

Webinaire CCIIG : Comment générer de la valeur avec un Conseil d'administration: Q&A



Pour Alain Moser : Vous avez 3 femmes et 3 hommes dans votre CA, cependant, certains disent qu'il est difficile de trouver des femmes à ce jour. L'avez-vous constaté?



Question répondue en direct (voir replay à partir de 01:14:41)



Pour Alain Moser : Avez-vous des benchmarks de rémunération des membres du CA ?



2500.- par séances de 4h et on fait cela 4X par année. Pour une PME, c'est une bonne rémunération d'après ce que j'ai entendu.



Pour Alain Moser : La transition avec votre père a également certainement sous-entendu le changement du CA. Comment cela s'est-il passé chez vous?



Question répondue en direct (voir replay à partir de 00:17:14)



Pour Alain Moser: La liste des membres du CA est-elle rendue publique? Si non, pourquoi?



Oui, elle est publique et inscrite au registre du commerce.



Pour Alain Moser: Est-ce que les membres de votre CA sont actionnaires et si oui, à quelle hauteur ?



Non, à part un représentant de mon actionnaire minoritaire.



Pour Alain Moser: Monsieur Moser a mentionné l'importance pour lui d'engager dans le CA une personne impliquée politiquement. Parallèlement à l'influence amenée, dans quelle mesure cela donne une étiquette politique à l'entreprise?



La clé pour moi est que je ne suis affilié à aucun parti. Mais oui, il y a un risque de se couper de certaines personnes. Personnellement, je ne l'ai jamais vécu ou ressenti.



Pour Alain Moser: Est-ce que vous disposez d'une cellule de crise et si oui, il y a-t-il des personnes qui font partie et du CA et de la cellule de crise?



Oui à l'interne et notre avocate est dans le CA.



Pour Alisée de Tonnac : La crédibilité des membres du CA n'est-elle pas importante au début?



Oui, mais il serait dommage de les recruter uniquement pour leur crédibilité (ils doivent pouvoir apporter une valeur plus tangible à mon avis). Cependant, ça vaut la peine d'être transparent dès le départ sur la nécessité d'utiliser leur marque pour aider à crédibiliser la vôtre (présentations, participation à des événements clés, ouverture du réseau, etc.)



Pour Alisée de Tonnac : De ton expérience, comment gérer l'évolution du CA en fonction de l'évolution des besoins? Pas évident d'en mettre certains dehors non?



Je crois en la "transparence radicale". Plus vous pouvez être précis dans la clarification du mandat et des besoins (en gardant à l'esprit que vous devez avant tout vous aligner sur les valeurs = la culture de l'entreprise), plus les deux parties peuvent être transparentes sur les "limites" de la relation et le moment où il serait opportun de se séparer. Lorsque les dirigeants sont clairs sur leurs intentions pour le Conseil d'administration et ont une orientation stratégique forte, ils ont tendance à recruter des membres adéquats et je n'ai pas vu ce problème se poser.



Pour tout le monde: Quelles vont être les compétences les plus critiques dans les CA en 2021 d'après vous ?



Nicola Thibaudeau: être ouvert, curieux, positif



Pour Alisée de Tonnac: Pouvez-vous en dire plus sur la performance attendue du CA. La définir en amont fait-elle partie de la radical transparency?

Oui, c'est le travail du PDG (ou de l'équipe de direction) de structurer la réunion du CA de manière à ce qu'elle apporte réellement une valeur ajoutée à la stratégie, à la direction et à la présentation des rapports. Il y a de très bons exemples en ligne partagés par des VCs qui ont partagé leurs meilleures pratiques sur la manière de gérer de telles réunions. Exemple de Sequoia Capital :

<https://www.sequoiacap.com/article/preparing-a-board-deck/>



Pour Alisée de Tonnac : Le terme de « valeur » revient dans cette table ronde virtuelle. Comment s'assurer de la bonne reconnaissance de ces valeurs qui par définition font référence à des attributs sociaux et des perceptions partagées?



Les valeurs d'une entreprise, à mon avis, doivent être définies par l'équipe fondatrice. Ces valeurs seront les mêmes que celles que vous défendez pour identifier les membres potentiels de votre Conseil d'administration. Elles doivent être suffisamment précises pour qu'un nombre suffisant de personnes ne s'y reconnaissent pas. Il existe un excellent article de la Harvard Business Review sur ce sujet :

<https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>



Pour Alain Moser: On parle souvent du rapport de force entre le CA et la direction générale, mais plus rarement de la relation entre le CA et les propriétaires. Comment gérez-vous ou acceptez-vous l'indépendance de vos administrateurs et en particulier en cas d'éventuel désaccord ? Quels conseils pour une PME gérée en forte croissance, par ses fondateurs, qui envisage de faire entrer des administrateurs externes pour une intégration réussie?



Il faut que le CA soit aligné aux valeurs et à la vision des fondateurs, ce qui oblige les fondateurs propriétaires à être clairs et transparents avec le CA. Il faut avoir du plaisir à être ensemble et être clair sur les attentes.



Pour Alisée de Tonnac: En relation avec la remarque pertinente d'Alisée sur la gestion active par le management/leadership de la relation avec les administrateurs et des attentes sur des

contributions tangibles, sur qui le CEO ou DG s'appuient-il? Typiquement au sein de leurs N-1 dans des entreprises de taille moyenne ou +: sur son Secrétaire General / Directeur du département légal ? Ou implique-t -il aussi son DRH ? Ou autre N-1?



Cela dépend de la personne qui constitue l'équipe de direction principale (qui change en fonction du nombre de fondateurs, de la maturité des affaires et des relations personnelles établies).



Pour Alisée de Tonnac: Est-ce que l'intelligence collective mentionnée par Alisée de Tonnac, et une méthode de travail moderne dans les CA ?



À mon avis, cela fait partie des principes fondamentaux d'une coopération humaine positive au sein d'une communauté donnée. Il existe de grandes études, des livres et des réflexions sur ce sujet. Le livre le plus récent que j'ai lu sur le pouvoir des connexions humaines est celui de Matthew O. Jackson, intitulé The Human Networks.



Pour tous les intervenants: D'une part il faut que le CA ne se mêle pas trop de l'opérationnel, et de l'autre on souhaite l'inviter aux activités opérationnelles Redoutable équilibre, non ?



Question répondue en direct (voir replay à partir de 00:52:39)



Pour Nicola Thibaudeau: comment les comités doivent-ils être constitués? Est-ce applicable aux PME?



Au besoin. Pour les PME, je ne pense pas que les comités sont adéquats. Dans le cas de PME, ce sera plutôt une spécialisation par membre (chez MPS on a 1 personne plus orientée finance, une en manufacturing, une qui connaît les marchés un avocat).



Pour Nicola Thibaudeau: Combien avez-vous de membres dans votre CA et en moyenne la taille de vos commissions ?



Le CA idéal, par expérience, est de 5 à 9 membres maximum (en fonction de la taille de l'entreprise). Le comité de 3 membres.



Pour tous les intervenants : Pensez-vous que les CA des entreprises suisses sont aussi ouverts à la diversité que dans les autres pays européens, notamment dans la représentation des femmes ?



Nicola Thibaudeau : Je pense que certaines vieilles entreprises suisses ont encore beaucoup de relents de vieux conservatisme, où les hommes sont les seuls à pouvoir diriger. Heureusement, ce n'est plus du tout le cas dans les entreprises plus récentes et d'autres entreprises de grande taille sont vraiment à la recherche d'intégration des femmes (La Mobilière est exemplaire !).



Pour tous les intervenants: Sur qui, au sein de ses N-1, le dirigeant d'entreprise s'appuie-t-il typiquement, au moins dans des entreprises de taille moyenne ou +: sur son Secrétaire General / Directeur du département légal ? Ou implique-t-il aussi son DRH ? Ou autre N-1 ? Pour gérer la contribution des administrateurs non exécutifs bien sûr.



Nicola Thibaudeau : plutôt CFO



Pour tous les intervenants : Quel est le benchmark pour la rémunération des membres du CA pour une PME de 100 personnes environ? Une fourchette.



Question répondue en direct (voir replay à partir de 01:16:58)



Pour tous les intervenants: Qu'est-ce que l'on attend d'un CA en cas de crise ?



Question répondue en direct (voir replay à partir de 01:04:22)