

La gouvernance : un levier de croissance nécessaire, de la start-up à la licorne

Paris, le 20 janvier – A quelques jours de la publication de la liste 2021 French Tech 120, l'IFA remet à Cédric O, secrétaire d'Etat chargé de la Transition numérique et des Communications électroniques un rapport soulignant le rôle de la gouvernance dans les entreprises en croissance et identifie 7 clés concrètes pour leur permettre de structurer leur gouvernance au fil de leur croissance et gagner en efficacité.

[Ce rapport](#) synthétise les résultats d'un groupe de travail ayant mené près de 40 entretiens auprès de dirigeants de la French Tech et du Next40, d'investisseurs, d'administrateurs de jeunes entreprises et de personnalités influentes dans l'écosystème français et international. Le groupe de travail était lui-même composé de 14 entrepreneurs, administrateurs, investisseurs et professionnels au service des jeunes entreprises*.

Après avoir rappelé les 10 recommandations formulées dans [le premier rapport](#) de l'IFA publié en 2015 en coopération avec BPI France, [le rapport](#) met en exergue les 5 freins à l'émergence d'une gouvernance de croissance au sein des start-up fréquemment cités :

- Une certaine forme de défiance de la part des dirigeants envers les tiers qui forment la gouvernance
- Un manque de formation sur la finalité de la gouvernance
- Une difficulté à composer le bon organe de gouvernance au bon moment de vie de l'entreprise
- Un mauvais équilibre dans la perception des risques entre la direction et le conseil d'administration
- Un manque d'information quant à l'importance d'avoir une gouvernance saine pour se financer

Le rapport propose ensuite 7 clés d'actions concrètes pour stimuler, soutenir et accompagner la croissance dans une logique de long terme : mentorat, confiance et transparence, indépendance, stratégie, empowerment, déploiement, pérennisation.

« Les plus petites structures comme les start-up n'ont parfois pas conscience du rôle que peut jouer la gouvernance dans la réussite de l'entreprise. Les dirigeants sont souvent également les fondateurs et ils ne comprennent pas pourquoi une tierce personne interviendrait dans leur stratégie. Pourtant l'expérience nous prouve qu'un œil extérieur permet de prendre un recul nécessaire pour prendre les décisions clés dans la vie de l'entreprise » explique **Véronique Saubot, partner chez Kairn Strategy Consulting et co-rapporteur du rapport**. *« Avec ce rapport, nous avons voulu sortir du rôle théorique en formulant des propositions d'actions concrètes au plus proche de la vie des entrepreneurs. Et le meilleur moyen de faire cela était de leur donner la parole, au sein du groupe de travail ou sous forme d'interviews, pour identifier les blocages à l'émergence d'une gouvernance de croissance dans ces structures, et y répondre efficacement »* poursuit **Bertrand de Talhouët, directeur général de Créadev et co-rapporteur du rapport**.

Le détail des propositions du rapport :

- 1. MENTORAT :** Le mentor est bien souvent la première personne tierce qui vient conseiller et challenger la stratégie du ou des fondateurs d'un point de vu extérieur. Son rôle est primordial car il porte la première pierre de la gouvernance. Il doit être légitime, bienveillant et détaché. Il doit pouvoir partager son expérience, parfois en posant les questions difficiles, toujours en soutien des entrepreneurs. Il peut devenir à terme un acteur clé du conseil d'administration.
- 2. CONFIANCE ET TRANSPARENCE :** La confiance entre les dirigeants et le conseil est un prérequis pour une gouvernance efficace. Cela implique que les intentions de chacun soient transparentes et que les membres du conseil soient compétents sur les sujets. La direction doit leur avoir transmis les documents nécessaires en temps et en heure pour avoir le recul nécessaire à la prise de décision. Il faut également que le conseil soit de la bonne taille et que les

organes soient en cohérence avec le moment de vie de l'entreprise. Enfin il est nécessaire que les process soient respectés, clairs et transparents (ordre du jour, procès-verbal, ...).

3. **INDEPENDANCE** : Le principe d'administrateur indépendant signifie qu'un administrateur au moins au sein du conseil soit totalement indépendant des entrepreneurs, des investisseurs et de toute autre partie prenante à l'entreprise. Il est ainsi libre de tout conflit d'intérêt et dispose d'une compétence et liberté de jugement plus importante. Cela lui permet d'appréhender la stratégie sur le long terme. Cet administrateur indépendant doit être choisi avec soin pour correspondre au profil de l'entreprise et avoir la légitimité nécessaire à son rôle.
4. **STRATÉGIE** : Le conseil d'administration doit être perçu par les dirigeants comme un lieu d'échange et de débat plutôt que de contraintes administratives. Le conseil est en mesure d'apporter son expertise et sa vision sur les enjeux de long terme pour participer à la construction de la stratégie de l'entreprise. Il dispose d'un rôle de challenger, de veille et d'arbitrage. Pour cela, la réunion du conseil d'administration doit être régulière (6 à 8 semaines) et bien organisée pour laisser le temps aux options stratégiques et que chacun puisse arriver préparé.
5. **EMPOWERMENT** : Le conseil d'administration dispose également d'un rôle important dans sa relation humaine avec les dirigeants. Au-delà de l'importance de se comprendre pour établir une stratégie, le conseil doit également accompagner le dirigeant, l'aider à se développer et parfois, le remplacer. Il est donc nécessaire qu'un suivi soit organisé avec une évaluation annuelle de l'équipe dirigeante et un lien régulier entre ces deux organes.
6. **DEPLOIEMENT** : Le déploiement à l'international est une étape clé du développement des start-up dans leur passage à l'échelle. Mais ce sujet est souvent évoqué trop tard dans l'élaboration de la stratégie. Pour cela il est important pour l'entreprise de recruter des profils internationaux, au sein de l'équipe dirigeante et du conseil d'administration. Le sujet doit également rapidement être mis à l'ordre du jour du conseil pour étudier les standards internationaux des marchés et concurrents étrangers.
7. **PÉRENNISATION** : Pour remplir son rôle de réflexion, de conseil et d'accompagnement sur le long terme, le conseil d'administration doit se composer de profils divers. Ils doivent tous être formés à leur métier, disposer de compétences variées d'un profil à l'autre, avec des expériences et des parcours de vie différents mais complémentaires. Ils doivent également être motivés et impliqués dans la réussite de l'entreprise.

**composition du groupe de travail : Véronique Saubot, Partner chez Kairm Strategy Consulting, Bertrand de Talhouët, CEO de Créadev, François Bouvard, Vice-Président de l'IFA, Olivier Bronner, Entrepreneur, investisseur et administrateur, Jean-Baptiste Deroche, Consultant chez Kairm Strategy Consulting, Mailys Ferrere, Directrice Large Venture de BPI France, Eric Kalfon, Partner chez Dayone, Pierre Karpik, Avocat chez Gide Loyrette Nouel, Mehdi Ouchallal, Co-fondateur et DG de LegalPlace, Louis Oudot de Dainville, Avocat chez Gide Loyrette Nouel, Guillaume Peronnet, VP Stratégie North America de Faurecia, Marika Puppincck Rathle de Spencer Stuart, Barbara Steinert Dumery, VP Sales & Operation Europe de Octoly, Mehdi Tahri, Co-fondateur d'Iziwork.*

A propos de l'IFA :

Créé en 2003, l'IFA (Institut Français des Administrateurs) est une association indépendante qui accompagne aujourd'hui près de 4 000 administratrices et administrateurs engagés siégeant dans les conseils de toutes les formes d'organisations. Dans un rôle de conseil, d'information, de partage et de formation, la raison d'être de l'IFA est de promouvoir une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable, en veillant au bien commun. L'IFA est présent à travers tout le territoire (<https://www.ifa-asso.com/>)

Contacts presse

Catherine Abonnenc
catherine.abonnenc@ifa-asso.com
06 08 90 64 12

Antoine Leveque
a.leveque@the-arcane.com
06 67 06 80 26

