

Définition, constitution & fonctionnement d'un Board

Questions des entrepreneurs :

- Quelles différences entre le conseil d'administration et le board ?
- Quelle implication du board dans la gouvernance de la structure ?
- Quel est le bon nombre de personnes dans un board ?
- Quand et comment chercher des membres sans part au capital. Est ce qu'il faut les rémunérer ?
- Les board members sans part sont-ils en général dans le réseau de l'entreprise ou apportés par les fonds ?

Définitions

Le Board = terme anglais du Conseil d'administration.

98% des sociétés sont des SAS = les statuts sont très libres, il faut a minima un président, pas besoin d'avoir un conseil d'administration => on créer dans les statuts la structure de surveillance et on lui donne le nom qu'on veut (costrat, CA, board, copil ou autre)

Dans les Société anonyme : obligation d'avoir un Conseil d'administration

Parfois on peut un système bicaméral avec un Conseil de surveillance (supervisory board) qui valide les process, et un directoire qui sont les opérationnels (le président du directoire = le DG) => la loi définit ses obligations.

Souvent le CA = mélange à la fois la supervision et la direction.

A partir du moment où on lève des fonds, on met en place un Board (ou costrat ou CA) et c'est même inscrit dans le Pacte, dans lequel va siéger un ou plusieurs représentants des actionnaires.

Mais on peut mettre en place un Board consultatif (advisory board) avant ou sans une levée de fonds.

(A distinguer de l'Assemblée générale : se tient au minimum une fois par an pour la validation des comptes.)

Le rôle d'un board

- Représenter les **intérêts de la société**

- Discuter de la **stratégie de la société et les décisions structurantes de l'entreprise + informer les actionnaires**
- Concrètement :
 - Le CEO doit définir la stratégie à soumettre au board
 - Le board doit challenger la stratégie
 - A la fin c'est le CEO qui décide notamment s'il y a des désaccords
- Dans les Pactes d'associés un certain nombre de décisions peuvent être soumises au vote du board
 - Le vote du budget annuel = permet de s'assurer que tout le monde est aligné
 - Le salaire du CEO = l'un des rares sujets où la décision finale revient aux investisseurs
 - Salaires des C-level (possibilité de mettre en place un comité des rémunérations)
 - Le plan d'intéressement des employés (BSPCE)
 - La révocation du CEO : en cas de désalignement total (nécessite la majorité de tous = fondateurs non concernés + tous les investisseurs + indépendants)
 - L'engagement des dépenses les plus importantes
 - Les décisions extraordinaires/ très stratégiques (acquisition, levée de fonds...)

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

Attention également : le board n'est pas là pour faire à votre place. Si on prend l'exemple du développement commercial : il va plutôt aider à mettre en place la bonne démarche commerciale que faire des introductions avec les bonnes personnes. Là pour vous apprendre à pêcher pas pour pêcher à votre place.

Composition du board :

- Une petite taille : 5 à 7 personnes max, incluant les fondateurs et le(s) représentant(s) des principaux actionnaires (lead investor/ co-lead)
- Attention car tendance inflationniste donc limiter la taille au début et avoir en tête que la composition du board est redéfinie régulièrement (à chaque levée de fonds notamment)
- On peut choisir également des « personnalités qualifiées » pour un temps donné – qui sont parfois rémunérées (BSCPE avec jetons de présence et conditionné à un impératif de présence)
- Ou des censeurs (board observers) : qui peuvent apporter un complément intéressant
- On peut choisir aussi d'avoir un salarié représentant au board / notamment quand on est solo-founder : on peut associer d'autres personnes clés. Possible d'imaginer aussi une gouvernance tournante (ex. changement tous les 6 mois pour permettre à chaque membre du Co-dir d'y participer). Mais alors attention car les représentants des managers ne peuvent pas être juge & partie donc si des

décisions sont à prendre sur le management ils ne doivent pas être présents aux boards (codir différent de board) => une bonne pratique : inviter les experts du sujet sur les sujets qui les concernent.

- On peut retirer aux tours suivants des représentants dont la participation devient < à un certain %.
- Pour choisir le(s) bons profils représentant les actionnaires & les investisseurs, 2 éléments importants :
 - **Confiance/ qualité humaine et relationnelle/ qualité d'écoute**
 - un board est censé vous donner de l'énergie, des solutions / pas vous sanctionner
 - nouer des relations de confiance avec votre board, instaurer de la confiance, être capable d'expliquer quand ça va moins bien
 - **Compétences / expertise / réseau** : se questionner sur les compétences présentes dans notre Board : développement international, acquisition, RH...
- **Quand vous levez des fonds :**
 - Le ou les principaux actionnaires du tour de table peuvent demander à être au board
 - Équilibre à trouver entre diversité des compétences / pas être trop nombreux
 - En phase de levée : n'hésitez pas à demander qui représentera le fonds au board = ça peut être l'un des leviers de décision important pour vous aider à choisir tel ou tel fonds.
 - Vous n'êtes pas obligés d'accepter tous les actionnaires en tant que board member
 - A l'inverse vous pouvez souhaiter que des personnes non-actionnaires soient présentes au board : des personnalités qualifiées qui peuvent vous apporter des compétences intéressantes, ou des personnes qui vous suivent de longue date, qui connaissent très bien les sujets
 - ils peuvent être dans ces cas-là des board observers (censeur/ sans droit de vote) ou administrateur indépendant (avec droit de vote)
- **Familiarité versus nouveauté** : Souvent on a tendance au début de la vie de son entreprise à choisir des profils de board members familiers : on ressent le besoin d'être rassuré sur sa capacité & ses choix donc on a souvent une propension à choisir des gens assez proches de soi, qui vont nous rassurer et nous confirmer dans ce qu'on dit => familiarité
 - Avantage : confiance/ réassurance
 - Inconvénient : s'enfermer dans sa bulle et dans de mauvais choix
 - C'est bien aussi d'aller s'entourer de personnes extérieures qui apportent un regard neuf et/ou plus qualifié sur le projet
- **Comment trouver les bons board members ?**
 - Pour aller au-delà de son propre réseau ou du réseau d'actionnaires

- Cercle 1 : structure d'aides et d'accompagnement de start-ups = qui ne sont pas dans réseaux directs mais qui peuvent être pertinents
- Cercle 2 : relations de relations = définir le type d'expertise qu'on souhaite et en parler autour de soi => le faire de proche en proche
- Cercle 3 : oser demander en direct à une personnalité qualifiée mais attention aux boards trop « shiny » car on peut se retrouver avec des personnes qui n'ont pas trop de temps à consacrer, qui sont déjà dans 10 boards
 - Possibilité de tester sur le court terme et si ça ne marche plus on arrête => dire que c'est à durée limitée au début. Un **board n'est pas figé !**
 - Veiller à la **parité + diversité des profils pour avoir une vision à 360°**
 - Veiller à **bien onboarder les nouveaux board members** : leur faire rencontrer vos salariés, faire une démo etc..

Board versus comités spécifiques

Quand on atteint une certaine taille :

- **Comité de rémunération** (DRH)
- **Comité d'audit** (CFO)
- **Un advisory board** = un board Extrastatutaires et informel = un outil d'aide à la décision. Alternatif à des consultants / cabinets de conseil
 - Exemple : internationalisation, diversification, changement de modèle économique
- **Comité scientifique** = pour valider des choix techno / éducatifs / Lorsqu'on a besoin d'une validation scientifique/ pédagogique/ académique...
- **Comité éthique / déontologie**
- **Comité impact / ESG**

Pas besoin de lever des fonds pour s'entourer de ces profils !

Quelle forme de compensation de leur temps et de leur engagement ?

La gratuité est possible, notamment pour les acteurs de la philanthropie et pour les startups early stage ; la bonne volonté fonctionne, mais très rarement dans la durée. Être clair sur ce qu'on attend d'eux pour avoir une relation saine dans la durée.

Pour des personnalités qualifiées, hors actionnaires : Cash, BSA, equity, dons à une association en leur nom, visibilité de leur engagement, etc. Les solutions sont plus nombreuses que vous ne l'imaginez.

Comment préparer et animer votre Board

- Fonctionnement souple (convocation email) – mieux en présentiel pour faciliter les échanges mais ok si visio.
- Réunion toutes les 6 semaines au début, puis cela s'espace // 4 à 6 fois par an en moyenne
- L'objectif est de 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...)
- En complément du « reporting », établir un calendrier des sujets pour avoir du temps pour traiter des sujets stratégiques
- 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 (cf template du Gallion)
 - Être clair sur les objectifs de son board
 - Avoir un ordre du jour précis
 - Envoyer les docs en amont et s'assurer que les board membres en prennent connaissance
 - Cadrage les échanges
 - Time keeping
 - Se solder par une prise de décision
 - Pourquoi pas un email récap
- Évaluer votre board annuellement

Conjuguer board d'actionnaires / autres

- Advisory board si on a un sujet à creuser/ des doutes à lever => advisory board par projet. Car pas facile de discuter avec les actionnaires des sujets sur lesquels on a bcp de doutes
- Mettre des « censeurs » (ou « board observers » en anglais) et/ ou des administrateurs indépendants Mais pb : souvent les censeurs sont des personnes un peu junior => conseil de JB Rudelle = les virer et avoir le moins de monde autour de la table
- Moins de monde => plus facile d'avoir la parole
- Mais des **invités « ponctuels »** en fonction des sujets qu'on traite

Sources complémentaires :

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7043545965894467584/>

<https://www.linkedin.com/pulse/advisory-board-pourquoi-tu-devrais-le-créer-dès-aujourd'hui-/?originalSubdomain=fr>

- + Le Gallion
- + Livre JB Rudelle du Gallion
- + Atelier Investir&+ > témoignages plus concrets.