

BECHTEL-CONSULTING

2022/2023

Ce qui change
dans le rôle du
PDG d'aujourd'hui



PDG, nouveau leadership, Rémunération et rôle des Organes de Contrôle

Ce qui change dans le rôle du PDG d'aujourd'hui

La plupart des dirigeants que nous avons interviewés ont souligné l'accélération de la prise de décision et du changement et une incertitude économique accrue. La collision entre la pandémie de COVID-19, les appels à plus de justice sociale et les préoccupations environnementales les ont mis à rude épreuve. Ces défis s'ajoutent aux mégatendances qui bouleversent déjà les modèles d'affaires établis de longue date : l'évolution rapide de la technologie combinée à l'évolution rapide des attentes des clients, l'émergence de nouveaux concurrents, les nouvelles générations au travail obligent les PDG à innover à un rythme et à une échelle sans précédent. La voix du dirigeant est devenue l'une des voix fortes de l'entreprise et s'impose

au cœur d'un tsunami d'informations et d'opinions, de problématiques variées, souvent partagées par un large public. Les bouleversements de ces dernières années l'incitent à se remettre en cause par un apprentissage constant et à repenser et redéfinir de nouveaux modes d'approche pour développer le business.

Volatilité du mandat de PDG

Les départs de PDG sont de plus en plus fréquents. Une proportion alarmante de dirigeants quitte leur poste de façon inattendue : ils démissionnent ou sont démis de leurs fonctions ou bien encore prennent le Conseil d'Administration par surprise en ne renouvelant pas leur mandat.

Une transformation réussie de la société commence avec celle du PDG

Nos entretiens montrent que les PDG sont déterminés à faire preuve d'introspection et sont avides de feedback : ils savent qu'ils doivent rester ouverts d'esprit s'ils veulent élargir leur espace de solutions. Le perfectionnement personnel des dirigeants est devenu la voie à suivre pour faire évoluer leur ca-

Les dirigeants témoignent

«Vous ne pouvez pas vous attendre à ce que tout change tant que vous n'évoluez pas. Le leadership exige un développement et une évolution personnels, au cœur desquels se trouve la curiosité d'apprendre et d'écouter ce qui se passe réellement dans nos équipes et dans le monde ».

Quand vous devenez PDG, vous n'appartenez plus à vous-même. Vous devenez une personne publique !

pacité à diriger et bon nombre d'entre-eux sont à l'origine de changements de grande envergure dans leur secteur d'activité.

Favoriser la "prospérité" et soutenir "les intérêts de toutes les parties prenantes"

La plupart des dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus ont conscience que leur objectif est la prospérité pour tous. Ils ont l'ambition plus équilibrée d'obtenir de meilleurs résultats financiers et d'apporter une **contribution sociale et environnementale significative**.

Si les mesures financières et la croissance arrivent en tête (rentabilité, rendement des actionnaires, cours de l'action, chiffre d'affaires, parts de marché, fusions et acquisitions, expansion géographique), d'autres facteurs se bousculent dans la prise de décision du PDG : **gestion des talents, innovation et RSE**.



Innovation & critères RSE, deux paramètres de la rémunération des PDG



« À l'heure actuelle, la valeur de marché d'un nombre croissant d'entreprises repose sur des facteurs intangibles, tels que le poids de la R&D et de l'innovation produit, les brevets déposés, le savoir-faire des équipes, l'image de marque et la confiance des consommateurs. Les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) font partie intégrante de ces différents facteurs déterminants pour la valeur d'une entreprise. En effet, les entreprises revêtent un attrait pour les investisseurs lorsqu'elles prennent en considération les facteurs ESG inhérents à leur activité, investissent dans ces facteurs et les considèrent comme une opportunité digne d'une gestion efficace. »

Dr. Steffen Hörter, Responsable ESG Monde, Allianz Global Investors

Les leaders tournés vers l'avenir regardent au-delà des facteurs traditionnels de la performance et mettent de plus en plus l'accent sur l'innovation, la croissance à long terme et la prise en compte plus large des intérêts des différents intervenants (investisseurs, collaborateurs, fournisseurs, prestataires). Ils cherchent de nouvelles façons d'atteindre le meilleur des deux mondes : plutôt que d'appréhender la performance et la transformation comme deux compromis, ils s'en saisissent pour réussir.

Innovation & critères RSE, deux paramètres de la rémunération des dirigeants

Pour presque toutes les entreprises, l'innovation - en termes de produits, de processus ou de modèles d'affaires - et la stratégie RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) sont devenues essentielles, leur garantissant un succès durable sur le long terme. Elles influent de manière significative sur la performance de la société et son développement à long terme, avec pour conséquence, leur intégration dans la rémunération du PDG.

Objectifs RSE et responsabilités des Organes de Contrôle

Les objectifs RSE de l'entreprise doit être alignés sur sa stratégie et se décliner en objectifs économiques précis, clairs et mesurables (KPI). Le Conseil d'Administration définit dès le départ la manière dont il entend intégrer les objectifs et les indicateurs de performance dans le système de rémunération du PDG et plus généralement du Comité Exécutif. Il est recommandé que son Président communique clairement sur l'engagement concret de l'entreprise en faveur du développement durable.

Sociétés cotées : depuis décembre 2022, le Code Afep-MEDEF a renforcé les missions du Conseil d'Administration « afin

que ce dernier soit garant de la stratégie RSE de l'entreprise. Il est ainsi recommandé que le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques pluri-annuelles, tout particulièrement en ce qui concerne le climat pour lequel la stratégie de l'entreprise doit être assortie d'objectifs précis. Il est enfin recommandé que la rémunération des dirigeants intègre parmi les critères liés à la RSE au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques.»

Le Code Afep-MEDEF est adopté par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120. Il est également souhaitable et recommandé que les autres sociétés appliquent ces recommandations en tout ou partie en les adaptant à leurs spécificités.

Innovation

Il est incontestable que pour de nombreuses entreprises, l'innovation est un élément clé de leur succès et de leur pérennité. Les organes de contrôle ont par conséquent un rôle à jouer important dans sa promotion. Leur influence sur l'innovation s'exprime par le biais de décisions prises dans le cadre de l'allocation du budget, des ressources ainsi qu'en termes de gouvernance et de culture d'entreprise.

L'innovation engendre des investissements risqués, dont la contribution au succès est décalée dans le temps. Il existe un lien direct entre la rémunération du dirigeant et l'innovation. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration veillera à définir des critères de performances financières pertinents (chiffre d'affaires, rendement, Cashflow, EBITDA, Return on Capital Employed), une rémunération du dirigeant sur la base de LTI (Long-Term Incentives) et STI (Short-Term Incentives) destinés à accompagner et soutenir la politique d'innovation de la société dans le court et le long terme.

BECHTEL-CONSULTING

CANNES • FRANCFORT • PARIS
САННЕС • ФРАНКФОРТ • ПАРИЖ

Fondé en 2003 par Herbert Bechtel, BECHTEL-CONSULTING est un cabinet de conseil en recrutement par approche directe – Executive Search - basé à Francfort.

Nous intervenons auprès de sociétés nationales et internationales dans le recrutement de dirigeants et d'experts et sommes spécialisés en tant que boutique-conseil dans les secteurs :

- Hautes Technologies,
- Services aux Entreprises,
- Transports, Voyages & Tourisme.

Nous apportons également notre expertise, tous secteurs confondus, dans la recherche expérimentée de CEO, CIO, CTO, CDO, CMO, membres de conseils d'administration, de surveillance et comités consultatifs.

Les mandats qui nous sont confiés englobent des recrutements de dirigeants promus à des fonctions internationales couvrant l'Europe, l'Europe de l'Est, le Moyen Orient et l'Afrique.

Références :

Accenture, Alcatel, AspenTech, Aventis, AXA Colonia, Bain, British American Tobacco, BCG, BIZSPHERE, Booz, Camelot, Colt Telecom, Computer Science Corporation, Dell Computers, Deutsche Leasing, Deutsche Postbank, Deutsche Telekom, DKMS, EDEKA, Electronic Data Systems, EMC Corporation, Gartner Group, hachmeister+partner, IMS, Intershop, Kurt Salmon, NANOSKY, NETZSCH, Nordsee, Promerit, PWC Advisory, Roland Berger, SAP, Severn, Sonepar, SSM, Storage Technology Corporation, Tektronix, UNISYS, Universal Electric Corporation, Verne Global.