

GOVERNANCE ET VIE DE L'ENTREPRISE : RETOUR D'EXPÉRIENCE DES DIRIGEANTS ET DES ADMINISTRATEURS

GOVERNANCE CHOISIE, GOVERNANCE GAGNANTE

Cette enquête est un retour d'expérience d'acteurs de la Gouvernance (administrateurs, dirigeants) et se différencie en cela des études statistiques sur ce thème ou des recommandations issues des codes de Gouvernance.

Dirigeants et administrateurs interrogés partagent tous cette conviction que la gouvernance est une aide efficace au développement de l'entreprise ; cette conviction est aussi la nôtre.

Les témoignages recueillis apportent une information concrète qui a vocation à guider la réflexion des acteurs dans le choix et l'animation de leur propre gouvernance.

Construire et faire vivre sa gouvernance n'est pas une mode, une simple case cochée.

Les transformations permanentes imposent aux entreprises une vraie réflexion sur leur gouvernance pour l'adapter à leurs besoins et en faire un outil efficace au service du développement et de la pérennité de l'entreprise.

Savoir communiquer sur sa gouvernance est incontournable pour convaincre toutes les parties prenantes de l'entreprise.

*Enquête sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil, réalisée en partenariat avec **LesEchos** et menée auprès de 205 dirigeants et administrateurs de sociétés.*

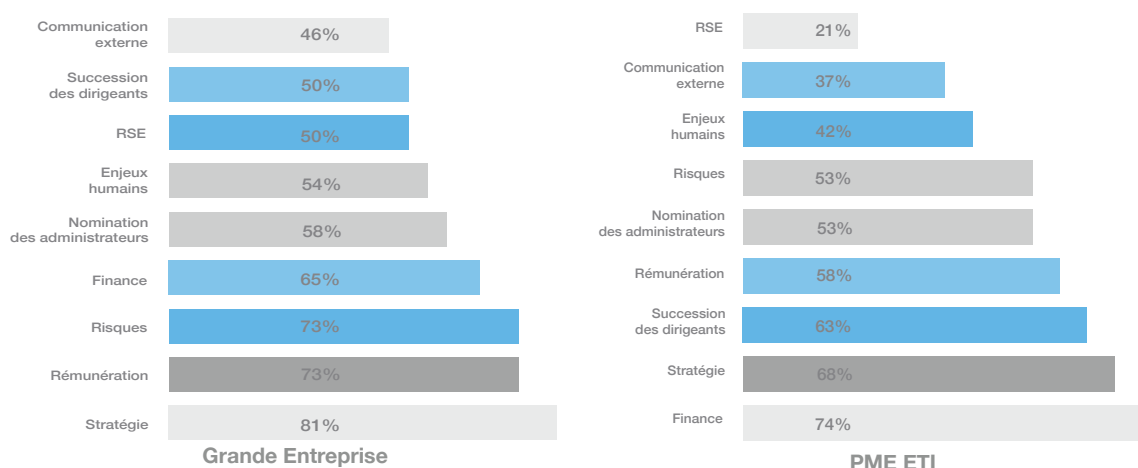
1/ VIE DU CONSEIL

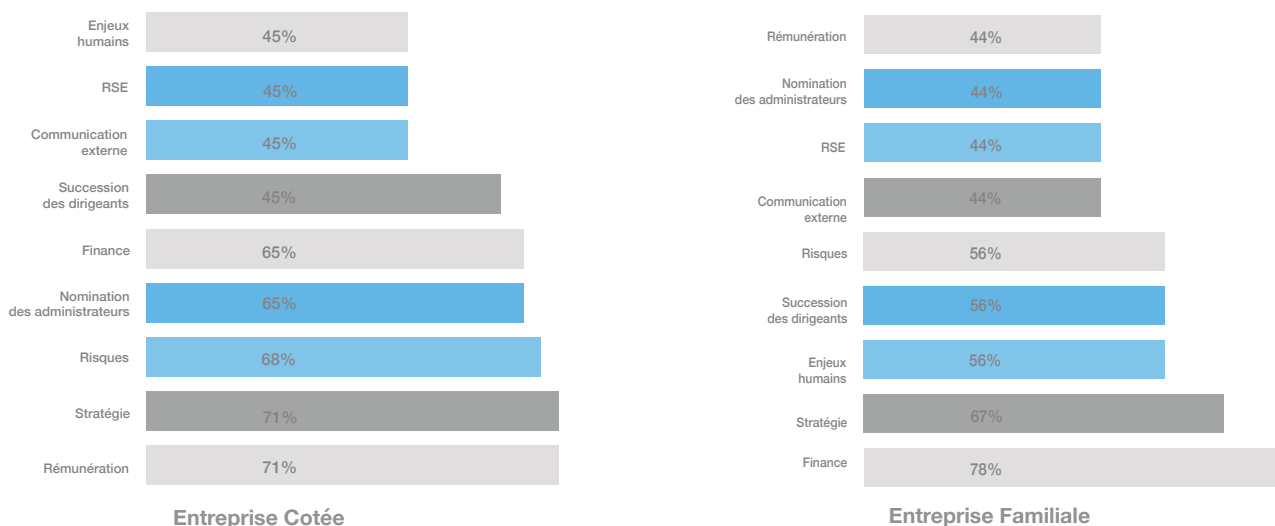
Sans surprise, les domaines d'intervention du Conseil sont très divers, mais c'est bien au Conseil de définir les sujets qu'il souhaite traiter et le temps qu'il estime nécessaire d'y consacrer, en respectant l'équilibre entre sa mission de contrôle et celle visant à soutenir et challenger les dirigeants.

Le Conseil doit régulièrement s'interroger sur sa composition et son fonctionnement et évoluer pour bien accompagner l'entreprise (en transformation constante) dans son développement.

Un bon conseil n'est pas figé !

Les administrateurs et dirigeants interrogés citent les sujets suivants comme étant ceux les plus souvent abordés en Conseil :





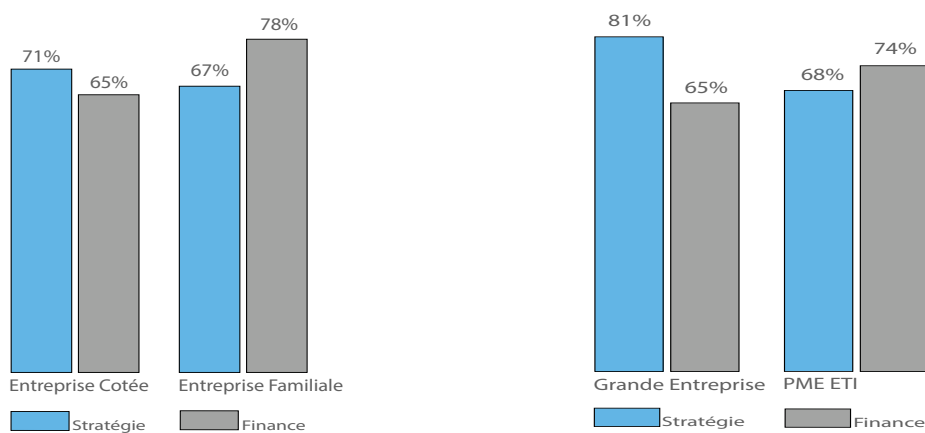
Les sujets abordés en Conseil

- Le Conseil intervient dans de nombreux domaines de la vie de l'entreprise.
- 8 grands thèmes concentrent les réponses des administrateurs et dirigeants.



Attention, le Conseil ne doit pas s'immiscer dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

1 - Stratégie & Finance



Stratégie et Finance, deux missions majeures du Conseil

- **Stratégie** : 1ère position pour les grandes entreprises (81%) et les entreprises cotées (71%).
- **Finance** : 1ère position pour les PME ETI (74%) et les entreprises familiales (78%).



⇒ Dans un grand nombre de PME ETI et d'entreprises familiales, la stratégie reste le domaine réservé du dirigeant.



« J'aimerais être plus souvent challengé par mon Conseil » PDG d'une ETI.
 « Prise de recul et capacité de questionnement, voilà ce que j'attends des administrateurs »
 Directeur Général d'une grande entreprise.



Dans les grandes entreprises et les sociétés cotées, le Conseil ne joue pas toujours pleinement son rôle en matière de stratégie.

Les journées «Stratégie» très utiles, ne sont malheureusement pas encore généralisées.

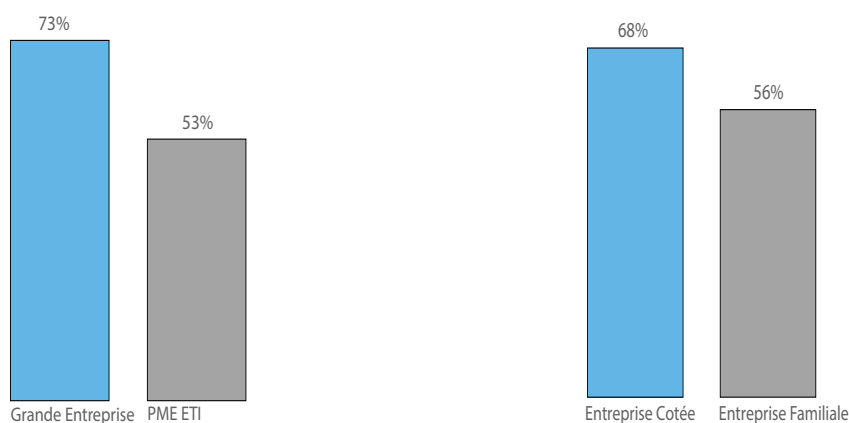
⇒ Attention à ne pas trop déléguer aux comités, débattre en Conseil.

⇒ Un bon administrateur doit actualiser en permanence ses compétences.



« N'étant pas un financier, je fais confiance au comité d'audit » Administrateur d'une grande entreprise.

2 - Risques



Suivi des Risques, des efforts...

- Près de 2/3 des grandes entreprises et sociétés cotées estiment consacrer suffisamment de temps à ce sujet important.
- Le suivi des risques est un sujet qui mériterait plus d'attention chez les PME ETI (6ème position vs 3ème pour les Grandes Entreprises).



⇒ Les conseils doivent s'appuyer davantage sur les administrateurs externes pour mettre en place la surveillance des risques.

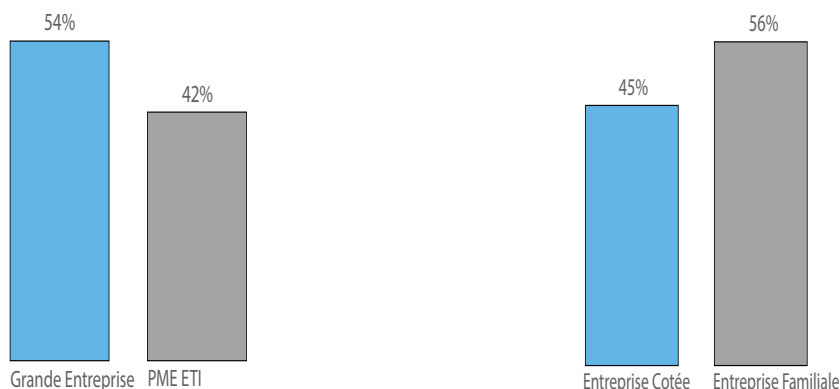
⇒ Il est essentiel de contrôler et suivre la mise en œuvre des plans d'action définis, ce qui n'est pas toujours le cas...

⇒ Les investisseurs ont besoin de cette information pour évaluer l'entreprise et prendre leurs décisions d'investissement.



« Au sein de mon Conseil, nous venons de demander aux opérationnels un recensement de l'ensemble des risques financiers et extra financiers avec pour objectif de mettre en place un plan d'action » Administrateur d'une ETI.

3 - Enjeux Humains



Enjeux Humains, l'entreprise familiale en tête...

- **Surprenant : Toutes entreprises confondues (de 42% à 56%), les Conseils consacrent peu de temps aux sujets RH....les enjeux sont pourtant considérables.**

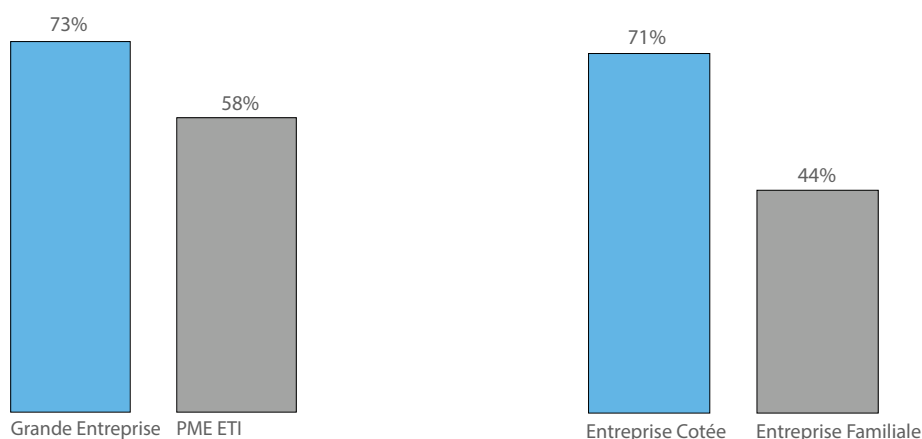


- ⇒ Le Conseil doit prendre en compte les aspects humains dans les opérations stratégiques (fusions, acquisitions, cessions, déploiement international...).
- ⇒ Au-delà des obligations, le Conseil devrait dédier plus de temps à la stratégie RH, et s'impliquer davantage dans le suivi des politiques RH.
- ⇒ Le Conseil est gardien des valeurs et doit être proactif en matière d'éthique.



- « En tant qu'administrateur d'une ETI, j'ai du mal à convaincre le dirigeant actionnaire de recruter des talents ».
- « Les actionnaires sont très attachés à la culture et aux valeurs de leur groupe familial, tout projet en est fortement impacté » Membre d'un comité stratégique d'une entreprise familiale.
- « Il est important de comprendre les enjeux humains et de mobiliser sur un projet commun » Administrateur d'un grand groupe.

4 - Rémunération des dirigeants



Rémunération, le sujet d'actualité pour les entreprises cotées...

- **Sujet clé pour les grandes entreprises et les entreprises cotées (2/3 d'entre-elles et 2ème position vs 4ème pour les PME ETI - 58%).**
- **Dans les entreprises familiales, ce sujet est principalement du ressort des actionnaires majoritaires ; seulement 44% d'entre elles en débattent en Conseil.**



Transparence et justification de la politique de rémunération pour réduire les risques en assemblée générale, dans les sociétés cotées.

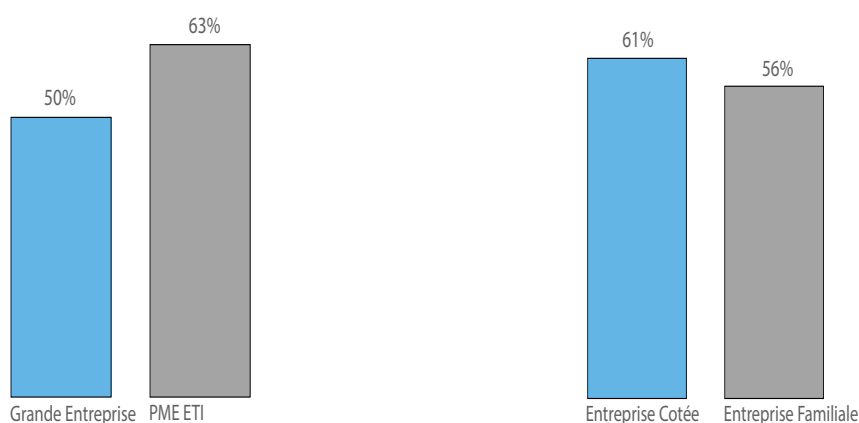
⇒ Quelle que soit l'entreprise, l'alignement de la rémunération des dirigeants avec la performance à long terme de l'entreprise doit être clairement défini avec des critères quantitatifs et qualitatifs mesurables.

”

« C'est un sujet tabou dans notre entreprise familiale. Le Say on Pay me donnerait l'occasion d'en débattre réellement en Conseil » Administrateur d'une entreprise familiale.

« Avec l'introduction du Say on Pay, le comité des rémunérations a pu enfin se saisir de ce sujet avec davantage de moyens » Administrateur d'une entreprise cotée.

5 - Succession des dirigeants



Succession, un sujet tabou ?

• Près de la moitié des entreprises ne traitent pas le sujet de la succession et ne sont pas armées en cas de vacance imprévisible.



Étonnamment, le conseil n'est pas moteur sur ce sujet clé pour la pérennité de l'entreprise.

⇒ Le Conseil doit s'approprier ce sujet.

”

« Avec l'arrivée de la nouvelle génération dans l'entreprise familiale, la question de la succession est enfin un sujet ! » Administrateur d'une entreprise familiale.

« Dès que l'on tente d'aborder sa succession, le dirigeant fondateur se braque » Administrateur d'une entreprise cotée.

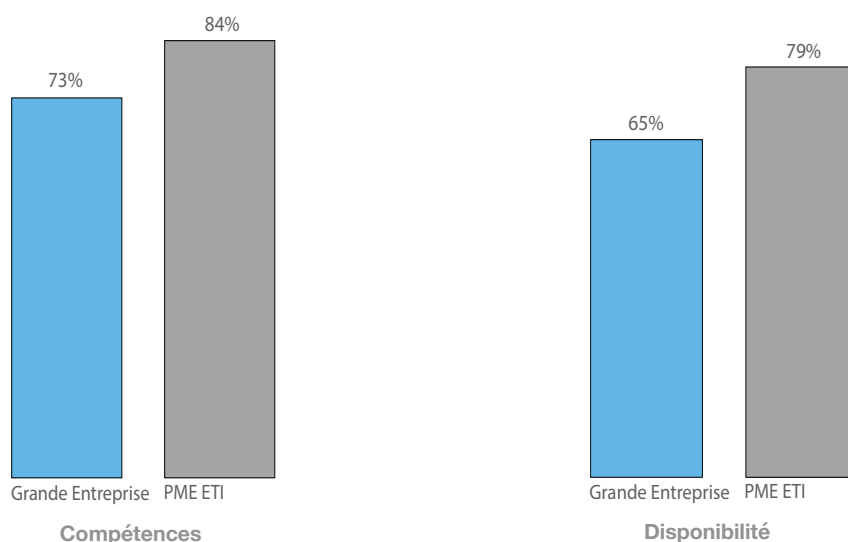
Bien choisir ses administrateurs est capital pour une gouvernance utile à la bonne marche de l'entreprise ; les dirigeants et les administrateurs interrogés en témoignent.

Sans surprise, les critères de sélection les plus souvent mentionnés sont : compétences, disponibilité, indépendance, diversité ... mais ils ne font pas encore l'unanimité.

Dans la pratique, il y a encore un décalage entre le souhait et sa mise en œuvre.

Diversifier et renouveler les profils et les compétences, mais aussi définir un équilibre en termes d'âge, d'ancienneté au sein du Conseil, de représentation d'actionnaires, de salariés et d'indépendants, ne pas oublier les qualités personnelles indispensables pour bien travailler en équipe... nécessite une réflexion approfondie, de la part du dirigeant et du Conseil lui-même.

1 - Compétence et Disponibilité



Compétences et Disponibilité, une préoccupation du Conseil

- La compétence et la disponibilité des administrateurs sont les 2 premiers critères de sélection pour tout type d'entreprise.
- La disponibilité des administrateurs est clé pour les PME ETI (79%), dont la taille des Conseils est moindre et qui doivent faire appel à des compétences souvent absentes dans l'entreprise.



Tendance confirmée : de plus en plus d'entreprises font appel à des administrateurs aux compétences diversifiées et complémentaires à celles du dirigeant.

⇒ S'entourer pour rompre l'isolement du dirigeant.

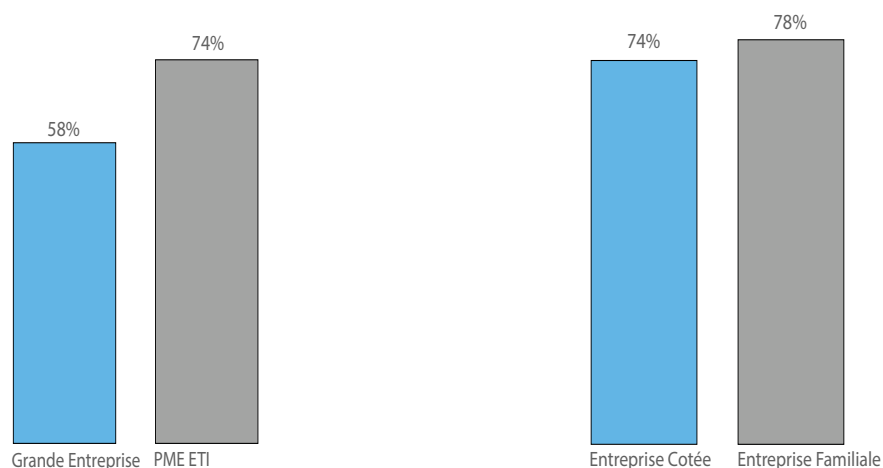


« Dans mon Conseil, j'attends de mes administrateurs une réelle contribution : j'ai besoin d'un comité stratégique » Président d'une ETI familiale.

« Perdre le pouvoir, la peur de nombreux dirigeants » Administrateur d'une entreprise cotée.

« Mon Conseil n'est pas moteur sur tout ce qui touche au digital » Directeur Général d'une grande entreprise.

2 - Indépendance



Indépendance, une démarche volontaire

- Dans les sociétés cotées, l'impact des codes de gouvernance justifie davantage l'appel aux administrateurs indépendants (74%).
- Dans les PME ETI non cotées, c'est une démarche volontaire (74%), tout comme dans les entreprises familiales (78%).
- De façon surprenante, les administrateurs et dirigeants de grandes entreprises interrogés ne citent pas spontanément l'indépendance comme un critère de sélection.



L'administrateur indépendant doit jouer un rôle clé dans la gestion des conflits d'intérêt.

⇒ Indépendance : à ne pas négliger pour les entreprises qui envisagent une introduction en bourse.

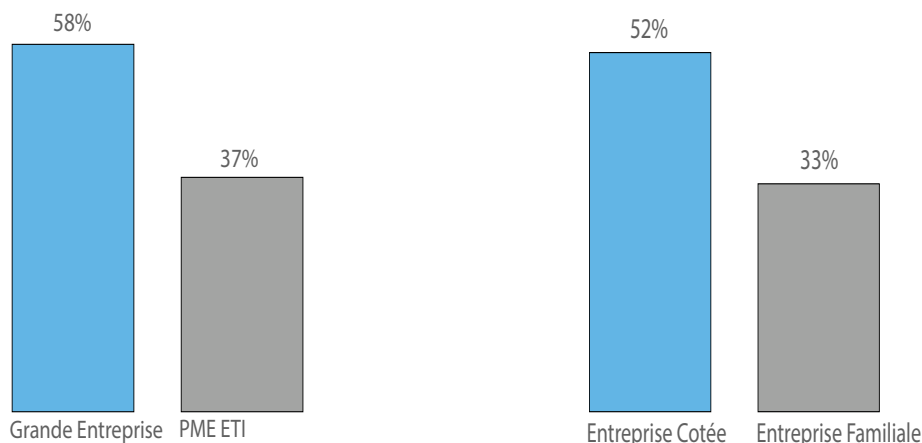


«Après notre introduction en bourse, nous avons intégré au Conseil d'administration des administrateurs indépendants, choisis pour leur compétence métier et sectorielle ; cela a modifié la dynamique du Conseil » Directeur Financier dans une entreprise cotée.

« Il faut des administrateurs courageux, avec un point de vue autre, qui osent challenger, questionner le dirigeant et être moteur en Conseil » Administrateur d'une entreprise cotée.

« Nous souhaitons mettre en place une gouvernance et l'ouvrir à 2 administrateurs indépendants pour leur regard externe, l'ouverture et pour aller plus vite » Conseil de famille d'une ETI familiale.

3 - Diversité



Diversité, encore du chemin à parcourir

- Dans les grandes entreprises, notamment cotées, l'obligation légale (respect des quotas – 58%) favorise la diversité des profils.
- Dans les PME ETI et les entreprises familiales, la question de la diversité, notamment hommes-femmes, n'est pas encore un sujet (respectivement 37% et 33%).

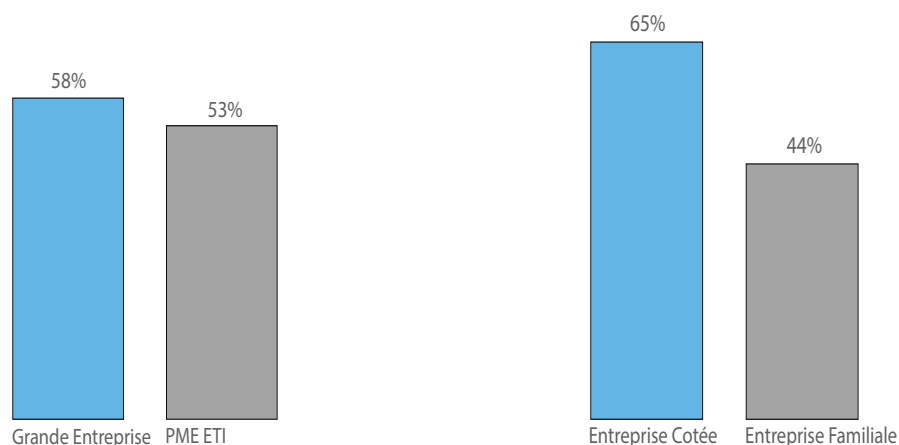


Grâce à la loi sur la parité, beaucoup d'entreprises ont engagé pour la première fois une vraie réflexion sur la composition de leur conseil ; on parle enfin de compétences et de diversité des profils.



« Des femmes, mais on en a dans la famille » Dirigeant d'une ETI familiale.
« Ca y est, nous avons un administrateur qui a une expérience en Asie, là où nous réalisons 20% de notre chiffre d'affaires » Administrateur dans une ETI.

4 - Processus de sélection des Administrateurs



Passé-t-on suffisamment de temps à la sélection des administrateurs ?

- Sélectionner ses administrateurs est un sujet pour 2/3 des sociétés cotées mais seulement pour une petite moitié des entreprises familiales (domaine réservé du dirigeant ?).



Encore peu de temps et de moyens consacrés à la sélection des administrateurs, mais une prise de conscience et un début de professionnalisation.

⇒ Un administrateur impliqué doit être suffisamment rémunéré.

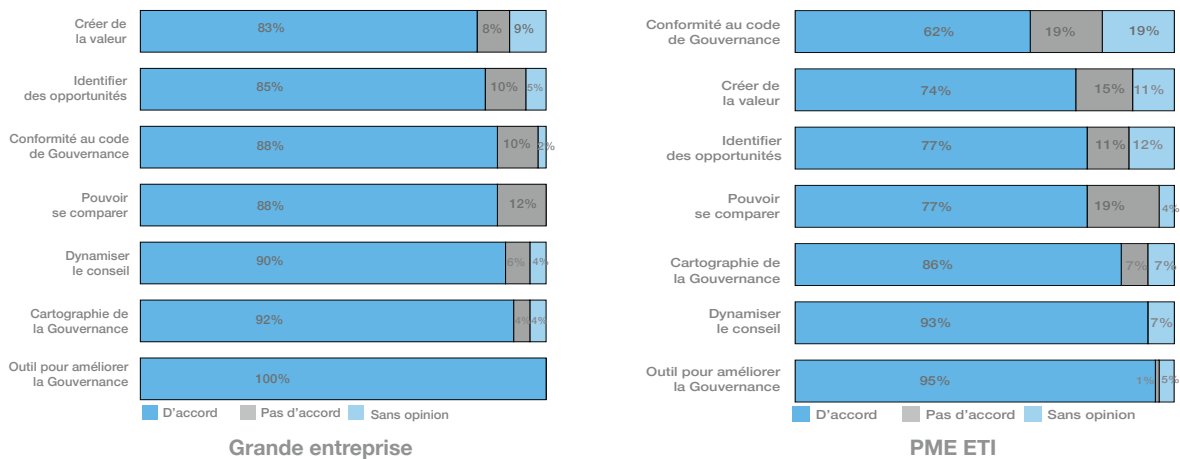
”

« Je consacre de plus en plus de temps à ma mission d'administrateur y compris entre 2 séances de Conseil, pour une rémunération plus que symbolique » Administrateur d'une ETI.

Quelques pistes de réflexion pour définir le profil de son administrateur :

- Quels sont les challenges à venir, mes ambitions ?
- Quels sont mes axes de développement (international, acquisition,...) ?
- Quelles sont mes valeurs ?
- Quelles sont les conditions d'une bonne dynamique pour mon Conseil ?
 - Compétences, expérience
 - Personnalité, indépendance d'esprit, intégrité
 - Disponibilité, proactivité
 - Travail en équipe, bonne collégialité
 - Diversité
 - Taille du Conseil
 - Relations avec le management
- Quelles sont mes obligations/contraintes ?
 - Administrateur indépendant
 - Représentation de salariés, d'actionnaires,...
 - Comités : audit, nomination/rémunération, rse,...
 - Diversité : genre, âge, ancienneté dans le Conseil
- Quelles sont les attentes de mes actionnaires, du marché ?

L'évaluation, un Outil au service de la Gouvernance



Évaluation, des bénéfices mais encore des attentes

- Plus de 90% des dirigeants et administrateurs soulignent l'intérêt de l'évaluation
- Fortes attentes des administrateurs

L'évaluation est un outil efficace pour s'assurer du bon fonctionnement et de la bonne dynamique du Conseil dans un environnement en forte évolution : plus de 90% des administrateurs et des dirigeants l'affirment, toutes entreprises confondues.

Le Conseil doit s'interroger régulièrement sur sa composition et son fonctionnement et s'assurer que sa gouvernance est toujours adaptée aux besoins de l'entreprise.



⇒ L'évaluation de sa gouvernance n'a vraiment d'intérêt que si l'on « n'oublie pas » d'aborder les sujets sensibles (ex: succession, relations avec l'exécutif, dissociation, rémunération, renouvellement du Conseil,...).

⇒ Ne pas négliger sa communication : les investisseurs et les partenaires ont besoin d'avoir des informations pour évaluer l'entreprise.

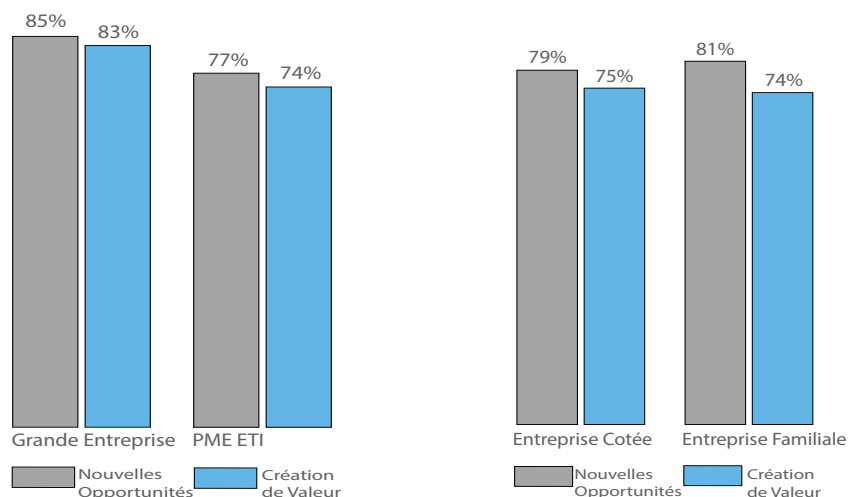


« C'est un feed-back honnête et proactif permettant à chaque administrateur d'améliorer ses performances et de développer une meilleure cohésion entre administrateurs dans le meilleur intérêt de la société » Administrateur de sociétés cotée et non-cotée.

« Une évaluation, oui, pour s'assurer de la saine gouvernance au sein du Conseil » Administrateur d'une grande entreprise.

« Que les pistes d'amélioration suggérées soient effectivement mises en œuvre ! » Administrateur d'une société cotée.

L'évaluation, favorise la Création de Valeur



L'évaluation, un levier

- **Apport incontestable pour plus de 2/3 des entreprises, toutes tailles confondues**



⇒ L'évaluation renforce la dynamique du Conseil

Les 12 bonnes pratiques que recommandent les dirigeants et les administrateurs pour une gouvernance efficace au service du développement de l'entreprise :

- Stratégie
 - o « Suivi approfondi de la stratégie »
 - o « Organisation d'une journée annuelle sur la stratégie »
 - o « Meilleure information du Conseil sur certaines opérations »
 - o « Suivi des plans d'intégration des prises de contrôle »
- Finances & Risques
 - o « Renforcer l'information du comité d'audit sur les principaux risques »
- Fonctionnement du Conseil
 - o « Améliorer la prise de décision et créer de la valeur »
 - o « Améliorer la qualité des débats et le processus de décision »
 - o « Améliorer le contenu des PV et le processus de diffusion »
 - o « Poursuivre la féminisation du conseil »
 - o « Créer un parcours d'intégration et de formation »
- Relations Management/Conseil
 - o « Plus d'indépendance »
 - o « Élargir le nombre de managers intervenant lors du Conseil »



⇒ Mieux communiquer sur sa gouvernance valorise toute entreprise auprès de ses parties prenantes.

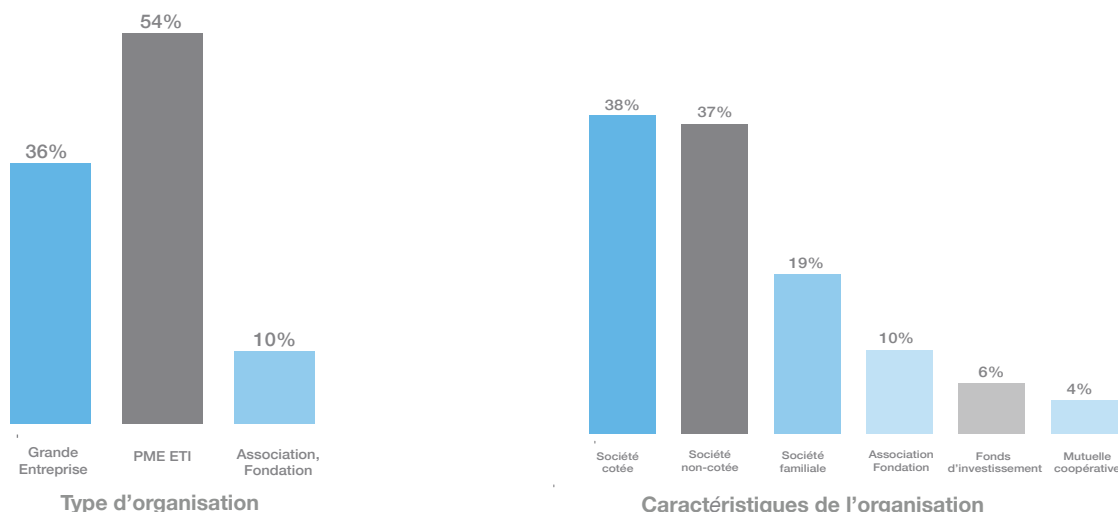
4/ CONCLUSION

Du témoignage des administrateurs et des dirigeants d'entreprises, il ressort que si les sujets traités sont communs à tous les Conseils, leur degré de priorité diffère selon la typologie des entreprises et selon la volonté des acteurs de mettre en place et d'animer une gouvernance efficace.

Les plus impliqués dans cette démarche partagent une conviction :

Gouvernance choisie
=
Gouvernance gagnante
=
Levier efficace pour la pérennité et le développement de l'entreprise.

Ce document est un extrait de l'analyse des résultats de l'enquête. Il s'appuie sur les réponses de 205 administrateurs, dirigeants ou présidents de Conseil et ne prétend pas représenter la totalité des situations existantes dans les entreprises :



A propos de Votre-Administrateur

Votre-Administrateur pose un regard d'expert sur les enjeux de gouvernance (évaluation du conseil, recrutement d'administrateurs) et est présente en France et en Belgique.

Parce que notre conviction est que chaque organisation (société cotée ou non-cotée, mutuelle, association ou fondation, société familiale, banque, coopérative...) a ses spécificités et que sa gouvernance est unique, nous accompagnons nos clients dans une démarche sur-mesure et adaptée à ses enjeux.

Votre-Administrateur

<http://www.votre-administrateur.com>

Tel : +33 (0)1.47.16.74.09 Tel : +32 (0)2. 830.96.70

Contacts : Anne Navez, Hélène Solignac

anne.navez@votre-administrateur.com

helene.solignac@votre-administrateur.com