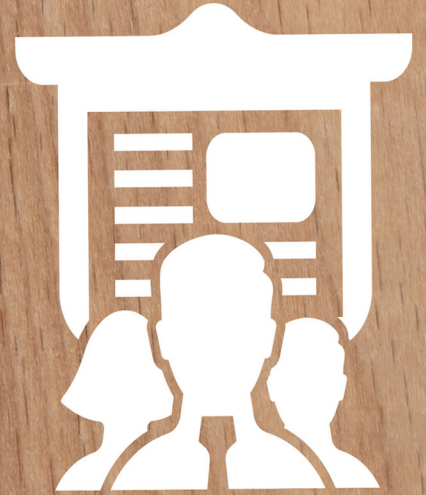


BECHTEL-CONSULTING

01/2024

ADVISORY
BOARD



une clé essentielle pour une
gouvernance de croissance,
souple et ambitieuse !

Advisory Board, une clé essentielle pour une gouvernance de croissance, souple et ambitieuse !

Les dirigeants se sont depuis toujours entourés de conseillers indépendants pour les accompagner dans le pilotage de l'entreprise. Le **Comité Consultatif** ou **Advisory Board** joue un rôle croissant dans la gouvernance d'entreprise actuelle.

Le recours à ces **organes consultatifs** dans les entreprises n'a pas diminué, bien au contraire, il continue d'augmenter en particulier en Allemagne et aux Etats-Unis. Il permet aux dirigeants, aux membres de Conseil d'Administration et de Surveillance de combler leurs lacunes en matière d'expertise, de faire progresser les objectifs stratégiques en déployant une vision sur le long terme et de naviguer dans les cycles de croissance tout en **bénéficiant de jugements critiques, judicieux et surtout indépendants.**

Quel que soit l'itinéraire choisi, une gouvernance adaptée à chaque stade du développement d'une entreprise a pour objectif de créer de la valeur à long terme et de favoriser le rassemblement de talents autour d'un projet commun.

1- Etat des lieux des Advisory boards

S'ils sont très bien établis sur le marché allemand, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, ils le sont beaucoup moins en France.

Ils connaissent un intérêt accru par les dirigeants, quelle que soit la taille de l'entreprise. Cette tendance s'est accentuée avec l'influence toujours plus forte de l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise : investisseurs, fournisseurs, clients, collaborateurs, public, médias et groupes d'activistes mais également en raison des bouleversements sanitaires, sociaux, économiques et d'une réglementation accrue des gouvernements qui complexifie le

pilotage d'entreprise.

Selon une récente étude conduite par Advisory Board Centre (1) :

42 % des sociétés créent un Advisory Board en l'absence d'un Conseil d'Administration ou de Surveillance

32 % disposent d'ores et déjà d'un Board (Conseil d'Administration ou de Surveillance)

26 % l'utilise comme outil informel d'information.

2- Les grandes tendances qui émergent dans leur mise en place

1/ils sont mis en place au sein de startups, scale-ups et PME dépourvues d'un Conseil d'Administration ou de Surveillance.

Ils sont généralement mobilisés pendant une période de transition, pendant laquelle des challenges et/ou des opportunités importantes se présentent pour le dirigeant (chef d'entreprise ou associés). **C'est un groupe bienveillant de réflexion et de stimulation pour le dirigeant** et les échanges au cours des réunions nourrissent une pensée critique et une confiance accrue.

La confiance dans la prise de décision est le résultat clé. Ils représentent la part la plus importante du marché.

Ils se composent généralement de deux Seniors Advisors et d'un Président auxquels s'adjoignent deux représentants de l'entreprise qui interviennent sans aucun lien hiérarchique.



2/ On les retrouve au sein d'entreprises qui ont déjà une gouvernance établie :

Conseil d'Administration ou de Surveillance, sociétés cotées ou non en bourse, des organisations sans but lucratif, des universités et gouvernements.

Les firmes internationales cherchent de nouvelles façons d'enrichir leurs processus d'aide à la prise de décision en faisant appel à l'expertise d'un Advisory Board. Elles bénéficient d'un regard neuf et impartial et d'expertises dont elles ne disposent pas en interne sur des problématiques pointues émergentes (**cybersécurité, digitalisation, gestion de la data, politique RSE, diversité et inclusion...**). Elles prennent ainsi de la hauteur et décryptent les tendances afin d'œuvrer durablement sur le long terme.

Il importe de définir précisément les relations entre la Direction & le Board (Organes de prise de décisions) et le Comité Consultatif (apporteurs de solutions) afin d'éviter toute interférence et de construire une gouvernance agile et productive.

3/ Les Comités Consultatifs dédiés à un projet

Ils apparaissent pour répondre à un besoin précis, et ce, quelle que soit la taille de l'organisation. Ils sont illimités dans leur utilisation et **sont le mouvement le plus créatif et passionnant dans le secteur des Advisory Boards actuels.**

Un comité consultatif de projet est créé pour cibler les conseils sur un moment, un lieu ou un objectif stratégique. Les conseils consultatifs de projet sont généralement limités par le temps et/ou la portée, **généralement d'une durée de 3 à 18 mois.**

3- Les avantages pour les parties prenantes

a) C'est un organe purement consultatif, flexible, agile et indépendant au sein de la gouvernance. Erigé par la seule volonté des dirigeants, il se définit par **l'indépendance** de ses mem-

bres, **leur grande objectivité et leur intégrité.**

b) Il a un impact très positif sur l'indice de confiance de la société.

c) Les SA ne peuvent pas continuer d'augmenter la taille de leur Conseil d'Administration ou Conseil de Surveillance pour accueillir d'autres Administrateurs dans les domaines d'expertise devenus maintenant nécessaires.

Quant aux SARL, elles bénéficient à moindre coût d'une expertise décisive. Les membres interagissent librement avec les dirigeants, sans aucun lien hiérarchique.

Ils n'ont pas non plus de responsabilités fiduciaires ni de droit de vote. L'engagement en temps et la rémunération sont moins élevés pour les membres du Comité Consultatif que pour les Administrateurs de sociétés.

Rompus aux situations complexes, dotés d'une expérience professionnelle internationale riche et jalonnée de succès, les Seniors Advisors souhaitent avant tout transmettre leur savoir, élargir leurs horizons, travailler avec des gens ouverts dans des environnements stimulants.

Les membres de Comités Consultatifs recherchent le challenge intellectuel, le plaisir d'être utile. La découverte de la collaboration intergénérationnelle, avec en corollaire pour certains membres chevronnés, la révélation du fonctionnement intellectuel et des codes de jeunes générations, de leur connaissance fine des nouveaux usages liés aux technologies digitales. **Ils ouvrent volontiers leur carnet d'adresses et permettent ainsi à la société d'accroître son réseau de façon substantielle.**

L'indépendance est un état d'esprit et une éthique personnelle. Les membres des Comités Consultatifs sont choisis au regard de leurs convictions, de leur capacité d'écoute, d'un jugement sûr et désintéressé. C'est un rôle délicat qui exige doigter mais également du courage. Il convient également de s'assurer qu'il n'y a pas de **conflit d'intérêts**. Si ces critères sont respectés, alors le Advisory Board peut devenir un outil puissant pour renforcer la gouvernance de l'entreprise et soutenir les dirigeants sur le long terme.



On le comprendra, les hommes et femmes d'entreprise qui ont connu des carrières longues et diversifiées à l'international ont ici toute leur place au sein de Comités Consultatifs au même titre que de plus jeunes experts

4- Organisation

Le Comité Consultatif a pour mission d'être force de propositions pour les dirigeants. Il doit donc être doté de compétences diverses et complémentaires. C'est un lieu où la qualité du groupe dépasse la somme des individualités au service du Chef d'Entreprise, du Conseil d'Administration ou de Surveillance. **La qualité des débats dépend de sa diversité.**

Son efficacité réside également dans sa professionnalisation en termes d'organisation et de fonctionnement. Un **agenda de réunions régulier** (5 à 6 réunions annuelles pour démarrer), des **ordres du jour bien gérés**, des **rapports précis**, une définition précise des attentes des dirigeants permettront à tous les membres d'apporter une contribution significative.

En France, il existe une grande liberté dans la démarche puisqu'il y a aucune contrainte légale, ni aucune règle prédéfinie.

En Allemagne, le champ d'intervention étant plus vaste, les tâches peuvent englober **le contrôle de la réalisation des objectifs de l'équipe de direction, la crédibilité de la stratégie d'innovation**, de croissance, **l'analyse des potentialités de nouveaux marchés, l'accélération de la digitalisation, le recrutement et la révocation des membres de l'équipe dirigeante.**

5- Evaluation du Comité Consultatif

Il est important de mesurer régulièrement l'incidence du Conseil Consultatif et de l'harmoniser avec les attentes du dirigeant. À mesure que l'entreprise évolue, les attentes du dirigeant et des associés changent. Le Conseil Consultatif doit évoluer conséquemment.

Une entreprise orientée vers une stratégie de diversification a besoin de compétences différentes au sein du Conseil Consultatif d'une entreprise en pleine expansion, d'une autre qui doit faire évoluer son modèle d'affaires ou d'une autre qui projette d'accélérer sa transformation digitale ou de s'ouvrir à de nouveaux marchés.

Les Présidents des Conseils Consultatifs ont la responsabilité de définir soigneusement la portée du comité consultatif, **de revoir sa composition à intervalles réguliers** afin d'aligner sa composition aux attentes des décisionnaires.

Par conséquent, nous vous recommandons de revoir régulièrement votre Advisory Board et **de réduire la durée des mandats.**

6- Rémunération des Seniors Advisors

Selon une étude réalisée par PWC publiée en 2022 auprès de sociétés familiales allemandes, la rémunération moyenne des membres du Comité Consultatif se situe entre **10 000 et 20 000 €/an.**

Par ailleurs, 45 % des Senior Advisors reçoivent une **rémunération supérieure ou égale à 20 000 €.**

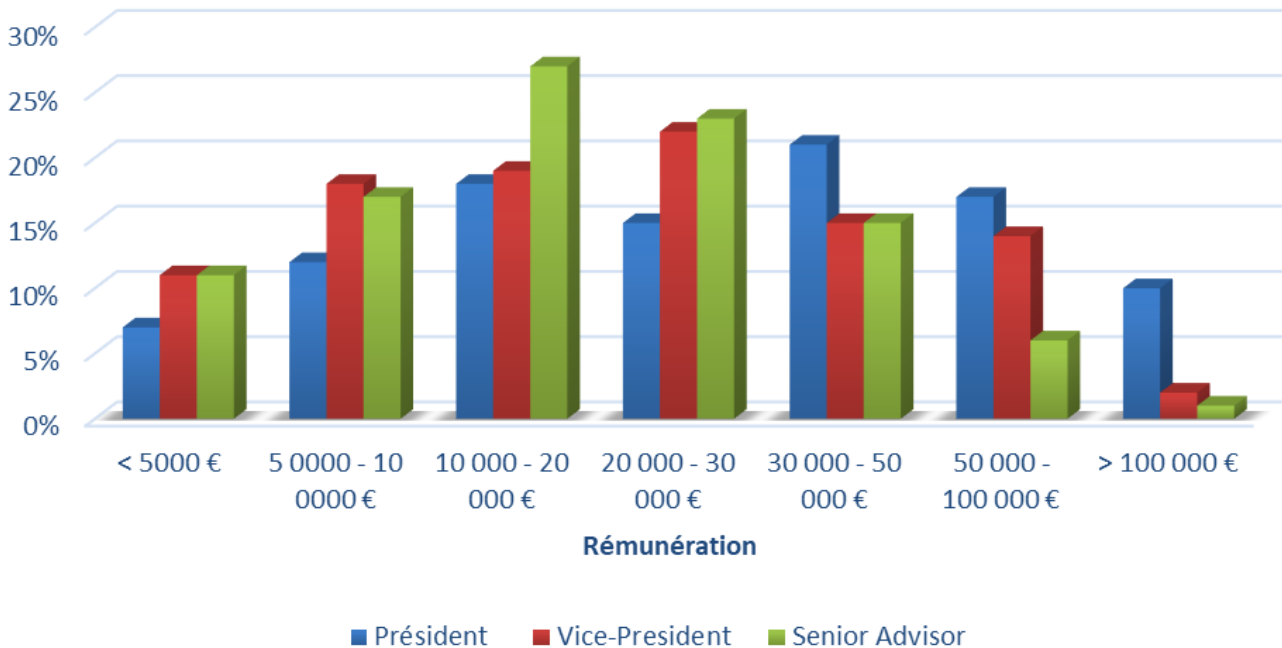
Les **Présidents et Vice-Présidents** reçoivent une rémunération supérieure qui se situe entre **25 000 et 40 000 €.** Cette différence de rémunération reflète l'investissement en tant de travail des Présidents et de leur Vice-Président. Ils doivent en effet préparer les réunions et sont les interlocuteurs directs du dirigeant.

A noter qu'une rémunération inférieure à 10 000 € /an n'est pas représentative de l'implication et des attributions des membres.

En l'absence de statistiques sur le marché français, nous préconisons aux sociétés de se référer à cette grille de rémunération.

Une rémunération non compétitive rend difficile la recherche des meilleurs candidats. En particulier, auprès de chefs d'entreprises en activité ou de membres d'un Comité de Direction qui accepteraient un mandat de Senior Advisor en plus de leur activité principale. Ils seront plus enclins à s'investir dans un Conseil d'Administration ou de Surveillance.

Rémunération des membres du Conseil Consultatif Entreprises familiales - Marché allemand (2)



7- Conclusion

La notion de gouvernance d'entreprise est bien souvent associée par les entrepreneurs à celle de contrôle, de surveillance et à un certain formalisme administratif allant à l'encontre des attentes des dirigeants.

De nombreux fondateurs et dirigeants considèrent avec du recul un ressourcement nécessaire qui permet de prendre des virages avec agilité dans la conduite des affaires, de canaliser les énergies sur les bons enjeux et d'ouvrir à d'autres options jusque-là inexploitées grâce à l'**intelligence collective**.

L'Advisory Board est la clé essentielle pour une gouvernance de croissance, souple et ambitieuse.

Sources

(1) **Advisory Board Center** : <https://www.advisoryboardcentre.com/our-research/state-of-the-market>

(2) **Der Beirat im Familienunternehmen (Le Comité Consultatif dans les entreprises familiales) de PricewaterhouseCoopers GmbH (PWC Allemagne) & INTES Akademie für Familienunternehmen (INTES académie des entreprises familiales)** <https://intes-akademie.de/beirat>

Die Stiftung Familienunternehmen (La fondation des entreprises familiales) <https://www.familienunternehmen.de>

En tant que cabinet d'Executive Search spécialisé dans la gouvernance d'entreprise, l'objectif de **BECHTEL-CONSULTING** est de vous proposer des praticiens – cadres dirigeants seniors, seniors consultants, leaders et experts-, pour vous accompagner dans vos fonctions au sein de PME, firmes internationales, Start-up ou Scale-up dans les différentes phases de croissance de votre entreprise.

BECHTEL-CONSULTING dispose d'un réseau international de cadres dirigeants seniors, de brillants Executifs, Senior Partners, Chef d'Entreprises et Experts fortement désireux de **s'investir dans le développement d'entreprises dynamiques** au sein de Conseils d'Administration, de Surveillance ou d'Advisory Board.

Notre mission est d'accompagner nos clients dans la croissance de l'entreprise en identifiant avec eux leurs besoins de talents pour une meilleure gouvernance.

Secteurs d'expertise : Technologie - Consulting - Télécommunication - Tourisme - Transport - Automobile - Retail - Biens de Consommation - Logistique - Pharma



HERBERT BECHTEL, 30 YEARS OF EXPERIENCE AS HEADHUNTER
FORMER MANAGING PARTNER AT HEIDRICKS & STRUGGLES
AND WHITEHEAD MANN (KORN FERRY)



GENEVIÈVE JOASSARD
8 YEARS OF EXPERIENCE AS HEADHUNTER
15 YEARS AS CEO
IN THE TOURISM INDUSTRY

BECHTEL-CONSULTING

CONSULTANTS EXECUTIVE SEARCH

CANNES • FRANCFORT • PARIS
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ • ЛОНДОН • ЛАКН

Office : Forsthausstraße 6 - 63303 Dreieich ☎ + 49 6103 208 1330
Mobile + 33 6 62 11 33 19 or + 49 172 671 5888