

La gouvernance des scale-ups

2022

Baromètre



5
● Édito

7
● Méthodologie
et panel

8
● Profil type
du conseil

10
● Chiffres clés

24
● Messages clés

27
● À propos de

La gouvernance des scale-ups

Édito

Début 2021, l'Institut Français des Administrateurs (IFA) publiait un rapport consacré aux bonnes pratiques de gouvernance des jeunes entreprises en croissance. Cet ouvrage s'inscrit dans la démarche peu commune de donner aux dirigeants et aux dirigeantes de start-up et scale-up des principes et des indicateurs clés pour les accompagner à installer leur entreprise dans la durée et faire face aux enjeux de l'hyper-croissance.

En quelques années, la France s'est installée dans le panorama tech mondial avec plus de 25 licornes, dont certaines sont devenues des leaders mondiaux à l'instar de Backmarket, Blablacar ou Doctolib. Dans le cadre du plan d'investissement France 2030, l'ambition est de transformer ce potentiel d'innovation en capacité de production par l'industrialisation des start-ups et des scale-ups.

Faire de la gouvernance un levier de pérennité et d'accélération pour ce modèle de jeunes entreprises est un facteur de performance et un actif pour ces organisations.

Ce baromètre réalisé conjointement entre l'IFA, Roland Berger et France Digitale auprès de 37 entreprises a pour vocation de confronter les sept recommandations du rapport « De la start-up à la licorne pour une gouvernance de croissance » à la réalité des pratiques et d'en dégager des préconisations.

Si ce baromètre est une première, il est destiné à s'inscrire dans le temps pour observer et mesurer régulièrement l'évolution des pratiques de gouvernance et élargir progressivement la cible des répondants selon le dynamisme entrepreneurial à l'échelle de notre pays et en Europe.

Nous vous en souhaitons une agréable lecture.



Karine Dognin-Sauze
Directrice Générale
de l'IFA



Claire Pernet
Directrice Sustainability
chez Roland Berger



Maya Noël
Directrice Générale
de France Digitale

L'IFA et Roland Berger, avec le soutien de France Digitale, travaillent à enrichir les travaux sur la gouvernance des entreprises innovantes et de croissance

● 2021 RAPPORT DE LA START-UP À LA LICORNE : POUR UNE GOUVERNANCE DE CROISSANCE



● 2022 BAROMÈTRE DE LA GOUVERNANCE DES SCALE-UPS

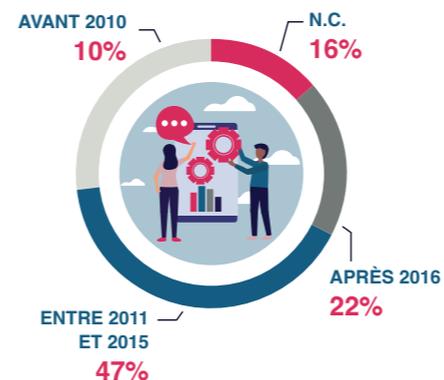
Étayer les 7 clés pour une gouvernance de croissance...

- #1 **MENTORAT** : première pierre de la gouvernance
- #2 **CONFIANCE ET TRANSPARENCE** : une dualité vitale
- #3 **INDÉPENDANCE** : pour la défense de l'intérêt de l'entreprise au-delà des intérêts particuliers
- #4 **STRATÉGIE** : le conseil creuset indispensable
- #5 **EMPOWERMENT** : le conseil garant des moyens humains nécessaires au développement
- #6 **DÉPLOIEMENT** : la gouvernance facteur clé du développement international
- #7 **PÉRENNISATION** : l'intelligence collective du conseil, un atout irremplaçable

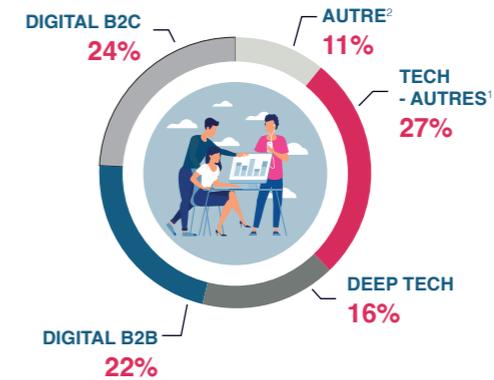
... sur la base d'une enquête auprès de dirigeants d'entreprises innovantes et de croissance, d'entrepreneurs et de fondateurs

Panel

Année de création



Secteurs d'activité



Dernière levée de fonds



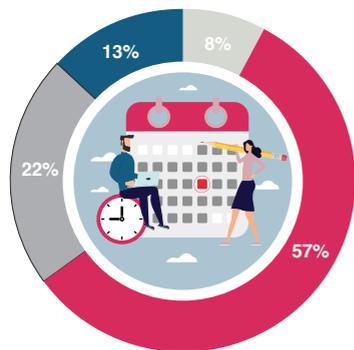
Méthodologie

- > Les éléments présentés sont issus des réponses apportées à un questionnaire administré de juin 2021 à avril 2022
- > Le questionnaire portait sur une cinquantaine d'éléments tant quantitatifs que qualitatifs.
- > Panel composé de 37 entreprises innovantes et de croissance
- > Profils des répondants : présidents, fondateurs, administrateurs et investisseurs

1) BioTech, MedTech, FoodTech, HRTech, SpaceTech, AgTech, FinTech / 2) Cybersécurité, Services

Profil type des conseils des scale-ups

Organes de gouvernance

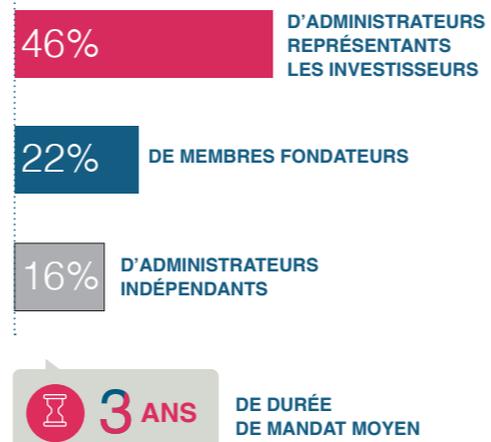


- CONSEIL D'ADMINISTRATION
- COMITÉ STRATÉGIQUE
- ADVISORY BOARD
- CONSEIL DE SURVEILLANCE / DIRECTOIRE

Composition des conseils



Type de mandats



Comités en place



Nombre de réunions



Information financière

Reporting financier



78%

DES SOCIÉTÉS ONT UN REPORTING FINANCIER CONFORME AUX STANDARDS INTERNATIONAUX



1. Mentorat

Recommandations IFA

- S'entourer d'un **proche expérimenté** avec un **passé d'entrepreneur**, pour apporter le **regard extérieur**, le **challenge** et le **recul nécessaire** à la jeune entreprise
- Assurer une **proximité** et la fréquence des interactions, **souvent hebdomadaires**
- Les qualités d'un mentor efficace : **légitimité, bienveillance, détachement** et **partage d'expérience**

L'accompagnement des fondateurs par un mentor, encore peu développé, est clé pour structurer son entreprise et sa gouvernance

➤ **32%** des fondateurs interrogés, sont accompagnés par un mentor

➤ **Lorsque la relation de mentorat existe :**

les interactions sont assez **fréquentes** :

≈ **2** fois par mois en moyenne

3% des mentors **siègent au conseil** d'administration



La notion de mentorat est vécue comme un vrai support, qui s'avère décisif pour ensuite évoluer vers la structuration d'une gouvernance de croissance.

Mentorat pour les fondateurs

NON 68%

OUI 32%

N = 34

Mentorat pour d'autres membres du comité exécutif

NON 97%

OUI 3%

N = 32

Source : enquête IFA / Roland Berger | 11



2. Confiance et transparence

Recommandations IFA

- **Consacrer le temps nécessaire à préparer et à fournir les informations requises** pour que le conseil puisse jouer son rôle
- Instaurer les **bonnes pratiques** pour bâtir la confiance et la transparence :
 - Constituer un organe de gouvernance **dès que la société prend son essor**
 - Maîtriser **l'art du questionnement** pour les administrateurs
 - Assurer l'envoi d'un **ordre du jour** par le président et la rédaction d'un **procès-verbal précis et de qualité**
 - Faire évoluer la **taille** du conseil suivant l'évolution de l'entreprise
 - Au-delà de 5 membres, nommer un(e) président(e) qui ne soit **pas un(e) dirigeant(e) fondateur(trice)**
 - Organiser des **Executive sessions**

Un partage régulier d'informations et de la teneur des débats en conseil alimentent une relation de confiance et de transparence

➤ **DANS 95%** des cas, un **ODJ¹** précis et clair est systématiquement **envoyé à l'avance**

➤ **DANS 70%** des cas, un **PV²** est systématiquement envoyé :

- **100%** reprennent les décisions prises
- **45%** reprennent la teneur des débats

➤ **DANS 62%** des cas, ils souhaitent éviter l'écueil du **micro-management**

➤ Pendant les phases de croissance, **des échanges informels** avec le conseil sont nécessaires entre les réunions

➤ Selon le secteur d'activité, un **comité d'expertise externe** peut être utile (qui ne doit pas être complètement coupé des administrateurs)

Attentes vis-à-vis du conseil

62%

RÉFLEXION SUR LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

N = 29

Ecueils à éviter

60%

MICRO-MANAGEMENT / TROP D'OPÉRATIONNEL

N = 25



« Nous attendons des membres de notre conseil de la **prise de recul**, un accès à **leurs réseaux**, une **aide à la réflexion** sur des sujets ponctuels. »

« Un écueil à éviter est d'être dans le **management opérationnel** ou stratégique **à la place de l'équipe dirigeante**. »

1) Ordre du jour 2) Procès-verbal



3. Indépendance

Recommandations IFA

- Nommer **au moins un administrateur indépendant** qui ne soit le représentant ni des entrepreneurs, ni des principaux investisseurs
- La recherche et le choix de l'administrateur indépendant doivent être menés **collectivement par le conseil**
- L'administrateur indépendant est choisi pour **son courage et son impartialité**
- Proposer **une rémunération** juste aux indépendants, ainsi que la possibilité **d'investir dans le capital** de l'entreprise
- Ne pas trop verrouiller **le pacte de droits** des entrepreneurs et investisseurs de véto et de limitation des prérogatives du conseil

La présence d'administrateurs indépendants renforce la prise en compte de l'intérêt social de l'entreprise au-delà des intérêts particuliers des membres du conseil

➤ **69%** des entreprises interrogées ont un administrateur indépendant (AI) dans leur conseil :

- **3 ans** par mandat en moyenne
- **3 mandats** en moyenne

63% d'entre eux sont rémunérés et touchent une rémunération moyenne de **28k€** et 0,3% du capital en moyenne en **BSPCE***

➤ Le nombre d'AI est **plus élevé dans les entreprises ayant réalisé des levées de fonds importantes** (plus de 20 M€)

➤ Les membres du conseil placent **leur intérêt propre** en premier dans :



Aucun administrateur indépendant

56 %

22 %

1 administrateur indépendant

33 %

33 %

Plus de 2 administrateurs indépendants

11 %

45 %

DERNIÈRE LEVÉE DE FONDS :

● < 20M €

● > 20M €

N = 36

* Bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE)



4. Stratégie

Recommandations IFA

- Assurer l'accomplissement de sa mission par le conseil :
 - Challenge constructif des options stratégiques proposées par les entrepreneurs et **débat des sujets stratégiques**
 - Veille et anticipation des **risques/opportunités**
 - Arbitrages aux **étapes clés** ou en **contexte d'urgence** ou de **crise**
- Instaurer des **bonnes pratiques** :
 - Réunir le conseil formellement toutes les **6 à 8 semaines**
 - Consacrer durant le conseil le **temps nécessaire** aux options stratégiques
 - Avoir un **débat** stratégique **ouvert** et laisser la place aux **avis de membres du conseil**
 - **Nourrir les séances de conseil** par des **séances intermédiaires** préparatoires sur des thématiques ciblées

Les administrateurs sont régulièrement impliqués dans les réflexions stratégiques, surtout sur les sujets d'offre et de marchés, d'internationalisation et de financement

➤ Les sujets stratégiques les plus abordés lors des conseils sont :

- La stratégie **offre / produits / marché**
- La stratégie **d'internationalisation**
- Le **financement**

➤ À l'inverse, les sujets les moins couverts sont :

- Les enjeux **RH**
- L'impact **sociétal**

➤ **84%** des conseils font des **points formels réguliers** sur la mise en œuvre de la stratégie, le plus souvent **tous les trimestres**

Sujets couverts lors des réunions du conseil (plusieurs choix possibles) :



N = 32



5. Empowerment

Recommandations IFA

- **L'accompagnement**, le **développement** et le **remplacement** des fondateurs dirigeants sont au cœur du rôle du conseil
- **Évaluer annuellement** l'équipe dirigeante et questionner **l'adéquation entre les besoins et les compétences** de l'équipe
- Pour le conseil, **anticiper et préparer le renforcement** graduel de l'équipe
- Pour le fondateur, parvenir à **fédérer l'équipe** qu'il a constituée et **structurer son comité de direction** tout en maintenant le cap sur la **stratégie** de son organisation en constante mutation

Le conseil peut renforcer son implication dans le capital humain, assister davantage l'équipe dirigeante pour définir une vision RH prospective et mettre en place des plans de succession

- Les conseils sont impliqués dans l'évaluation de l'équipe dirigeante :

83% des membres **valident la rémunération** du COMEX

- Néanmoins, ils le sont **beaucoup moins** en ce qui concerne **les autres salariés** :

21% **rencontrent** ou **échangent** avec les salariés ou leurs représentants directement

- **La vision RH prospective semble limitée** dans le panel interrogé :

seuls 3% indiquent avoir présenté un **plan de succession** au conseil

Le conseil valide-t-il la politique salariale du COMEX ? N = 35

17 % 83 %

Rencontre-t-il ou échange-t-il avec les candidats ? N = 33

45 % 55 %

Rencontre-t-il ou échange-t-il avec les salariés et/ou leurs représentants directement ? N = 34

79 % 21 %

Un plan de succession est-il présenté en conseil ? N = 33

97 % 3 %

● NON
● OUI



6. Déploiement international

Recommandations IFA

- Évoquer **suffisamment tôt** et de façon **centrale l'internationalisation** (enjeu vital de croissance et de compétitivité pour une entreprise française)
- Mettre en place les **conditions de croissance à l'échelle** (scalability)
- Recruter des **profils ayant une expérience ou un potentiel international**, en particulier dans l'équipe de direction
- Doter très rapidement le conseil de **personnalités qualifiées** pour leur **expérience internationale**
- Se familiariser dès que possible à la conformité des **standards internationaux**
- Mettre à l'ordre du jour, très tôt dans la vie de l'entreprise, **l'examen des marchés internationaux**

Le conseil veille à la définition de la stratégie et des modalités d'internationalisation

➤ **89%** La **stratégie de déploiement international** est **débatue en conseil** dans la grande majorité des cas

➤ **52%** La moitié des entreprises a commencé à évoquer la stratégie internationale en conseil **dans les 3 ans** suivant la création de l'entreprise

➤ **93%** Les **modalités d'internationalisation** sont le sujet le plus débattu

➤ **49%** En moyenne, **seulement la moitié** des membres du conseil ont une **expérience pertinente sur les marchés cibles** de la société

Aspects de la stratégie de développement international débattus lors des conseils (plusieurs choix possibles) :

93 % MODALITÉS D'INTERNATIONALISATION

77 % COÛTS DU SET-UP

63 % COÛTS DU RUN

N = 30

Combien de temps après la création de l'entreprise avez-vous commencé à évoquer la stratégie de développement international en conseil ?

14 % PLUS DE 10 ANS
14 % ENTRE 7 ET 10 ANS
19 % ENTRE 4 ET 6 ANS
52 % MOINS DE 3 ANS

N = 21

Source : enquête IFA / Roland Berger | 21



7. Pérennisation

Recommandations IFA

- Veiller à avoir un **conseil diversifié**
- **Être clairs sur les droits et devoirs** des administrateurs et la répartition des rôles
- S'assurer que le **nombre de mandats** exercés par chaque administrateur ne soit pas trop important
- S'assurer que le **nombre et la répartition des administrateurs** (en particulier des indépendants) soient **adéquats**, compte tenu de la taille, du stade de développement, de la composition du capital et des enjeux de l'entreprise
- **Réaliser régulièrement** une (auto) **évaluation** du fonctionnement du conseil
- Définir une **durée de mandat**
- S'assurer que chacun arrive **bien préparé** à chaque conseil

Le conseil peut renforcer son impact en diversifiant ses profils, en ayant recours à de l'auto-évaluation et en dialoguant avec ses parties prenantes externes

- En moyenne, siègent au conseil d'administration
20% de femmes **21%** d'internationaux
- **25%** seulement des conseils évaluent leur fonctionnement et tous par **auto-évaluation**
- Dans **58 %** des cas, les **indépendants** ont un mandat d'une durée de
3 ANS ou moins
- Les membres indépendants du conseil possèdent en moyenne **entre 2 ET 3** autres mandats
- **22%** des conseils seulement échangent avec des **parties prenantes externes**



Principes et caractéristiques additionnels d'une bonne gouvernance



« **Echanges réguliers** avec le management mais **pas trop fréquents**. **Reporting minimal, conseil et soutien en situations difficiles** sur le domaine de compétence des membres du conseil de surveillance. Enfin apports d'affaires potentielles de par leurs réseaux et expériences individuelles. »

« Au-delà de la gouvernance par le board, l'association des **collaborateurs** à la gouvernance est un élément clé, or les **mécanismes français** ne contribuent pas à produire le **dialogue social**. »

« La **diversité des profils** : origine, industrie, géographie, sexe, etc. »

Messages clés

Les scale-ups font preuve de maturité quant à leur modèle de gouvernance mais doivent progresser en matière de diversité, d'implication sur les enjeux de capital humain et de mise en place de comités spécialisés ainsi que de plans de succession.

1 MENTORAT
L'accompagnement des fondateurs de scale-ups par un mentor est encore peu développé. S'entourer d'un proche expérimenté est une pratique que nous appelons à déployer davantage.

2 CONFIANCE ET TRANSPARENCE
Les conseils de scale-ups partagent régulièrement l'information et la teneur des débats des séances. Nous encourageons cette pratique qui favorise une relation de confiance et de transparence.

3 INDÉPENDANCE
La majorité des conseils de scale-ups compte un administrateur indépendant. Cette pratique est d'autant plus développée que les levées de fonds sont importantes. Nous invitons les entreprises de toutes tailles à doter leur conseil d'administrateurs indépendants.

4 STRATÉGIE
Les administrateurs sont régulièrement impliqués dans les réflexions stratégiques. La majorité des conseils fait des points formels réguliers sur la mise en œuvre de la stratégie. Nous encourageons les conseils à consacrer davantage de temps sur les sujets RH et d'impact sociétal.

5 EMPOWERMENT
Les conseils peuvent renforcer leur implication dans le capital humain, assister davantage l'équipe dirigeante pour définir une vision RH prospective et surtout, mettre en place des plans de succession pour sécuriser la pérennité de leur entreprise.

6 DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL
Les conseils sont bien impliqués dans l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie et gagneraient à intégrer davantage de membres ayant une expérience pertinente sur les marchés cibles.

7 PÉRENNISATION
Le conseil peut renforcer son impact en diversifiant ses profils et son fonctionnement et en ayant recours à son évaluation.

Points forts

Association du conseil à la définition des orientations stratégiques

Présence d'administrateurs indépendants

Nombre de réunions par an

Temps consacré aux modalités d'internationalisation

Diffusion des ODJ* et PV** des séances du conseil

Axes d'amélioration

Recours au mentorat

Évaluation du conseil

Échanges avec les parties prenantes externes

Implication sur l'impact sociétal



Points de vigilance

Mise en place de comités (a minima d'audit et nomination/rémunération)

Diversité du conseil (notamment en termes de féminisation et d'internationalisation)

Implication sur les enjeux de capital humain

Mise en place d'un plan de succession

Comité de pilotage du baromètre

François Bouvard, Karine Dognin-Sauze, Jean-Baptiste Deroche, Antoine Jouteau, Pierre Karpik, Caroline Michaud, Maya Noël, Louis Oudot de Dainville, Claire Pernet, Marika Rathle, Véronique Saubot, Jérôme Snollaerts, Barbara Steinert et Thibaut Viort

À propos de

IFA

Créé en 2003, l'IFA - Institut Français des Administrateurs - est une association indépendante qui rassemble et représente les administratrices et administrateurs engagés au sein de toutes formes d'organisations dans l'exercice de leurs responsabilités. Dans un rôle d'accompagnement, d'information, de formation et en tant qu'acteur de référence des principes de bonne gouvernance, l'IFA veille à promouvoir une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable en veillant au bien commun.

www.ifa-asso.com
[@IFA_Asso](https://twitter.com/IFA_Asso)

Caroline Michaud
Responsable Contenus Gouvernance
caroline.michaud@ifa-asso.com

Roland Berger

Fondé en 1967, Roland Berger est le premier cabinet de conseil de directions générales d'origine européenne et à l'ancrage international. Implanté en France depuis 1990, le bureau de Paris avec près de 300 collaborateurs, conseille les plus grandes entreprises internationales ainsi que des institutions publiques sur l'ensemble de leurs problématiques, du conseil stratégique à la mise en œuvre opérationnelle. Avec la conviction que le monde a besoin d'un nouveau paradigme durable sur toute la chaîne de valeur des entreprises, il s'attache à proposer des solutions innovantes, avec une attention particulière portée à l'obtention de résultats concrets et mesurables.

www.rolandberger.com/fr
[@RolandBerger](https://twitter.com/RolandBerger)

Antoine Barbier
Chargé de Communication
antoine.barbier@rolandberger.com

France Digitale

Fondée en 2012, France Digitale est la plus grande association de start-ups en Europe, avec plus de 2000 start-ups et investisseurs français du numérique. L'association se donne pour mission de créer des champions européens du numérique et d'animer l'écosystème des start-ups en France. France Digitale est co-présidée par Frédéric Mazzella, fondateur de BlaBlaCar, et Benoist Grossmann, CEO d'Eurazeo.

www.francedigitale.org
[@FRdigitale](https://twitter.com/FRdigitale)

Estelle Delahaye
Head of Impact Program
estelle@francedigitale.org

