

Atelier Investir&+ // Board

Contexte

La constitution et le bon fonctionnement du Board est un sujet qui ressort beaucoup dans nos start-ups en portefeuille (questionnaire 360 d'Investir&+). En effet, avoir un Board qui fonctionne bien et soit utile n'est pas une tâche évidente : casting, organisation et animation, thèmes à aborder et à ne pas aborder, durée...

Expériences de nos actionnaires entrepreneurs

Actionnaire 1 : Board

- Ressortir avec de l'énergie, des solutions, et que les membres du Board apportent de la valeur (expertise, réseau, expérience antérieure et extérieure). Sinon, se poser la question de la composition du Board (nombre, compétences, préparation...)
- 4 à 6 Boards par an
- En complément du day-to-day, établir un calendrier des sujets
- Être transparent, pour développer la confiance et être capable de mieux expliquer quand les choses se passent moins bien
- Bien préparer les Boards avec les documents
- Selon les problématiques de notre entreprise, se questionner sur les compétences présentes à notre Board : développement international, acquisition, RH...

Actionnaire 2 : Conseil d'Administration

Rôle du CA

Le Conseil d'Administration fait le lien entre les actionnaires et le management. Il détermine la stratégie et les décisions structurantes pour l'entreprise.

- Gardez en tête que le Conseil d'Administration n'est pas là pour gérer le quotidien de l'entreprise, notamment lors de la composition du Conseil d'Administration. Parfois, les entreprises l'oublient et la frontière peut devenir floue

Casting

- Le casting du Conseil d'Administration est très important, il faut penser à bien diversifier les profils et expériences.

- L'on-boarding des membres est essentiel pour les débats et discussions qui viennent ensuite.
- Choisir son Conseil d'Administration n'est pas simple mais sa composition peut évoluer.
- Faire une évaluation annuelle du Conseil d'Administration est une bonne idée, pour que l'actionnaire manager qui a envie de faire évoluer son Board se rende compte des profils manquants, par exemple.
- Pour la taille, il faut équilibrer entre expertise et expérience. Rajouter un membre au Conseil d'Administration change toute la dynamique, ainsi que la préparation.
- Pour une entreprise jeune, avoir 6 membres est largement suffisant.

Préparation et Agenda

Lorsque l'on prépare son Conseil d'Administration, il faut se projeter dans la durée, avec autant les thèmes de l'année à venir que les thèmes récurrents.

Il est important d'avoir un plan, et d'équilibrer entre sujets stratégiques et sujets sur l'activité, ou encore sujets financiers.

Il est important de préparer les conseils avec une documentation qui arrive bien en amont, pour avoir le temps de la lire et d'y réfléchir. Quand on présente trop, les administrateurs préparent moins les séances. En séance, il faut parler des sujets principaux mais il faut éviter de livrer trop d'informations sans laisser de temps pour les débats.

Culture et Ambiance

Le plus important est la transparence. Il faut instaurer un climat de confiance où les gens disent ce qu'ils pensent, il faut éviter à tout prix d'avoir un "agenda caché" avec des sujets dont on parle hors Conseil d'Administration.

Il faut être franc sur les rôles de chacun et les conflits d'intérêt potentiels.

Il faut éviter d'avoir tout le Comex présent au Board, cela permet d'avoir un temps où le Conseil d'Administration peut discuter tout seul.

« La pression se partage, si le Board réagit mal quand cela se passe mal, il faut se poser des questions sur le choix des actionnaires. Un Board ne doit pas être dans une position de jugement de l'équipe de direction, les membres du Board sont là pour apporter du soutien. » Membre de l'équipe opérationnelle d'Investir&+.

Questions/réponses :

1) Concilier actionnariat et évolution de l'entreprise ?

Si un point de vue n'est pas représenté au Board, une discussion avec les actionnaires peut permettre d'avoir l'accord pour recruter un indépendant.

2) Faire appel à une expertise précise avec des mandats ?

Question d'un CEO d'une des start-ups du portefeuille d'Investir&+ :

« Selon les paliers de développement, l'entreprise change. Au sein du groupe d'actionnaires, on retrouve une grande diversité de compétences, et certains sont plus aptes à répondre à certaines problématiques. C'est très intéressant d'avoir des gens qui ont été CEO au sein des Boards, car les investisseurs financiers ne connaissent pas forcément les problématiques humaines et RH. Une entreprise du CAC40 peut faire appel à des expertises avec des mandats, comment faire si le Board de notre jeune entreprise est composé d'investisseurs financiers ou de gens n'ayant pas l'expérience d'avoir dirigé une entreprise ? »

Réponse de l'actionnaire 3 :

« Il faut garder en tête que l'objectif d'un Board est de représenter les actionnaires. Il faut s'assurer que les actionnaires présents soient sensibilisés à l'activité. Si on ne peut pas changer toute la composition, on peut quand même ajouter un membre indépendant. »

Réponse d'un des membres de l'équipe d'Investir&+ :

« Une solution possible est d'aller chercher quelqu'un qu'on invite au board même sans qu'il soit officiellement administrateur. Ainsi, on ne bouleverse pas les équilibres de droit de vote, et cette personne peut quand même participer. A l'occasion d'un changement d'actionnaire, cette personne pourrait même devenir administrateur. »

Réponse de l'actionnaire 4 :

« La 1ère compétence à avoir dans son Board est celle d'un CEO. »

3) Inviter des collaborateurs de façon permanente ?

Réponse de l'actionnaire 3 :

« Avoir toute l'équipe présente en permanence pendant la séance n'est pas une bonne pratique, cela rend le Board dysfonctionnel, et une fois que les gens sont venus pendant 6 mois, c'est difficile de leur demander de ne plus revenir. Il est important de pouvoir discuter sans le management, puisque le rôle du Conseil d'Administration, à l'origine, est de représenter les actionnaires. »

Réponse d'un CEO d'une des start-ups du portefeuille d'Investir&+ :

« Chez nous, les Boards sont préparés en amont avec des membres de l'équipe, puis ces derniers sont débriefés à l'issue du Board. »

Réponse de l'actionnaire 4 :

« Certains opérationnels peuvent intervenir sur certains sujets, quand l'expertise leur correspond particulièrement. »

4) Quid de la rémunération des membres extérieurs ?

Réponse de l'actionnaire 5 :

« L'entreprise X du portefeuille d'Investir&+ vient de faire rentrer au Board (avec l'accord des membres) quelqu'un de senior qui connaît très bien le secteur et qui est rémunéré. »

Réponse d'un membre de l'équipe d'Investir&+ :

« Il peut être important de rémunérer car cela donne une incitation positive. En général, la rémunération se base sur un deal pour le conseil/accompagnement. »

Réponse de l'actionnaire 4 :

« Rémunérer permet de s'assurer de la présence et de l'apport de valeur. Concernant le montant, il n'y a pas de règle, c'est en lien avec la séniorité, l'expérience et l'expertise. En général, ils proposent leur tarif, et c'est plutôt de l'ordre honorifique, par rapport aux grosses entreprises. »

5) Animer les Boards au-delà des présentations ?

Question d'un CEO d'une des start-ups du portefeuille d'Investir&+ :

« Mon entreprise évolue rapidement, comment aller au fond des sujets lors des Boards si les membres ne sont pas suffisamment tenus au courant de l'activité de l'entreprise entre les différents Boards ? »

Question d'un CEO d'une des start-ups du portefeuille d'Investir&+ :

« On a l'impression de devoir faire beaucoup d'on-boardings pour mettre les membres du Conseil d'Administration au niveau de toutes les avancées ? Chez nous, ce n'est pas tant l'activité que les évolutions réglementaires qui sont en plein boom. »

Réponse de l'actionnaire 4 :

« Au comité de rémunération du fonds XX, la Présidente à décider de faire des points d'information de 30 min une fois par mois, toujours au même moment. Cela permet de gagner du temps ; et il n'y pas de documents à préparer. »

Réponse de l'actionnaire 3 :

« Avoir des Boards beaucoup plus fréquents, quasiment tous les mois, n'est pas possible dans une jeune entreprise. En tant que Présidente du Board de XXX, quand il y a de grands changements dans l'entreprise, j'appelle simplement les participants pour les mettre dans le sujet. Il n'existe pas une façon de le faire sans y passer du temps, mais cela en fait gagner pendant la séance. »

Réponse d'une des membres de l'équipe d'Investir&+ :

« Faire un mail très court avec les principaux indicateurs suivis et quelques actualités, tous les mois, permet de se mettre à jour au fur et à mesure. »

6) Partager les principaux metrics de l'entreprise ?

Question d'un CEO d'une des start-ups du portefeuille d'Investir&+ :

« Quid de faire une lettre ouverte comme Alan ou Colette ? Ils partagent les principaux metrics de l'entreprise pour tenir au courant toutes les parties prenantes ou les potentiels prochains clients. »

Réponse de l'actionnaire 3 :

« L'information confiée aux membres du Board contient des choses sensibles ou confidentielles, si on les envoie à une audience plus large, on se met une contrainte d'être moins transparent. »

Réponse d'un des membres de l'équipe d'Investir&+ :

« C'est bien de faire de la communication mais la communication a pour but de se montrer sous son meilleur jour, alors que les administrateurs veulent connaître la vérité, il ne faut pas créer un décalage. »

Réponse d'un des membres de l'équipe d'Investir&+ :

« Certaines de nos start-ups envoient une newsletter. »

Question d'un CEO d'une des start-ups du portefeuille d'Investir&+ :

« On a mis en place un outil avec les données des KPIs suivis, qu'on a rendu accessible à l'ensemble des membres du Board : est-ce que cela représente trop, ou pas assez, d'informations ? Est-ce que c'est mieux de s'en tenir à un email mensuel ? »

Réponse de l'actionnaire 3 :

« Les administrateurs peuvent être mis en copie de la communication envoyée aux employés, mais cela ne remplace pas une vraie communication/reporting pendant le Board.

Très important, en amont, d'informer tôt les membres des Conseil d'Administration des sujets qui ne sont pas forcément mûrs.

Il faut aussi indiquer en amont les points de décisions pour ne pas les traiter à la fin rapidement. C'est très important de gérer activement le timing et le calendrier pour garder une dynamique et être discipliné. D'un point de vue administratif, pour l'administrateur engagé, le pire est d'avoir l'impression que les décisions sont déjà prises et qu'on n'a pas le temps de discuter. »

7) Journée off-site pour réfléchir à des sujets qui changent des formats du Board ?

Réponse d'une des membres de l'équipe d'Investir&+ :

« Au moins une fois par an, bonne idée de se faire ½ journée ou 1 journée avec des sujets sans décision immédiate, des sujets plus larges et sur la stratégie de l'entreprise, pour avoir de vraies discussions. »

Réponse de l'actionnaire 3 :

« Pour des conseils, j'ai déjà organisé une journée avec des experts sur des sujets précis pour des présentations, des discussions etc. Cela nécessite du temps et des ressources mais ces séances sont très utiles si on a l'occasion de les faire, une fois par an. C'est aussi le moment idéal pour avoir l'équipe de management plus élargie (présence aux repas par exemple).

Après les deux ans de pandémie, c'est encore plus important de résister à faire tous les Boards en Zoom.

Il ne faut pas hésiter à avoir des échanges informels. Un Board member peut être quelqu'un avec qui on peut tester des idées ou parler des problèmes, car il est sous confidentialité. »

Réponse de l'actionnaire 5 :

« Je suis au Board d'entreprises qui l'ont fait, très bonne idée et très bien pour l'équipe, pour se parler et se connaître, très important d'avoir plus de temps pour certaines discussions et décisions. Même pendant les crises, par exemple le Covid, très important de continuer à transmettre autant d'informations aux membres du Board, même de façon informelle via un appel téléphonique, pour ne pas donner l'impression d'être mis de côté. »