

# LE DÉFICIT DE GOUVERNANCE

Pourquoi la gouvernance est fondamentale pour les entreprises naissantes.



# Le déficit de gouvernance

De nombreuses start-ups n'aiment pas utiliser le terme « gouvernance ». Il évoque des hommes âgés aux cheveux gris réunis autour d'une table et sortant des papiers à n'en plus finir. Des règles, des réglementations et des obstacles. Avec de sombres influences à l'extérieur. Pour beaucoup de créateurs d'entreprises, la gouvernance est une chose dont on s'inquiétera plus tard, lors du lancement de la première introduction en bourse. Pourtant, il s'agit là d'idées fausses qui peuvent avoir de profondes répercussions sur l'avenir d'une entreprise qui fait ses premiers pas.

## QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ET EN QUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?

Avant de s'interroger sur l'importance de la gouvernance, définissons la signification réelle du terme et comment elle s'applique aux jeunes sociétés. En quelques mots, la gouvernance fait référence aux règles, structures et procédures selon lesquelles une société opère. Pour les start-ups en particulier, la gouvernance est l'infrastructure, la technologie et les pratiques, qui permet à l'entreprise de prospérer et de se développer.

Il n'est pas nécessaire d'aller bien loin pour trouver des exemples de mauvaise gouvernance, qui entravent gravement la progression d'une licorne potentielle lorsqu'elle parvient à un certain stade de croissance. Uber, Theranos, WeWork et SoFi devraient servir d'avertissement aux actuels fondateurs d'entreprises et aux investisseurs initiaux. Peu importe avec quelle rapidité ou quelle efficacité votre entreprise grandit et se développe, si des agissements contraires à l'éthique ou tout simplement illicites de la part de ceux qui en sont acteurs depuis le début mettent en danger la culture, la marque, l'éthique ou la conformité par la suite.

Poser de robustes fondations de gouvernance dès le début du cycle de vie de l'entreprise garantit une préparation à la croissance future et aux difficultés qui l'accompagnent. Comme nous l'avons constaté à plusieurs reprises, avec Zynga, par exemple, ou Arrivo, la croissance peut être soudaine. Dès lors, il incombe aux fondateurs de l'entreprise de veiller à ce que les vérifications et les équilibres d'une gouvernance adéquate soient en place avant que les complications ne se présentent.

## LES ATOUTS DE LA FOCALISATION PRÉCOCE SUR LA GOUVERNANCE

### 1. La gouvernance apporte aux créateurs d'entreprises un cadre stratégique, opérationnel et éthique où la croissance vient s'inscrire.

Dans le Far West des premiers élans de croissance et du financement par capital-risque, une bonne gouvernance peut indiquer la voie. L'identification des personnes, des processus et des stratégies de croissance adéquats évite les décisions réactionnaires ou à l'emporte-pièce qui ne servent pas toujours

## QUAND LA BONNE GOUVERNANCE TOURNE MAL (PARTIE 1)

### UNE PLATEFORME DE COVOITURAGE

Les problèmes émanaient de son PDG, un belligérant qui affichait un mépris flagrant pour les conventions sur le lieu de travail et les lois sur les transports. Une série de scandales concernant sa vie privée et des plaintes pour discrimination et harcèlement sexuel ont déséquilibré la société. Le PDG a démissionné en 2017 et quitté le conseil d'administration en 2019.

### UNE SOCIÉTÉ DE BIOTECH

Au départ, elle possédait tous les ingrédients dont sont faits les rêves dans la Silicon Valley : un jeune PDG d'une entreprise de biotechnologie, plaidant non seulement pour la disruption et l'innovation mais promettant également d'améliorer l'intégralité du système de soins de santé. Cependant, le château de cartes de ce PDG s'est rapidement écroulé quand la technologie d'analyse sanguine et les méthodes de la société ont été discréditées.

les intérêts de la société ou de ses membres. Peu importe la taille actuelle de votre entreprise ; s'il existe des problèmes cachés, ils remonteront tôt ou tard à la surface.

## 2. La gouvernance prépare les sociétés à l'IPO.

Pour ceux qui rêvent de s'introduire un jour en bourse, mettre en place une gouvernance appropriée finira par être une exigence. Réglementations, déclarations, quotas en matière de diversité, engagement des actionnaires... Si vous en tenez compte suffisamment tôt dans la trajectoire de croissance vers une IPO, les affres des opérations des sociétés anonymes ne seront pas une surprise. Et cela vaut également si votre société décide d'adopter une stratégie de fusion et acquisition. Les cas de mauvaise gouvernance peuvent faire avorter les projets les mieux préparés. Le recrutement des membres adéquats du conseil d'administration est un aspect particulièrement important de la préparation.

## 3. La gouvernance positionne les sociétés dans une situation favorable à la levée de fonds et aux transactions

Même pour les sociétés qui ont l'intention de rester fermées pendant longtemps, une bonne gouvernance est un signe de maturité et de potentiel pour les investisseurs. Avec la montée en puissance du financement par les marchés privés et des opérations du marché secondaire, pour ne rien dire des conditions d'investissement favorables aux investisseurs publics dans les sociétés fermées, beaucoup d'entreprises sont incitées à rester fermées pendant plus longtemps.

En d'autres termes, la gouvernance est un atout pour lever des fonds. Elle offre de la sécurité. Elle montre une clarté de pensée et de vision pour l'avenir. Elle fournit un aperçu des projets à plus long terme, en rendant plus crédible l'idée que votre société deviendra un jour un business viable et florissant.

De plus, une bonne gouvernance et la diversité d'idées dans les prises de décisions en groupe permettent d'obtenir de meilleurs résultats. Comme Sean O'Dowd, directeur général de Silvercrest Asset Management, l'observe dans ce Q+R pour Yale Insights, la bonne gouvernance « est vitale pour la réussite à long terme de l'entreprise ».

## QUAND LA BONNE GOUVERNANCE TOURNE MAL (PARTIE 2)

### UNE SOCIÉTÉ D'ESPACES DE COWORKING

L'échec de l'introduction en bourse de cette société est dû à une combinaison de facteurs : elle perdait d'énormes quantités d'argent, ses projections pour la taille de son marché cible étaient trop optimistes et le fondateur avait un réseau complexe de liens personnels avec la société qui pourrait avoir posé nombre de conflits d'intérêts. Ce PDG a démissionné en 2019.

### SOCIÉTÉ DE CRÉDIT À LA CONSOMMATION EN LIGNE

Le PDG de la société a été renversé par un scandale sexuel avec un adjoint de direction et par les accusations d'investisseurs concernant de fausses déclarations sur certains produits. D'autres cadres ont poursuivi de plus belle, et la société a fini par être comparée à une éternelle fête d'étudiants. Ce PDG a démissionné en 2017.

« [Une bonne gouvernance] est vitale pour la réussite à long terme de l'entreprise. »

Sean O'Dowd,  
directeur général,  
Silvercrest Asset Management

## LES COMPOSANTES DE LA GOUVERNANCE AUX PREMIÈRES PHASES

Pour une société à ses débuts, la gouvernance a pour obligation de vérifier que l'organisation possède les ingrédients nécessaires à assurer la croissance. De manière générale, on peut les ramener à trois domaines :

1. **Gouvernance des fonds propres**
2. **Gouvernance du conseil d'administration**
3. **Efficacité opérationnelle**

Examinons chacun de ces concepts.

### 1. Gouvernance des fonds propres

La gouvernance des sociétés naissantes tourne autour des fonds propres. Avoir un plan pour gérer votre livre de comptes vous aidera à vous assurer que votre planification vise la croissance de votre entreprise. À défaut de cela, votre capacité à lever du capital et à recruter des talents pourrait sérieusement diminuer.

Ne pas avoir de plan structuré pour vos fonds propres, ou l'élaborer par la suite, peut avoir des conséquences désastreuses, qui vont de ne pas savoir qui sont les vrais propriétaires (ce qui nuira invariablement à votre sortie le moment venu), aux litiges concernant les participations, en passant par une possible dilution après la sortie. Parallèlement, une planification déficiente des fonds propres constituera inévitablement un obstacle lorsque vous devrez engager de nouveaux talents.

Assurez-vous de pouvoir consulter votre tableau de structure du capital en temps réel et vérifiez que vous utilisez les mêmes informations que vos investisseurs et vos avocats. Il est important de vous équiper du logiciel qui convient dès le début et de l'adopter. Vous vous assurerez ainsi de ne pas assembler des fragments disparates d'information, tout en tentant d'exploiter votre entreprise et de la développer. L'utilisation de Microsoft Excel, par exemple, peut sembler une option facile et cohérente au départ, mais cela peut devenir rapidement ingérable. Il est plus que probable que vous devrez faire appel à l'assistance onéreuse d'un cabinet juridique afin de démêler les problèmes par la suite. Quelques recommandations spécifiques :

- Faites le suivi de vos options sur actions, de vos bons de souscription et des titres convertibles à l'aide d'une seule plateforme centralisée.
- Sélectionnez une technologie qui autorise des analyses en cascade et la modélisation de scénarios correspondant à plusieurs événements de liquidité.
- Investissez dans un bon outil de modélisation, qui vous permettra de comprendre comment de nouvelles conditions pour votre opération sont susceptibles d'influencer vos résultats.

- Assemblez des flux de travail préconstruits pour les tâches chronophages mais importantes, telles que la collecte et le suivi des signatures électroniques.
- Assurez-vous que votre plateforme de tableaux de structure du capital permet d'afficher les participations individuelles et fournit des portails personnalisés aux investisseurs et aux collaborateurs.

Pour obtenir plus d'informations sur la technologie des tableaux de structure du capital, voir page 6.

### 2. Gouvernance du conseil d'administration

Une bonne composition du conseil d'administration peut être un actif de prix pour le développement d'une société. Un conseil d'administration possédant le niveau adéquat d'expérience, les connexions et le savoir-faire, sera capable d'aider une société naissante à développer son activité, tout en mettant en place des structures de gouvernance qui évolueront avec l'entreprise. Quand ses fondateurs seront aux prises avec les questions de gouvernance, il conviendra qu'ils aient accès à des membres du conseil qui en sont déjà passés par là une ou deux fois. Au démarrage de la société, la gouvernance tendra à être axée sur la question cruciale de la composition du conseil d'administration. La diversité est un aspect clé. Il est indispensable de disposer d'une combinaison de diverses compétences, antécédents et représentations géographiques, ainsi qu'une diversité de genre et de diversité ethnique, pour créer un conseil d'administration efficace. Finalement, les compétences de votre conseil d'administration doivent être le reflet des objectifs de la société à un an, trois ans et cinq ans. Que cela entraîne une expansion sur les marchés mondiaux ou dans de nouveaux segments, vérifiez que votre conseil d'administration possède l'expertise adéquate. Un conseil d'administration fort améliore la durabilité à long terme de votre société en agissant au bénéfice des fondateurs ou en faisant les bonnes présentations au moment utile. Au fur et à mesure que la société se développe, il convient d'évaluer constamment les performances du conseil d'administration et d'ajuster son expertise en fonction des besoins.

Il est aussi utile de visualiser comment votre conseil d'administration pourrait évoluer dans le temps, parallèlement au développement de votre société. Les conseils d'administration des entreprises naissantes, par exemple, sont généralement composés des fondateurs et d'investisseurs, alors que ceux des grandes sociétés anonymes sont pour la plupart structurellement indépendants. Au fur et à mesure du développement de la société, le conseil d'administration devrait devenir moins opérationnel et moins relationnel pour se concentrer davantage sur la stratégie, le risque et la conformité. Vous devriez prévoir de parcourir ce spectre de bout en bout pendant que votre société mûrit.

## LES FACETTES DE LA DIVERSITÉ DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION :

### EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ET EXPERTISE :

recherchez des administrateurs qui ont de l'expérience en développement de modèles de gestion similaires ou de l'expertise en la matière. Il est bon que les membres de votre conseil d'administration aient bonne réputation et des contacts utiles dans votre secteur d'activité.

### INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Commencez par incorporer au conseil d'administration des membres indépendants, afin d'obtenir des points de vue externes, d'éviter les conflits d'intérêts et de vous assurer que les intérêts personnels ne prédominent pas à ce stade de formation du cycle de vie de l'entreprise.

### EXPERTISE EN RÉGLEMENTATION :

si vous avez une IPO en tête, cherchez un administrateur possédant de l'expertise dans le domaine réglementaire. Il pourra vous aider à surmonter les plus grosses difficultés et celles qui coûtent le plus cher, avant qu'il ne soit trop tard.

### REPRÉSENTATION GÉOGRAPHIQUE :

Si votre entreprise prévoit de s'introduire dans de nouveaux marchés ou de nouvelles juridictions, assurez-vous de disposer de l'expertise opérationnelle correspondante.

### DIVERSITÉ DÉMOGRAPHIQUE :

Généralement, la composition de votre conseil d'administration doit refléter la composition de votre base de clientèle (que ce soit en matière de race, d'âge, de genre ou toute autre caractéristique). Si ce n'est pas le cas, votre société risque d'être accusée d'un manque de sensibilité, de passer à côté de nuances vitales pour le client et de ne pas tenir compte des influences sur le marché.

## 3. Efficacité opérationnelle

Bien que souvent créées en raison de nouvelles technologies ou d'une disruption, beaucoup de start-ups n'appliquent pas ces mêmes principes avant-gardistes à leurs propres opérations. Ce déséquilibre est étonnant, mais il est capable d'ébranler la croissance au moment où tout semble démarrer.

C'est à ce stade du développement de la société que le rôle de son fondateur est le plus crucial. Les processus et procédures mis en place au démarrage définiront la trajectoire de développement de la société. Ses créateurs doivent donc veiller à optimiser autant que possible les processus manuels et administratifs, de la comptabilité à la gestion des tableaux de structure du capital, en passant par la gestion des relations clients, afin de consacrer leur temps aux activités stratégiques qui favoriseront la croissance.

Trouver une solution qui permette de simplifier ces processus dès le départ est une chose dont vous ne cesserez de vous féliciter.

Sur le parcours de développement de la société, entre ses débuts et sa phase de maturité, le nombre de ces processus contribuant à l'efficacité de la gouvernance ne cessera d'augmenter. Il vous faudra probablement mettre en place des processus de gestion d'entités, d'accès aux données, de messagerie sécurisée et d'analyse de l'actualité, ainsi qu'un portail pour conseils d'administration, pour que la prise des décisions déterminantes se fasse aussi en douceur que possible.

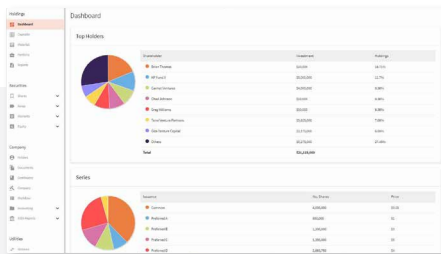
Les conseils d'administration de 60 % des start-ups à plus haut financement par du capital-risque ne comptent aucune femme dans leurs rangs. Pourtant, le rendement des actions des sociétés dont le conseil d'administration compte une ou plusieurs femmes est de 26 % supérieur à celui des sociétés dont le conseil est exclusivement composé d'hommes.

TECHCRUNCH

## CHOISIR LES SOLUTIONS DE GOUVERNANCE ADÉQUATES

Nous avons déjà abordé l'importance de trouver une solution logicielle qui vous permette de réaliser toutes les tâches nécessaires à partir d'un endroit unique centralisé. C'est là que Diligent Equity entre en jeu. Une grande partie de l'information contenue dans nos systèmes sera essentielle pour la réussite de votre scénario de sortie. Une sortie sans heurts dépend du niveau de préparation et d'organisation. S'il n'est pas élevé, vous risquez une dévaluation, le blocage de vos titres, le paiement de frais juridiques importants, voire l'échec de votre sortie.

En qualité de leader sur le marché de la technologie de gouvernance moderne, Diligent crée des solutions qui aident les entreprises à se développer et à réussir dès le premier investissement, jusqu'à leur vente et au-delà. La solution Diligent Equity, claire et intuitive, inclut tout ce dont vous avez besoin pour gérer votre capitalisation avec précision. Et elle ne vous ruinera pas : Diligent Equity est gratuit pour les sociétés de 50 détenteurs ou moins de parts dans le capital.

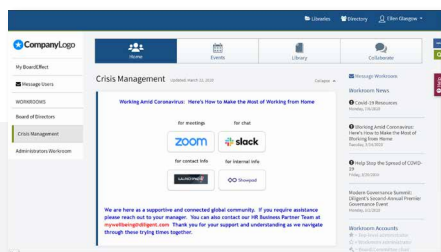


1

### Au démarrage : gouvernance des fonds propres

De puissantes **solutions de gestion des fonds propres** pour les sociétés de capital-risque, les start-ups et les cabinets juridiques.

- Gérez facilement les tableaux de structure du capital, les investissements et les fonds propres.
- Consultez simultanément les actions, le plan d'options et les titres convertibles dans un tableau de bord centralisé.
- Communiquez en toute facilité avec les avocats et les investisseurs.
- Exécutez des scénarios basés sur des hypothèses, pour une meilleure visibilité.



2

### Développement Gouvernance du conseil d'administration

Un **portail pour conseils d'administration** facile à utiliser, qui s'intègre de façon transparente avec Diligent Equity.

- Communiquez en toute sécurité et simplement avec le conseil d'administration.
- Collaborez facilement avec les membres de l'équipe.
- Gardez la maîtrise des documents des réunions du conseil d'administration.

Compliance Item	Status	Due Date	Owner
Annual Report	Completed	2023-12-31	John Doe
Quarterly Financials	In Progress	2024-03-31	Jane Smith
Board Meeting	Upcoming	2024-04-15	John Doe
SEC Filings	Completed	2024-01-15	Jane Smith
Internal Controls	Under Review	2024-06-30	John Doe
Legal Opinions	Completed	2024-02-28	Jane Smith
Shareholder Agreements	Under Review	2024-05-31	John Doe
Corporate Governance	Completed	2024-01-31	Jane Smith
ESG Reporting	In Progress	2024-03-31	John Doe
Anti-Money Laundering	Completed	2024-02-28	Jane Smith
Whistleblower Policy	Under Review	2024-04-30	John Doe
IT Security Audit	Completed	2024-01-31	Jane Smith
Employee Handbook	Under Review	2024-06-30	John Doe
Vendor Contracts	Completed	2024-02-28	Jane Smith
Insurance Policies	Under Review	2024-05-31	John Doe
Disaster Recovery Plan	Completed	2024-01-31	Jane Smith
Business Continuity Plan	Under Review	2024-04-30	John Doe
IT Policy	Completed	2024-01-31	Jane Smith
Acceptable Use Policy	Under Review	2024-06-30	John Doe
Information Security Policy	Completed	2024-01-31	Jane Smith
Privacy Policy	Under Review	2024-06-30	John Doe
GDPR Compliance	Completed	2024-01-31	Jane Smith
CCPA Compliance	Under Review	2024-06-30	John Doe
SOX Compliance	Completed	2024-01-31	Jane Smith
Internal Audit	Under Review	2024-06-30	John Doe
Risk Assessment	Completed	2024-01-31	Jane Smith
Business Risk Register	Under Review	2024-06-30	John Doe
Operational Risk Register	Completed	2024-01-31	Jane Smith
Financial Risk Register	Under Review	2024-06-30	John Doe
Strategic Risk Register	Completed	2024-01-31	Jane Smith
Reputational Risk Register	Under Review	2024-06-30	John Doe
Legal Risk Register	Completed	2024-01-31	Jane Smith
Compliance Risk Register	Under Review	2024-06-30	John Doe
IT Risk Register	Completed	2024-01-31	Jane Smith
Human Resources Risk Register	Under Review	2024-06-30	John Doe
Environmental Risk Register	Completed	2024-01-31	Jane Smith
Social Risk Register	Under Review	2024-06-30	John Doe
Governance Risk Register	Completed	2024-01-31	Jane Smith
Overall Risk Score	Low	-	-

3

### Dernière phase : Conformité et sécurité

Les outils essentiels pour diriger en toute sécurité et transparence les plus grandes organisations.

- Centralisez le registre de l'entreprise et gérez aisément les filiales grâce à **Diligent Entities**.
- Atténuez le risque et rédigez en toute confiance des rapports sur les obligations réglementaires avec **Diligent Compliance**.
- Êtes-vous dans un scénario de sortie ou cherchez-vous un nouveau financement ? Créez des salles de négociation sécurisées permettant de partager des données confidentielles, à l'aide de **Diligent Secure File Sharing**.

Commencez à utiliser Diligent Equity dès aujourd'hui.

DEMANDER UNE DÉMO