honoraire de la Moscow Chamber of Commerce and Industry dans les pays africains.

Inga Koryagina is an expert in the field of international development, combining academic, expert, and practical work. She is Ph.D., Associate Professor and Associate Professor of the Department of Marketing at Plekhanov Russian University of Economics, UNDP Expert, Director of International Development of the Russian-African Club of Lomonosov Moscow State University, a member of the Expert Advisory Council of the State Duma Committee for the Development of the Far East and the Arctic, and has been appointed as an Honorary Representative of the Moscow Chamber of Commerce and Industry in the African countries.



Le 28 mars 2026 à Moscou, la première édition du prestigieux prix « Federal SPEAKER » a consacré une figure montante de la diplomatie économique et académique : Inga Koryagina. Associée à la Plekhanov Russian University of Economics, où elle occupe le poste de maître de conférences en marketing, elle a remporté le prix dans la catégorie « Relations internationales », face à plus de 400 candidats issus de 38 régions russes.

☒ Une reconnaissance fondée sur l'expertise, pas sur la visibilité

Contrairement à de nombreuses distinctions, le prix « Federal SPEAKER » se distingue par une approche rigoureuse :

Aucune candidature payante
Une sélection basée exclusivement sur les compétences
Un processus exigeant (27 heures de pitches, plusieurs étapes de sélection)

☒ Résultat : seulement 20 lauréats, dont Inga Koryagina.

Une actrice stratégique du dialogue Russie-Afrique

Le profil d'Inga Koryagina dépasse largement le cadre académique. Elle incarne une nouvelle génération d'experts hybrides, à la croisée :

de la recherche universitaire de la diplomatie économique et du conseil stratégique international

Elle est notamment :
Experte auprès du United Nations Development Programme

Directrice du développement international du Russian-African Club of Lomonosov Moscow State University

Membre d'un conseil consultatif de la Douma

Représentante honoraire de la Chambre de commerce et d'industrie de Moscou en Afrique

En 2025, elle a signé ou contribué à plus de 300 publications et participé à plus de 30 événements internationaux.

On March 28, 2026, in Moscow, the first edition of the prestigious "Federal SPEAKER" award recognized a rising figure in economic and academic diplomacy: Inga Koryagina.

Affiliated with Plekhanov Russian University of Economics, where she serves as an Associate Professor of Marketing, she won the award in the "International Relations" category, competing against more than 400 candidates from 38 regions across Russia.

Recognition Based on Expertise, Not Visibility Unlike many distinctions, the "Federal SPEAKER" award stands out for its rigorous approach :

- No paid nominations
- Selection based exclusively on competencies
- A demanding process (27 hours of pitching sessions, multiple selection stages)

As a result : only 20 winners were selected, including Inga Koryagina.

A Strategic Actor in Russia-Africa Dialogue

Inga Koryagina's profile extends far beyond academia. She embodies a new generation of hybrid experts at the intersection of :

- academic research
- economic diplomacy
- international strategic advisory

She is notably:

- An expert with the United Nations Development Programme
- Director of International Development at the Russian-African Club of Lomonosov Moscow State University

- A member of an advisory council of the State Duma

- Honorary representative of the Moscow Chamber of Commerce and Industry in Africa

In 2025, she authored or contributed to more than 300 publications and took part in over 30 international events.

La maîtresse de conférences de la Plekhanov Russian University of Economics, Inga Koryagina, remporte le prix panrusse « Federal SPEAKER ».

Associate Professor of Plekhanov Russian University of Economics Inga Koryagina Wins the All-Russian "Federal SPEAKER" Award

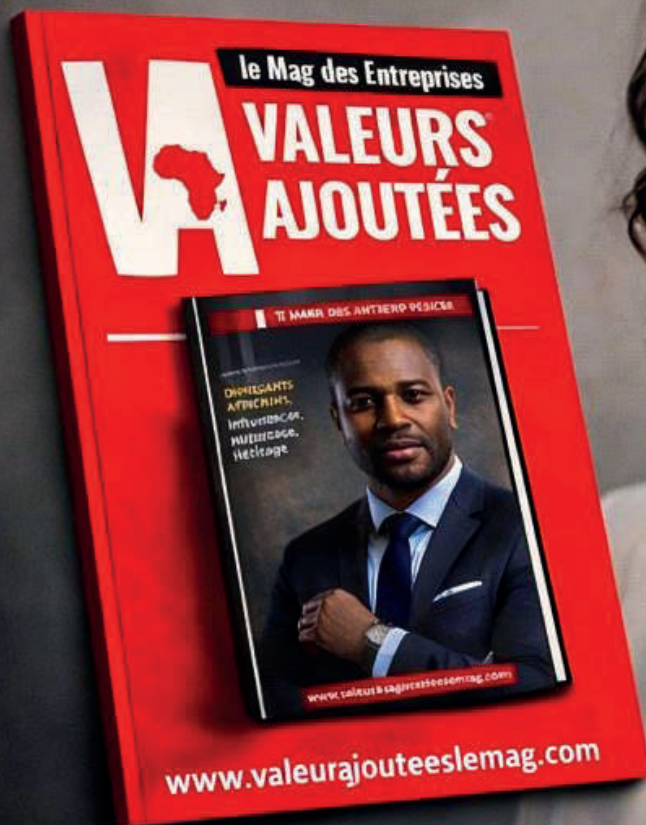
VALEURS AJOUTÉES ACTU

Le Mag des Entreprises



WOMEN WHO LEAD COMMUNICATE HERE

Visibility. Leadership. Legacy.



Visibility is a strategic decision.

www.valeurajouteeslemag.com | +237 699-488-327



Dans un environnement économique incertain, la qualité des décisions devient un levier stratégique majeur. Samuel Shay propose une lecture claire et structurée des forces qui influencent les choix des dirigeants et orientent la performance des entreprises.

In an uncertain economic environment, the quality of decision-making becomes a key strategic driver. Samuel Shay offers a clear and structured reading of the forces shaping leadership choices and business performance.

Samuel SHAY

President, Gulf Technologies Systems Ltd
International Strategic Projects
& Investment Expert



**LES DÉCISIONS
ÉCONO-
MIQUES NE
SONT JAMAIS
ISOLÉES**

**ECONOMIC
DECISIONS
ARE NEVER
ISOLATED**

VA : *Au cours des deux dernières décennies, l'Afrique a souvent été décrite comme la « prochaine frontière » de l'investissement mondial. Entrons-nous aujourd'hui dans une nouvelle phase ?*

Samuel Shay :

Au cours des deux dernières décennies, l'Afrique a été à maintes reprises décrite comme la « prochaine frontière » de l'investissement mondial. Ce récit a attiré des vagues de capital spéculatif, des projets à court terme et des attentes de risque élevées. Aujourd'hui, cette phase touche à sa fin. Le capital mondial ne poursuit plus les récits, les manchettes ou le simple potentiel de croissance brute. Il devient plus discipliné, plus prudent et beaucoup plus sélectif.

VA : *Over the past two decades, Africa has often been described as the "next frontier" for global investment. Are we entering a new phase today ?*

Samuel Shay :

Over the past two decades, Africa has been repeatedly described as the "next frontier" for global investment. That narrative attracted waves of speculative capital, short-term projects, and high risk expectations. Today, that phase is ending. Global capital is no longer chasing stories, headlines, or raw growth potential. It is becoming more disciplined, more cautious, and far more selective.

Samuel SHAY

President, Gulf Technologies Systems Ltd
International Strategic Projects
& Investment Expert



VA : *Ce changement réduit-il la pertinence de l'Afrique dans les flux d'investissement mondiaux ?*

Samuel Shay :

Ce changement ne réduit pas la pertinence de l'Afrique. Au contraire, il crée un moment de clarté. La question n'est plus de savoir s'il faut investir en Afrique, mais comment investir en Afrique d'une manière qui s'aligne sur les nouvelles priorités du capital mondial : crédibilité, résilience, contrôle et impact mesurable.

VA : *Qu'est-ce qui explique le passage de la spéculation à l'investissement structuré ?*

Samuel Shay :

Dans un monde façonné par l'inflation, l'instabilité géopolitique, les perturbations des chaînes d'approvisionnement et le resserrement des marchés de capitaux, les investisseurs réévaluent le risque avec un sérieux sans précédent. Le capital exige désormais de la structure. Il recherche des environnements où l'exécution compte plus que les promesses, où la gouvernance est visible plutôt que théorique, et où les rendements sont soutenus par une demande réelle plutôt que par des hypothèses.

L'Afrique demeure l'une des rares régions du monde où la croissance démographique, la disponibilité des ressources et la demande non satisfaite se croisent à grande échelle. Pourtant, le modèle consistant à attirer le capital en mettant uniquement en avant la taille du marché n'est plus suffisant. Les investisseurs ne demandent plus quelle est la taille d'un marché. Ils demandent qui le contrôle, comment la valeur est créée et si les systèmes peuvent fonctionner de manière constante dans le temps.



VA : *Does this shift reduce Africa's relevance in global investment flows ?*

Samuel Shay :

This shift does not reduce Africa's relevance. On the contrary, it creates a moment of clarity. The question is no longer whether to invest in Africa, but how to invest in Africa in a way that aligns with the new priorities of global capital: credibility, resilience, control, and measurable impact.

VA : *What is driving the move from speculation to structured investment ?*

Samuel Shay :

In a world shaped by inflation, geopolitical instability, supply chain disruptions, and capital market tightening, investors are reassessing risk with unprecedented seriousness. Capital today demands structure. It seeks environments where execution matters more than promises, where governance is visible rather than theoretical, and where returns are supported by real demand rather than assumptions.

Africa remains one of the few regions in the world where demographic growth, resource availability, and unmet demand intersect at scale. Yet the model of attracting capital by emphasizing size alone is no longer sufficient. Investors are not asking how big a market is. They are asking who controls it, how value is created, and whether systems can function consistently over time.

This is a critical distinction. Africa's opportunity is no longer about being "open for investment." It is about being investable.

Ce passage met en lumière une réalité essentielle :
l'entreprise n'évolue pas uniquement dans un marché, mais dans un système structuré par des décisions externes.
Concrètement pour un dirigeant :
Ne pas subir les décisions
Comprendre d'où elles viennent
Adapter sa stratégie en conséquence

This message highlights an essential reality:
A company does not operate solely within a market, but within a system shaped by external decisions.
Concretely, for a business leader:
Do not simply endure decisions
Understand where they come from
Adapt your strategy accordingly.



VA : Quel changement structurel majeur observe-t-on dans la stratégie d'investissement en Afrique ?

Samuel Shay :

L'un des changements les plus importants dans l'investissement en Afrique est le passage des récits centrés sur les pays vers des modèles basés sur des projets et des plateformes.

Le capital sérieux n'évalue plus des pays entiers comme destinations d'investissement. Il évalue des écosystèmes définis. Ceux-ci peuvent inclure des zones de production agricole, des réseaux médicaux et diagnostiques, des projets d'infrastructures énergétiques et hydrauliques, des corridors logistiques ou des pôles technologiques et industriels.

L'accent est mis sur des environnements délimités où la gouvernance, les flux de trésorerie et les responsabilités opérationnelles sont clairement définis.

Cette approche réduit le risque politique, accroît la transparence et permet aux investisseurs d'évaluer la performance sur la base d'indicateurs concrets plutôt que macroéconomiques.

Elle s'aligne également plus naturellement avec les partenariats public-privé, la finance du développement et les structures de capital mixte.



VA : What major structural shift is taking place in African investment strategy?

Samuel Shay :

One of the most important shifts taking place in African investment is the movement away from country-based narratives toward project-based and platform-based models.

Serious capital no longer evaluates entire countries as investment destinations. It evaluates defined ecosystems. These may include agricultural production zones, medical and diagnostic networks, energy and water infrastructure projects, logistics corridors, or technology and industrial hubs.

The emphasis is on bounded environments where governance, cash flows, and operational responsibility are clearly defined.

This approach reduces political risk, increases transparency, and allows investors to assess performance on concrete metrics rather than macro-level indicators. It also aligns more naturally with public-private partnerships, development finance, and blended capital structures.

The future of investment in Africa belongs to those who can design and operate such platforms with discipline and accountability.



L'AVENIR DE L'INVESTISSEMENT EN AFRIQUE APPARTIENT À CEUX QUI SAVENT CONCEVOIR ET EXPLOITER DE TELLES PLATEFORMES AVEC DISCIPLINE ET RESPONSABILITÉ.

THE FUTURE OF INVESTMENT IN AFRICA BELONGS TO THOSE WHO CAN DESIGN AND OPERATE SUCH PLATFORMS WITH DISCIPLINE AND RESPONSIBILITY.



WHAT IF YOUR
PROJECT ATTRACTED
INVESTORS &
PARTNERS?



INNOVATIVE AFRICA 2026

PAN-AFRICAN WOMEN'S
EXCELLENCE COMPETITION

- 100 accelerated projects
- 30 Laureates
- Access to funding
- Continental visibility
- Web-series • Media

31 Apply before **March 2026**
Sign up: **here**

<http://innovativeafrica.myvaluesmedia.com/>

+237 699 488 327





VA : *Comment les investisseurs doivent-ils repenser l'agriculture et la sécurité alimentaire en Afrique ?*

Samuel Shay :

La sécurité alimentaire n'est plus une question de développement. C'est un secteur d'investissement stratégique. La volatilité climatique, la fragilité des chaînes d'approvisionnement mondiales et la croissance démographique ont transformé l'agriculture en une classe d'actifs prioritaire.

Le capital intelligent ne s'intéresse pas à l'acquisition brute de terres ni aux monocultures orientées vers l'exportation. Il se concentre sur des systèmes agricoles intégrés comprenant la production, la transformation, le stockage, la logistique et la distribution locale. Ces systèmes réduisent la dépendance aux importations, stabilisent les prix et génèrent des flux de revenus prévisibles.

VA : *Vous affirmez que la santé doit être requalifiée. Que voulez-vous dire ?*

Samuel Shay :

L'investissement dans la santé en Afrique a historiquement été présenté comme un soutien humanitaire. Ce cadrage est dépassé et contre-productif. La santé est une infrastructure. La capacité diagnostique, la détection précoce et les services médicaux décentralisés sont fondamentaux pour la productivité économique et la stabilité sociale.

Les opportunités les plus convaincantes aujourd'hui résident dans des hubs diagnostiques évolutifs, des plateformes de télémédecine et des réseaux de santé régionaux qui réduisent la pression sur les hôpitaux centraux tout en élargissant l'accès aux soins.

VA : *How should investors rethink agriculture and food security in Africa ?*

Samuel Shay :

Food security is no longer a development issue. It is a strategic investment sector. Climate volatility, global supply chain fragility, and population growth have transformed agriculture into a priority asset class.

Smart capital is not interested in raw land acquisition or export-oriented monoculture. It is focused on integrated agricultural systems that include production, processing, storage, logistics, and local distribution. These systems reduce import dependency, stabilize prices, and generate predictable revenue streams.

VA : *You argue that healthcare must be reframed. What do you mean ?*

Samuel Shay :

Healthcare investment in Africa has historically been framed as humanitarian support. That framing is outdated and counter-productive. Healthcare is infrastructure. Diagnostic capacity, early detection, and decentralized medical services are foundational to economic productivity and social stability.

The most compelling opportunities today lie in scalable diagnostic hubs, telemedicine platforms, and regional health networks that reduce pressure on central hospitals while expanding access to care.

VA : *Qu'est-ce qui distingue aujourd'hui une infrastructure réellement investissable ?*

Samuel Shay :

Les besoins de l'Afrique en énergie et en infrastructures sont immenses, mais tous les projets ne sont pas également investissables. L'ère des projets à grande échelle guidés par la vision sans mécanismes clairs de revenus touche à sa fin.

Le capital privilégie désormais les infrastructures qui génèrent des revenus dès le premier jour ou qui disposent d'une trajectoire claire de monétisation.

VA : *What distinguishes investable infrastructure today ?*

Samuel Shay :

Africa's energy and infrastructure needs are vast, but not all projects are equally investable. The era of large-scale vision-driven projects without clear revenue mechanisms is coming to an end.

Capital today prioritizes infrastructure that generates income from day one or has a clear path to monetization.

The key principle is simple: revenue before vision.





VA : *Que recherchent concrètement les investisseurs sérieux en Afrique aujourd'hui ?*

Samuel Shay :
À travers les secteurs, une tendance claire se dégage :

Premièrement, les investisseurs recherchent de véritables partenaires locaux des opérateurs ayant une présence de long terme et une légitimité locale.

Deuxièmement, le contrôle est déterminant. Le capital privilégie les structures où la gouvernance et l'exécution sont opposables.

Troisièmement, l'alignement avec le bénéfice local est essentiel.

Enfin, les investisseurs exigent une capacité d'exécution. Les références et la capacité de livraison sont décisives.

L'Afrique ne manque pas de capital. Elle manque d'opportunités suffisamment structurées.

VA : *What are serious investors specifically looking for in Africa today ?*

Samuel Shay :
Across sectors, a consistent pattern is emerging:

First, investors seek real local partners — operators with long-term presence and legitimacy.

Second, control matters. Capital prefers structures where governance and execution are enforceable.

Third, alignment with local benefit is critical.

Finally, investors demand execution capability. Track record and delivery capacity are decisive.

Africa does not lack capital. It lacks sufficiently structured opportunities.



QUE RECHERCHENT CONCRÈTEMENT LES INVESTISSEURS SÉRIEUX EN AFRIQUE AUJOURD'HUI ?



WHAT ARE SERIOUS INVESTORS SPECIFICALLY LOOKING FOR IN AFRICA TODAY ?



VA : *Quel rôle les gouvernements africains doivent-ils jouer dans cette nouvelle ère de l'investissement ?*

Samuel Shay :

Les gouvernements africains jouent un rôle central dans la création d'environnements investissables. Les cadres d'investissement les plus performants sont ceux où les gouvernements agissent comme partenaires plutôt que comme promoteurs.

Dans un environnement de capital sélectif, la crédibilité est une monnaie. Les gouvernements qui démontrent constance, transparence et respect des cadres contractuels seront récompensés par des investissements de meilleure qualité.

VA : *La sélectivité actuelle du capital mondial est-elle une menace ou une opportunité pour l'Afrique ?*

Samuel Shay :

La phase actuelle de sélectivité du capital mondial n'est pas une menace pour l'Afrique. C'est une opportunité. Elle élimine les comportements spéculatifs et récompense le sérieux.

Le succès futur de l'investissement en Afrique ne sera pas déterminé par des slogans ou des sommets. Il sera déterminé par la capacité à concevoir des plateformes structurées, contrôlées et à fort impact répondant aux standards du capital moderne.

Le continent n'a pas besoin de convaincre les investisseurs de son potentiel. Il doit démontrer sa capacité à gérer le capital de manière responsable.

VA : *What role should African governments play in this new investment era ?*

Samuel Shay :

African governments play a central role in shaping investable environments. The most successful investment frameworks are those where governments act as partners rather than promoters.

In a selective capital environment, credibility is currency. Governments that demonstrate consistency, transparency, and respect for contractual frameworks will be rewarded with higher quality investment.

VA : *Is global capital selectivity a threat or an opportunity for Africa?*

Samuel Shay :

The current phase of global capital selectivity is not a threat to Africa. It is an opportunity. It filters out speculative behavior and rewards seriousness.

Africa's future investment success will not be determined by slogans or summits. It will be determined by the ability to design structured, controlled, and impactful platforms that meet the standards of modern capital.

The continent does not need to convince investors of its potential. It needs to demonstrate its capacity to manage capital responsibly.

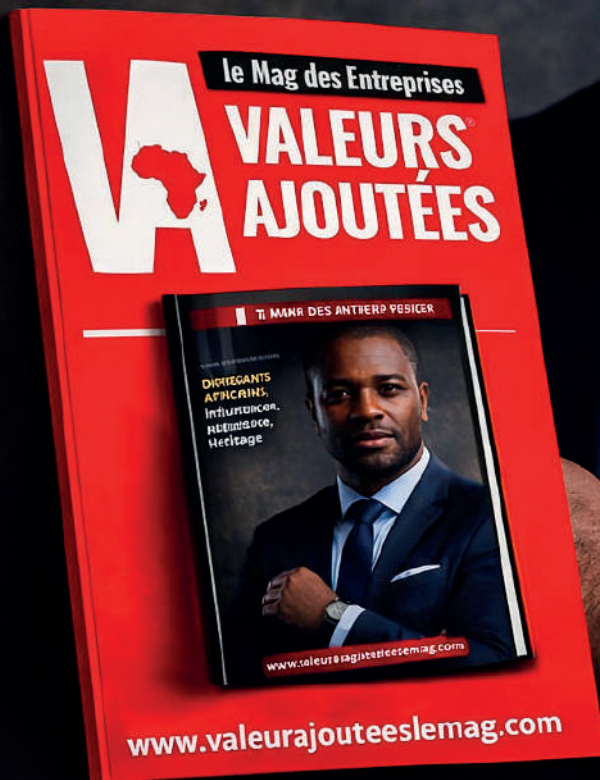
LE SUCCÈS FUTURE DE L'INVESTISSEMENT EN AFRIQUE NE SERA PAS DÉTERMINÉ PAR LES SLOGANS OU DES SOMMETS. IL SERA DÉTERMINÉ PAR LA CAPACITÉ À CONCEVOIR DES PLATEFORMES STRUCTURÉES, CONTRÔLER ET À FORT IMPACT RÉPONDANT AUX STANDARDS DU CAPITAL MODERNE

THE SUCCESS OF INVESTMENT IN AFRICA WILL NOT BE DETERMINED BY SLOGANS OR SUMMITS. IT WILL BE DETERMINED BY THE ABILITY TO DESIGN STRUCTURED, CONTROLLED, HIGH-IMPACT PLATFORMS THAT MEET THE STANDARDS OF MODERN CAPITAL.



THEY CHOOSE TO BE SEEN.

Leaders, executives
and decision-makers
communicate here.



Your story belongs here.

www.valeurajouteeslemag.com |  +237 699-488-327



COMPRENDRE LES DYNAMIQUES
DE POUVOIR EST UNE PREMIÈRE
ÉTAPE. MAIS DIRIGER,
C'EST DÉCIDER.

LA QUESTION DEVIENT ALORS :
comment transformer
cette compréhension
en action concrète ?

UNDERSTANDING POWER
DYNAMICS IS A FIRST STEP.
BUT LEADERSHIP IS ABOUT
ACTING WITH INTENT.

THE QUESTION THEN BECOMES :
How do you translate that
clarity into strategic
decisions ?



Dans un contexte marqué par l'incertitude et la complexité, diriger exige plus que jamais des choix lucides et stratégiques.

Patrice Klug met en lumière les décisions clés qui permettent aux dirigeants de transformer l'instabilité en opportunités durables.

In a context shaped by uncertainty and complexity, leadership requires clear and strategic decision-making.

Patrice Klug highlights the key choices that enable leaders to turn instability into sustainable opportunities.



DIRIGER DANS L'INCERTITUDE : les décisions qui font la différence

**LECTURE STRATÉGIQUE POUR
LES CHEFS D'ENTREPRISE**

**LEADING IN UNCERTAINTY :
THE DECISIONS THAT MAKE THE DIFFERENCE
STRATEGIC READING FOR BUSINESS LEADERS.**

Patrice **KLUG**

Associé-gérant de Entreprise & Décisions



VA : *Dans des économies où l'accès au financement reste un défi, quels sont les critères clés pour rendre un projet bancaire ou investisseurs crédible et finançable ?*

Patrice KLUG :

Trois leviers clés :
Présenter des chiffres propres, lisibles et cohérents (EBITDA normalisé, BFR maîtrisé, provisionnel crédible).

Raconter une vraie histoire stratégique: pourquoi ce projet est pertinent, rentable et sécurisant pour la banque.

Anticiper les questions: risques, dépendance client, management, cash.

Un bon dossier, ce n'est pas un tableur. C'est une vision claire + des chiffres solides.

VA : *In economies where access to financing remains a challenge, what are the key criteria for making a banking or investor project credible and fundable ?*

Patrice KLUG :

Trois leviers clés :
Présenter des chiffres propres, lisibles et cohérents (EBITDA normalisé, BFR maîtrisé, provisionnel crédible).

Raconter une vraie histoire stratégique: pourquoi ce projet est pertinent, rentable et sécurisant pour la banque.

Anticiper les questions: risques, dépendance client, management, cash.

Un bon dossier, ce n'est pas un tableur. C'est une vision claire + des chiffres solides.



Source : Freepik



DIRIGER, C'EST ARBITRER EN PERMANENCE DANS UN ENVIRONNEMENT INCERTAIN

TO LEAD IS TO CONSTANTLY MAKE TRADE-OFFS IN AN UNCERTAIN ENVIRONMENT.

VA : *Pour des investisseurs africains ou diasporas souhaitant croître par acquisition, comment structurer un process d'achat sécurisé et compétitif, y compris dans un contexte transfrontalier ?*

Patrice KLUG :

Définir précisément ses critères (taille, secteur, rentabilité, localisation).

Ne jamais acheter seul : conseil M&A + avocat + expert-comptable.

Structurer un process : présélection, LOI, audits, closing.

Et surtout : rester discipliné. Beaucoup d'acquisitions ratent à cause de l'émotion.

Il y a beaucoup plus d'acquéreurs que de cédants. Donc toujours avoir 5 acquisitions en cours de négociation pour en sécuriser une.

VA : *For African investors or diasporas wishing to grow by acquisition, how to structure a secure and competitive purchasing process, including in a cross-border context ?*

Patrice KLUG :

Precisely define its criteria (size, sector, profitability, location).

Never buy alone: M&A advice + lawyer + accountant.

Structure a process: pre-selection, LOI, audits, closing.

And above all: remain disciplined. Many acquisitions fail because of emotion.

There are many more buyers than sellers. So always have 5 acquisitions under negotiation to secure one.



UNE CESSION EST
AUTANT HUMAINE
QUE FINANCIÈRE.
LE DIRIGEANT EST
SOUVENT FATI-
GUÉ, TROP IMPLI-
QUÉ OU SEUL FACE
AUX DÉCISIONS



A SALE IS AS MUCH
HUMAN AS IT IS
FINANCIAL. THE
LEADER IS OFTEN
TIRED, OVERLY
INVOLVED, OR
ALONE IN FACING
DECISIONS.



VA : *Pourquoi un dirigeant a-t-il tout intérêt à se faire accompagner ou coacher lors de la cession de son entreprise ?*

Patrice KLUG :

Parce qu'une cession est autant humaine que financière. Le dirigeant est souvent fatigué, trop impliqué, ou seul face aux décisions. Le coaching permet de:

prendre de la hauteur
mieux négocier
éviter les erreurs émotionnelles
préparer l'après-cession
On ne vend pas une entreprise tous les jours. Autant être accompagné.
Par ailleurs, nous préparons la société à être vendue. Nous préparons aussi le dirigeant à vendre sa société. Nous cherchons et trouvons des acquéreurs multiples et variés que le cédant ne connaissait pas.



VA : *Why does a manager have every interest in being accompanied or coached when selling his company?*

Patrice KLUG :

Because a transfer is as human as it is financial. The leader is often tired, too involved, or alone in the face of decisions. Coaching allows you to:

Gain height
Better negotiate
Avoid emotional mistakes
Prepare for the post-sale
We don't sell a company every day. You might as well be accompanied.

In addition, we are preparing the company to be sold. We also prepare the manager to sell his company. We seek and find multiple and varied buyers that the transferor did not know.



VA : Quelles sont les principales options de transmission dans le cadre d'une entreprise familiale ?

Patrice KLUG :

Plusieurs options:

- * transmission aux enfants (avec pacte Dutreil)
 - * reprise par un manager interne
 - * cession partielle à un investisseur
 - * vente totale à un tiers
- Chaque cas est unique. L'enjeu principal: préserver l'harmonie familiale tout en sécurisant le patrimoine. La FBO (Le Family Buy Out) est souvent utilisée. La cession par LBO :

- Création d'un holding de reprise
- Financement par les banques, en moyenne 50% du prix de la société
- Éventuellement capital complété par un fonds d'investissement ou des salariés

Récemment, nous avons vendu une société de 10 m€ de valorisation aux 3 enfants. La banque a prêté 5 m€ sur 7 ans, 850 k€ d'annuité de remboursement. Les enfants ont investi 2 m€ qu'ils ont obtenus par donation de leur père grâce au pacte Dutreil, et détiennent ainsi 40% du capital du holding. Le dirigeant a réinvesti 3 m€ et récupère 60%.

VA : What are the main transmission options in the context of a family business?

Patrice KLUG :

Several options:

- * Transmission to children (with Dutreil pact)
 - * Taken over by an internal manager
 - * Partial transfer to an investor
 - * Total sale to a third party
- Each case is unique. The main challenge: preserving family harmony while securing heritage. FBO (Family Buy Out) is often used.

The transfer by LBO:

- * Creation of a takeover holding company
- * Financing by banks, on average 50% of the company's price
- * Possibly capital supplemented by an investment fund or employees

Recently, we sold a €10 million valuation company to the 3 children. The bank lent €5 million over 7 years, €850k of repayment annuity. The children invested €2 million that they obtained by donation from their father thanks to the Dutreil pact, and thus hold 40% of the holding company's capital. The leader has reinvested €3 million and recovers 60%.



NOUS AVONS VENDU UNE SOCIÉTÉ DE 10M D'EURO DE VALORISATION AUX 3 ENFANTS



WE SOLD A COMPANY WITH A €10M VALUATION TO THE THREE CHILDREN.

Patrice KLUG

Associé-gérant de Entreprise & Décisions





VA : *Quels sont vos conseils clés pour sécuriser une opération de cession et éviter les erreurs fréquentes ?*

Patrice KLUG :

- * Ne pas attendre d'être fatigué pour vendre.
 - * Préparer la société 12 à 24 mois avant (marges, contrats, organisation).
 - * Mettre plusieurs acquéreurs en concurrence.
 - * Être très vigilant sur la garantie d'actif et de passif.
- Le prix est important, mais les conditions le sont encore plus.

VA : *Comment distinguer la notion de valorisation de celle de prix de vente dans une opération M&A ?*

Patrice KLUG :

La valorisation est une estimation théorique basée sur des multiples et des performances.

Le prix est ce que quelqu'un accepte réellement de payer, selon le contexte, la concurrence entre acheteurs et la qualité du process.

Un bon conseil M&A sert justement à transformer une valorisation en vrai prix.

VA : *- Quelle stratégie de croissance recommandez-vous aux dirigeants qui souhaitent renforcer durablement leur entreprise ?*

Patrice KLUG :

Pas de recette magique, mais trois axes forts :

- * **croissance organique** : améliorer ses marges et ses process
 - * **croissance externe** : racheter des concurrents ou complémentaires
 - * **structuration interne** : management, outils, gouvernance
- La meilleure stratégie est celle qui rend l'entreprise plus lisible, plus rentable et moins dépendante du dirigeant.

VA : *What are your key tips to secure a transfer transaction and avoid frequent errors ?*

Patrice KLUG :

- * Don't wait until you're tired to sell.
- * Prepare the company 12 to 24 months before (margins, contracts, organization).
- * Put several buyers in competition.
- * Be very vigilant about the asset and liability guarantee. The price is important, but the conditions are even more so.

VA : *How to distinguish the notion of valuation from that of sale price in an M&A transaction?*

Patrice KLUG :

Valuation is a theoretical estimate based on multiples and performances.

The price is what someone really agrees to pay, depending on the context, the competition between buyers and the quality of the process.

Good M&A advice is used precisely to transform a valuation into a real price.

VA : *How to distinguish the notion of valuation from that of sale price in an M&A transaction?*

Patrice KLUG :

No magic recipe, but three strong axes:

- * **Organic growth** : improve margins and processes
 - * **External growth** : buying competitors or complementary
 - * **Internal structuring** : management, tools, governance
- The best strategy is one that makes the company more readable, more profitable and less dependent on the leader.



LA MEILLEURE STRATÉGIE EST CELLE QUI REND L'ENTREPRISE PLUS LISIBLE



THE BEST STRATEGY IS THE ONE THAT MAKES THE COMPANY MORE READABLE.

CE QUE CE NUMÉRO VOUS APPORTE

WHAT THIS ISSUE BRINGS YOU

3 DÉCISIONS À PRENDRE

3 DECISIONS TO MAKE

- Intégrer une lecture stratégique de son environnement
- Renforcer sa capacité de décision en interne
- Ne plus dissocier information et action
- Integrate a strategic reading of your environment
- Strengthen your internal decision-making capacity
- Stop separating information from action

3 ERREURS À ÉVITER

3 MISTAKES TO AVOID

- Décider uniquement sur des données internes
- Reporter les décisions importantes
- Subir l'environnement au lieu de l'anticiper
- Making decisions based only on internal data
- Postponing important decisions
- Reacting to your environment instead of anticipating it

3 RÉFLEXES À ADOPTER

3 REFLEXES TO ADOPT

- Lire avec un objectif décisionnel
- Relier chaque information à son entreprise
- Transformer chaque analyse en action
- Read with a decision-oriented mindset
- Connect every piece of information to your business
- Turn every analysis into action

*L'information n'a de valeur que si elle éclaire une décision.
Information only has value if it helps inform a decision.*

VALEURS AJOUTÉES

le Mag des Entreprises



1/24 VALEURS AJOUTÉES

le Mag des Entreprises



VALEURS AJOUTÉES

DE LA CRÉATIVITÉ BRUTE À LA VALEUR ÉCONOMIQUE COMMENT L'AFRIQUE PEUT TRANSFORMER SON PATRIMOINE EN MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

SALMA BENSÂÏD
Directrice Agence d'Émission TV pour les industries créatives et culturelles, Fondatrice OubouMawit, Présidente de MaghrebInnovation.



Valeurs Ajoutées : donner une voix aux entreprises africaines

www.valeurajouteeslemag.com
Contact +237 699 48 83 27

VALEURS AJOUTÉES

le Mag des Entreprises

MAGAZINE VALEURS AJOUTÉES:
VOTRE ENTREPRISE N'A JAMAIS
AUTANT BRILLÉ À TRAVERS
L'AFRIQUE.



AFRIQUE: +237 699 48 83 27

EUROPE: +33 626 08 78 50

EMAIL:

[DIRECTIONDUCABINET@GMAIL.COM](mailto:directionducabinet@gmail.com)

SITE WEB:

WWW.VALEURAJOUTEESLEMAG.COM