

Préparer l'avenir

Guide d'accueil et de formation des nouveaux membres
du conseil d'administration





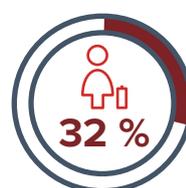
Table des matières :

1. Introduction
 2. Caractéristiques d'une intégration efficace
 3. Recommandations pour :
 - a. L'entreprise
 - b. La direction du conseils d'administration
 - c. Les administrateurs actuels
 - d. Les nouveaux administrateurs
 4. Conclusion
 5. Annexe : aide-mémoire pour une intégration réussie
- 

Introduction

Les entreprises se doivent aujourd'hui d'être agiles et de s'adapter de plus en plus rapidement aux changements réglementaires et sociétaux ainsi qu'aux innovations. En l'espace de quelques années seulement, les risques liés à la cybersécurité, à la RSE, à l'acquisition de talents et à l'activisme des actionnaires sont devenus prioritaires pour les membres du conseil. Afin de relever ces défis avec succès, les conseils d'administration ont découvert la nécessité de disposer d'un plus large éventail de compétences et de points de vue.

Selon le Board Index 2018 de Spencer Stuart, 37 % des nouveaux administrateurs du CAC 40 devenaient membre d'un conseil d'administration d'une entreprise cotée en bourse pour la première fois. De plus, 35 % des nouveaux membres de conseil des entreprises du CAC 40 en 2018 étaient étrangers et 32 % étaient des femmes.



Les conseils d'administration français se diversifient au fur et à mesure qu'ils s'adaptent à l'évolution de l'environnement économique et aux codes de gouvernance, se confrontant ainsi à de nouveaux défis. L'arrivée de nouveaux membres dans la salle du conseil nécessite de repenser les programmes d'intégration.

D'après le Code Afep-Medef (12.1), chaque membre a droit, s'il l'estime nécessaire, à une formation complémentaire portant sur les caractéristiques spécifiques de l'entreprise, la stratégie d'affaire, le secteur d'activité et les sujets de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. De plus, tous les membres du comité d'audit doivent recevoir des informations sur les caractéristiques comptables, financières et opérationnelles spécifiques de l'entreprise.

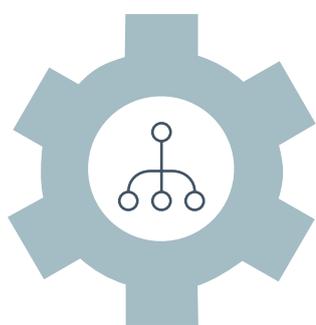
Aujourd'hui, les conseils d'administration les plus efficaces accordent beaucoup d'importance au processus d'intégration, qui leur permet non seulement de développer les connaissances des nouvelles recrues mais aussi d'assurer une meilleure contribution dans les plus brefs délais. En retour, ces conseils bénéficient de discussions plus riches, de points de vue plus larges et d'avantages concurrentiels non négligeables dans un monde en pleine évolution.

Dans cette publication, nous décrivons les éléments constitutifs d'un programme d'intégration efficace et formulons des recommandations clés pour chaque participant au processus d'intégration : l'entreprise, les dirigeants du conseil, les administrateurs actuels et les nouveaux membres. Nous fournissons également en annexe une liste de points d'attention pour faciliter l'intégration et aider les conseils d'administration à structurer de nouveaux programmes d'accueil ou à combler les lacunes de leur processus actuel.

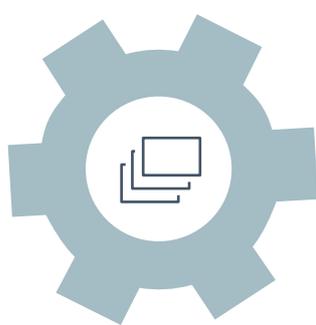
Caractéristiques d'une intégration efficace

Établissement d'une base

Aux yeux d'un nouveau membre, la salle du conseil peut apparaître comme un endroit déroutant et isolé. Même un professionnel accompli peut éprouver des difficultés à s'adapter à la salle du conseil, surtout s'il ne bénéficie pas de la formation et des informations dont il a besoin. Dans la section ci-dessous, nous décrivons les éléments constitutifs d'un programme d'intégration efficace, qui doit présenter quatre caractéristiques :



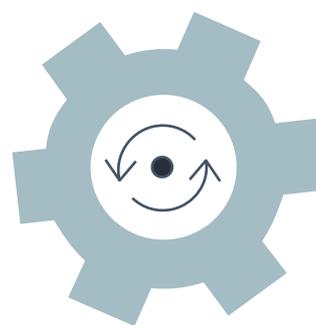
Structuré



Multidimensionnel



Interpersonnel



Continu

Un programme d'intégration efficace est...



Structuré

Un programme d'intégration « structuré » signifie que le conseil a réfléchi aux besoins de chaque nouveau membre et défini un processus d'intégration. Sur le plan tactique, un programme d'intégration structuré nécessite de suivre certaines étapes importantes : **définir les attentes** en matière d'apprentissage pour les nouveaux membres du conseil lors du processus d'intégration ainsi que l'échéance à partir de laquelle le conseil attend une contribution aux discussions ; **préciser les responsabilités** de chacun tout au long du processus d'intégration ; **adapter le processus** aux besoins et à l'expérience de chaque nouveau membre du conseil.



Multidimensionnel

Les programmes d'intégration « multidimensionnels » identifient les diverses dimensions ou catégories d'informations essentielles aux nouveaux membres du conseil pour être efficaces. De nombreux programmes d'intégration abordent un ou deux des points ci-dessous, alors que les meilleurs programmes couvrent les quatre :

Dimensions de l'intégration

- 1** **Entreprise et stratégie** : offre une vue d'ensemble des performances de l'entreprise, des stratégies, des indicateurs clés de performances (ICP), des concurrents, des risques, des spécificités du secteur, de l'environnement réglementaire, des informations financières clés, des récentes restructurations, etc.
- 2** **Processus des conseils et des comités** : concerne les processus et communications des conseils d'administration, le protocole de demande d'informations et d'interaction avec les membres de l'équipe de direction, etc.
- 3** **Culture et dynamique des conseils d'administration** : détaille le contexte autour des personnalités siégeant au conseil, la façon dont les membres du conseil interagissent les uns avec les autres, l'historique des principaux points critiques auxquels le conseil a été confronté, le comportement acceptable et les attentes, etc.
- 4** **Aspect juridique et administratif** : traite des polices d'assurance et de la responsabilité civile professionnelle des membres du conseil et des dirigeants, des logiciels pour conseils d'administration, de la prise de notes, des restrictions relatives aux délits d'initiés, de la rémunération des membres du conseil, etc.

Un programme d'intégration efficace est...



Interpersonnel

Le conseil d'administration est un organisme interpersonnel, et un bon programme d'intégration doit refléter cette réalité. La relation qu'entretient un nouveau membre de conseil d'administration avec chacun de ses pairs est décisive pour assurer le partage d'informations et une intégration culturelle.

Les programmes d'intégration « interpersonnels » accordent la priorité au tutorat. Les nouveaux membres de conseil considèrent souvent les « tuteurs » comme le meilleur canal d'apprentissage des normes du conseil, de la dynamique sociale et des éléments clés de l'histoire de l'entreprise et de ses dirigeants. « Le tutorat est rarement formalisé dans les processus d'intégration actuels », déclare Brian Stafford, PDG de Diligent, « mais son intérêt pousse à se demander si cela ne devrait pas changer ».



Continu

Il est illusoire de penser qu'un membre du conseil puisse être « pleinement intégré ». Le paysage concurrentiel et les tendances du marché évoluent fréquemment. La culture du conseil est façonnée par chaque nouveau membre qui y siège. Ainsi, les conseils d'administration les plus efficaces intègrent en permanence tous les membres du conseil selon une approche à la fois professionnelle et personnelle.

Mettez l'accent sur la formation. Les conseils d'administration qui font appel à des experts externes, encouragent leurs membres à assister à des séminaires ou leur fournissent des livres pertinents (favorisant de nouvelles façons de penser), offrent fréquemment aux nouveaux membres des supports pédagogiques et permettent également aux membres actuels du conseil de rester à jour ou de relever de nouveaux défis.

Créez des connexions. Les mêmes principes s'appliquent à l'établissement de liens sociaux ou relationnels entre les membres du conseil : les meilleurs conseils d'administration restent toujours actifs. Des exercices de team building aux dîners entre administrateurs, ces événements sont autant d'opportunités pour les nouveaux membres de s'intégrer. Ces événements favorisent également l'instauration d'un réseau social solide (élément essentiel aux performances des conseils).



Recommandations d'intégration

Le processus d'intégration rassemble de nombreuses parties prenantes. Dans les sections suivantes, nous présentons certains défis propres aux nouveaux membres de conseil et formulons des recommandations à l'attention de chaque partie prenante dans le processus d'intégration :

- A. L'entreprise
- B. Les dirigeants du conseil d'administration
- C. Les membres actuels du conseil
- D. Les membres nouvelle génération du conseil

Recommandations d'intégration

L'entreprise

« La secrétaire d'entreprise joue un rôle très important. Je suis membre de trois conseils d'administration et les différences sont évidentes. Dans le cadre d'un conseil en particulier, elle était très bien préparée et m'a parlé de l'expérience d'intégration d'autres membres, m'a posé des questions sur le processus qui me conviendrait le mieux et a rassemblé les informations dont j'avais besoin à l'avance. Je n'ai pas eu droit au même traitement dans le cadre des deux autres conseils. J'ai dû demander des informations en espérant ne rien oublier d'important. »

- Membre nouvelle génération du conseil

En règle générale, le secrétaire d'entreprise supervise l'intégration des nouveaux membres du conseil au nom de l'organisation, travaillant souvent en étroite collaboration avec les dirigeants du conseil. On retrouve derrière chaque expérience d'intégration réussie le secrétaire d'entreprise, qui se doit d'analyser en premier lieu le parcours et les besoins du nouveau membre.

Conseils à l'attention du secrétaire d'entreprise :

- 1 Commencez par définir votre rôle.** Bien que cela puisse sembler élémentaire, de nombreux membres de conseil d'administration avouent qu'une explication plus détaillée fournie dès leur arrivée aurait été appréciable : « Une meilleure compréhension du rôle de secrétaire d'entreprise m'aurait permis de savoir quand et comment tirer parti de cette ressource ».
- 2 Donnez autant de contexte que possible.** Souvent, les procès-verbaux des réunions de conseil ne précisent pas tous les détails abordés. Les biographies des membres du conseil identifient rarement les personnalités ou les moyens de communication privilégiés par le conseil. Ce type d'informations fournit un contexte historique et interpersonnel inestimable et d'une grande utilité pour les membres nouvelle génération du conseil qui assistent à leurs premières réunions et interagissent avec les autres administrateurs.
- 3 Tenez compte des spécialisations.** Les nouveaux membres de conseil peuvent avoir été recrutés (du moins, en partie) sur la base d'un ensemble de compétences pointues et spécifiques (e-commerce, marketing, cybersécurité, etc.), nécessitant une analyse plus approfondie de certains services de l'entreprise au cours du processus d'intégration.

Recommandations d'intégration

Dirigeants du conseil

« Pendant toute la période d'intégration, je m'entretenais chaque dimanche soir avec le président du conseil afin de discuter de tout ce qu'il ne pouvait pas mettre sur papier : points critiques antérieurs, dynamique entre les membres du conseil, contexte stratégique, attentes à mon égard, etc. Je comprends aujourd'hui à quel point ces conversations étaient précieuses. »

- Membre nouvelle génération du conseil

Les dirigeants du conseil devraient être chargés de la conception et de l'application du processus d'intégration. Cependant, le code Afep-Medef ne précise pas clairement à qui incombe cette responsabilité, chaque entreprise est donc libre de prendre une décision à cet égard (dirigeant indépendant du conseil et/ou président du comité de nomination et gouvernance). Bien que la forme et les priorités diffèrent légèrement d'une entreprise à l'autre, les dirigeants de conseils d'administration doivent s'assurer que le programme est structuré, multidimensionnel, interpersonnel et continu.

Véritables chefs d'orchestre, les dirigeants du conseils d'administration doivent veiller à l'établissement d'une culture d'entreprise qui accepte, valorise et encourage la diversité des points de vue, qui sont autant de gages de performances et points communs des meilleurs conseils d'administration.

Conseils à l'attention des dirigeants de conseils d'administration :

- 1 Encouragez les nouveaux membres du conseil à assister aux réunions des comités au cours de leur première année.** A mesure que les travaux du conseil sont confiés aux comités, leur analyse peut offrir aux nouveaux membres un bon aperçu des défis à relever par le conseil d'administration. Permettre aux nouveaux membres de participer à toutes les réunions des comités (même s'ils n'en sont pas membres actifs) peut s'avérer être une excellente formation.
- 2 Organisez une réunion avec des consultants externes, si besoin.** Si un membre nouvelle génération du conseil est candidat au comité d'audit ou des rémunérations, une réunion avec le cabinet d'audit externe ou un conseiller en rémunération peut se révéler très fructueuse pour toutes les parties prenantes. Les conseils d'administration les plus performants intègrent leurs nouveaux membres à tous les niveaux : comités spécialisés et conseil d'administration.
- 3 Mettez en place un cycle de remontée d'informations.** Il peut parfois se passer des années avant qu'un conseil d'administration n'intègre un nouveau membre. C'est pourquoi il est si important de tirer des leçons de ces expériences lorsqu'elles se présentent. Utilisez la liste d'une intégration réussie (page 14) afin d'orienter la discussion sur le processus d'intégration actuel de votre conseil d'administration et identifier les potentielles lacunes.

Recommandations d'intégration

Membres actuels du conseil

« J'aurais aimé bénéficier d'une meilleure intégration de membre à membre. Rétrospectivement, j'aurais souhaité passer plus de temps avec chaque membre afin de mieux comprendre son parcours, ce qui l'a poussé à siéger au conseil et présenter mes motivations. »

- Membre nouvelle génération du conseil

Les plus grands défis que doivent relever les conseils d'administration ne concernent pas toujours les compétences. Pour de nombreux nouveaux membres, l'intégration au cadre social d'un conseil d'administration peut s'avérer tout aussi difficile.

Si les membres actuels du conseil ne jouent généralement aucun rôle officiel dans le processus d'intégration, leur participation peut faire la différence. En complément du rôle des dirigeants du conseil, les membres en cours de mandat peuvent préciser dans quel contexte s'inscrit la stratégie de l'entreprise et conseiller les nouveaux membres sur la façon d'apporter une valeur ajoutée au conseil. Les questions ci-dessous ne sont qu'un échantillon des informations jugées utiles par les nouveaux membres de conseil lorsqu'ils interagissent avec les membres actuels de leur conseil d'administration :

- Quel est le business model de l'entreprise ?
- Ai-je une bonne compréhension de la stratégie et des enjeux des différents métiers ?
- Quelles sont les relations entre le conseil et la direction générale ?
- Quelle est l'attente des actionnaires ?

Conseils à l'attention des membres actuels de conseil :

1 **Envisagez de nommer un tuteur au sein du conseil.** Au fur et à mesure que le conseil élabore son processus d'intégration, il devrait envisager de désigner un « tuteur » ou d'associer chaque nouveau membre à un membre du conseil plus expérimenté. Cette pratique est de plus en plus courante au sein des conseils d'administration américains et australiens. Les « tuteurs » font office de point de contact pour les nouveaux membres afin qu'ils puissent poser des questions liées à la stratégie de l'entreprise ou à leur développement personnel.

2 **Présentez le contexte de leur recrutement.** Le conseil a sans doute passé des mois à identifier les compétences nécessaires et à recruter le candidat adapté. Le partage de ces informations avec un nouveau membre permet de clarifier le processus de succession tout en présentant le contexte de leur arrivée et en les aidant à comprendre comment ils peuvent faire la différence pendant les réunions.

Recommandations d'intégration

Nouveaux membres

« J'ai vécu quelques expériences d'intégration mais je n'étais pas très bien informé à l'époque. Aujourd'hui, j'ai conscience que certains conseils d'administration créent des programmes bien plus structurés qui ne font pas peser autant de responsabilités sur chaque nouveau membre du conseil. Si j'avais su cela, j'aurais demandé davantage de soutien beaucoup plus tôt. J'aurais également redoublé d'efforts pour créer un programme plus structuré à destination des futurs membres du conseil sur la base de mes expériences. »

- Membre nouvelle génération du conseil

La prise de fonction au sein d'un conseil d'administration : un vrai défi. Les nouveaux membres d'un conseil peuvent éprouver des difficultés à définir le temps et le niveau de préparation nécessaires. Pourtant, il leur revient de se mettre à niveau. Les nouveaux membres d'un conseil d'administration ne doivent pas hésiter à poser des questions et à demander de la documentation ou des éléments contextuels sur certains sujets lorsqu'ils le jugent nécessaire.

Conseils à l'attention des nouveaux membres de conseil :

- 1** **Soyez opérationnels.** Avant même le début du processus officiel d'intégration, les nouveaux membres d'un conseil sont censés être opérationnels. Ils doivent connaître les tendances en matière de gouvernance ainsi que les principes fondamentaux du conseil, des comités spécialisés et des finances. Les nouveaux membres peuvent trouver ces informations de diverses manières : en s'abonnant aux publications pour administrateurs et spécialistes de la gouvernance, en recherchant des tuteurs externes, en s'inscrivant à un programme de formation spécifiques, etc. Généralement, le secrétaire d'entreprise ou les membres actuels du conseil peuvent recommander des programmes de formation ou des publications qui justifieront le temps et l'argent investis.
- 2** **Précisez les attentes.** Si les attentes ne sont pas clairement statuées à l'arrivée, les nouveaux membres du conseil doivent demander des précisions au PDG ainsi qu'aux dirigeants du conseil : *Comment puis-je accroître la valeur ajoutée du conseil ? Quel est le délai qui m'est accordé pour être opérationnel ? Quelles sont les ressources mises à ma disposition ?*
- 3** **Établissez votre réseau de tuteurs externes.** L'établissement d'un réseau de tuteurs et de pairs en dehors de l'écosystème de votre conseil d'administration peut s'avérer très utile. Ces réseaux peuvent être constitués d'autres membres nouveaux ou expérimentés siégeant sur d'autres conseils, voire même de personnes en relation avec des conseils à divers niveaux (investisseurs en capital-risque, avocats, consultants, etc.). Ces tuteurs externes peuvent répondre aux questions, définir des attentes et offrir des conseils fondés sur leur propre expérience au sein d'un conseil d'administration. Comme le dit si bien un nouveau membre de conseil : « Nous appliquons cette démarche au quotidien. Pourquoi ne ferions-nous pas de même pour nos conseils d'administration ? »

Conclusion

Préparer l'avenir

Aujourd'hui, les conseils d'administration les plus efficaces accordent beaucoup d'importance au processus d'intégration, qui leur permet non seulement de développer les connaissances des nouvelles recrues mais aussi d'assurer une meilleure contribution dans les plus brefs délais. En retour, ces conseils bénéficient de discussions plus riches, de points de vue plus larges et d'avantages concurrentiels non négligeables dans un monde en pleine évolution.

« Les conseils d'administration actuels les plus efficaces attendent avec impatience des retours susceptibles de remettre en question l'autosatisfaction et de stimuler les performances. Cette publication devrait permettre aux conseils d'administration de comprendre que l'intégration et leurs performances seront étroitement liées à l'avenir, à mesure que les salles de conseil continueront de se diversifier et que les enjeux continueront de se multiplier. »

- Brian Stafford, PDG, Diligent Corporation

Cette publication n'est en aucun cas exhaustive. Elle a uniquement vocation à stimuler les discussions au sein de la salle du conseil en se posant la question suivante : *notre intégration de la nouvelle génération de talents est-elle efficace ?* La plupart des conseils d'administration constateront que de petites modifications apportées à leur processus actuel peuvent s'avérer extrêmement payantes.

Dans l'annexe de ce document, vous trouverez une **liste de points d'attention** pour l'intégration. Cette ressource récapitule les principales conclusions tirées de cette publication et fournit au conseil d'administration un cadre de discussion.

Diligent Nominations



La diversité est aujourd'hui au cœur des préoccupations des conseils d'administration. Pour savoir comment améliorer votre connaissance du sujet, il vous faut les bonnes données et des analyses pointues. Les bonnes pratiques de gouvernance doivent s'appuyer sur les informations qui guident les conseillers de vote, les actionnaires et les investisseurs activistes potentiels.

L'application de nomination et de gouvernance de Diligent, qui intègre directement à la plateforme Diligent le plus grand jeu de données de gouvernance mondiale, aide les conseils d'administration à se tenir informés des dernières pratiques, à identifier leurs opportunités ainsi qu'à réduire les risques de gouvernance de leur entreprise. Les comités des nominations et de gouvernance peuvent obtenir un aperçu instantané de la composition de leur conseil d'administration, le comparer à la concurrence et aider leurs chasseurs de têtes à trouver les meilleurs candidats, le tout en quelques clics.

Accédez à une mine de données mondiales et donnez à votre entreprise les moyens d'agir.

- **Recherchez et communiquez avec plus de 125 000 profils.** Consultez les biographies de plus de 125 000 dirigeants (membres de conseil et cadres) les moins faciles à contacter. Planifiez la succession des membres du conseil en recherchant les meilleurs candidats par expérience, démographie, région, secteur et discipline.
- **Supervision intelligente des conseils.** Atténuez les risques de gouvernance en comparant instantanément la composition et l'efficacité de votre conseil à ceux de vos pairs. Détaillez les facteurs d'efficacité des conseils, notamment par diversité des sexes et des âges, interdépendance ou surabondance des membres du conseil.
- **Savoir-faire et expertises du conseil.** Consultez la matrice des expertises et savoir-faire de votre conseil afin d'obtenir un aperçu de ses points forts et points faibles. Visualisez ces informations par membre ou comparez-les à celles de vos pairs.
- **Interdépendance des membres du conseil.** Analysez l'interdépendance des membres du conseil par personne physique ou morale pour connaître les chevauchements de mandats, les sièges chez des concurrents et dans des entreprises répertoriées par le GAFI.
- **La mise en contact la plus rapide.** Trouvez le chemin le plus rapide et le degré de séparation avec la personne de votre choix en identifiant les personnes ou les entreprises pouvant vous mettre en relation.
- **Un grand volume de données** Recherchez des données parmi plus de 5 500 entreprises, 24 marchés mondiaux et 40 indices boursiers.

Liste de points d'attention pour l'intégration (Annexe 1)

L'aide-mémoire et les points de discussion ci-dessous sont conçus pour aider les conseils d'administration et les nouveaux membres à évaluer/élaborer leurs programmes d'intégration. Il convient de se rappeler que chaque conseil d'administration et chaque nouveau membre présente des besoins différents en matière d'intégration. La liste ci-dessous n'est qu'un point de départ de discussion.

Réunions d'intégration recommandées pour les membres nouvelle génération du conseil

Président-directeur général	Administrateur principal ou président du conseil	Directeur juridique
Autres cadres et/ou dirigeants de divisions clés (Marketing, Informatique, RH, Finance)	Président du comité de nomination et de gouvernance	Autres présidents des comités spécialisés et membres du conseil
	Secrétaire du conseil	Consultants externes

1 Entreprise et stratégie

POINTS DE DISCUSSION

- **Stratégie** : ICP, objectifs actuels, plan stratégique à long terme, opportunités, vulnérabilités, perturbateurs potentiels, stratégies en matière de capital et de talents
- **Performances** : performances financières, rentabilité, projections
- **Détails sur l'entreprise** : historique des restructurations, structure de l'entreprise, culture d'entreprise
- **Opérations** : chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, principaux clients, défis d'exploitation, infrastructure sous-jacente
- **Risque** : profil de risque (y compris le risque sectoriel et d'entreprise) et façon dont le conseil et la direction évaluent, présentent et expriment le risque
- **Industrie** : vue d'ensemble et tendances de l'industrie, comparaisons, principaux concurrents
- **Actionnaires** : principaux actionnaires, points de vue des investisseurs sur l'entreprise, résumé de toutes les assemblées d'actionnaires précédentes, classement des conseillers de vote
- **Aspects juridiques, réglementation et conformité** : questions réglementaires, juridiques et de gouvernance liées à l'entreprise

DOCUMENTS

- Plans stratégiques
- Code de conduite et de déontologie de l'entreprise
- Rapports financiers (notamment rapport annuel, budgets et prévisions)
- Publications antérieures des résultats
- Déclarations de procuration
- Présentations antérieures aux investisseurs
- Plans d'intéressement des dirigeants (annuels, à long terme, autres)
- Résultats de la dernière enquête auprès des salariés

RECOMMANDATIONS

- Planifier une visite des bureaux ciblant le fonctionnement de l'entreprise.
- Envisager de participer à une conférence ou une manifestation du secteur d'activité.
- Participer à la journée consacrée aux investisseurs et aux conférences téléphoniques trimestriels avec les investisseurs.

2 Processus du conseil et des comités

POINTS DE DISCUSSION

- Structure du conseil et des comités** : documents statutaires, politiques de l'entreprise, comités de conseil, calendrier et forme des réunions des comités, processus de compte rendu des comités auprès de l'ensemble du conseil
- Rôles et responsabilités** : biographies et expérience des membres du conseil, rôles des comités et des dirigeants de conseils d'administration, obligations fiduciaires, attentes en matière de performances et de vitesse d'intégration
- Évaluation du conseil** : objectifs de performances du conseil et ICR, méthodes et fréquence d'évaluation des performances (au niveau du conseil, des comités et des membres)
- Performances et relève du PDG** : évaluations antérieures du PDG, plan de relève, contexte des discussions antérieures
- Préparation des membres du conseil** : compétences minimales requises, méthodes/ressources recommandées pour combler les lacunes

DOCUMENTS

- ☑ Chartes du conseil et des comités
- ☑ Directives en matière de gouvernance d'entreprise
- ☑ Profils et coordonnées des membres du conseil
- ☑ Missions des comités
- ☑ Matrice de compétences
- ☑ Dernières évaluations du conseil et des comités

RECOMMANDATIONS

- ☑ Assister aux réunions des comités au cours de la première année.
- ☑ Envisager l'élaboration d'un programme de préparation aux conseils d'administration afin de combler d'éventuelles lacunes fondamentales.

3 Culture et dynamique du conseil d'administration

POINTS DE DISCUSSION

- **Valeurs et normes** : culture et valeurs du conseil d'administration, comportement acceptable et pratiques attendues
- **Personnalités** : parcours et personnalité des membres de conseil, « rôles » sociaux au sein du groupe, volonté de conseiller les nouveaux membres du conseil
- **Communication** : pratiques généralement convenues en matière de communication de groupe, préférences individuelles des membres du conseil en matière de communication
- **Dynamique interpersonnelle** : tolérance envers le débat, historique des principaux points critiques du conseil, questions qui font l'unanimité et divisent le conseil
- **Cycle de remontée d'informations** : canaux de communication de feedback concernant l'intégration, l'évaluation du conseil d'administration et les améliorations éventuelles à apporter

DOCUMENTS

- ☑ Documents détaillant la culture du conseil d'administration
- ☑ Documents soulignant les attentes des membres du conseil

RECOMMANDATIONS

- ☑ Envisager la désignation formelle d'un « tuteur ».
- ☑ Promouvoir des activités sociales en dehors de la salle du conseil.

4 Aspects juridiques et administratifs

POINTS DE DISCUSSION

- **Calendriers et planification** : calendrier des réunions du conseil, planification des réunions des comités
- **Conseils juridiques et responsabilité** : vue d'ensemble de la politique des membres du conseil et des dirigeants, directives de prise de notes, gestion appropriée de la communication directe en provenance d'un actionnaire
- **Rémunération des membres du conseil** : examen de la rémunération des membres du conseil, options de report et d'imposition (particulièrement important pour les jeunes membres actifs)
- **Logiciel de gestion du conseil** : présentation du logiciel pour conseil d'administration, processus d'approbation électronique, accès au référentiel des documents généraux du conseil et de l'entreprise
- **Frais de transport et remboursements** : types de dépenses couvertes par le conseil d'administration/l'entreprise, politiques relatives aux déplacements en vue d'une réunion et à leur remboursement

DOCUMENTS

- ☑ Calendrier des réunions du conseil et des comités
- ☑ Ressources ou tutoriels concernant le logiciel de gestion du conseil d'administration
- ☑ Politique relative aux déplacements et aux dépenses (y compris les *jetons de présence*)

RECOMMANDATIONS

- ☑ Prévoir une session avec le directeur juridique (et/ou un conseiller externe) afin de couvrir en détail tous les aspects de la responsabilité et de la rémunération des membres du conseil.
- ☑ Décider du rôle des assistants personnels dans le processus d'intégration.