

## **C'est la saison des assemblées générales, de nouvelles personnes rejoignent le conseil d'administration**

Intégrer une nouvelle équipe, et de manière symétrique intégrer une nouvelle personne dans une équipe, ne sont pas des processus anodins. Mal réalisés, ils vont préjudicier aussi bien la personne que l'équipe, dans le cas qui nous occupe le conseil d'administration ou de fondation. Quels sont les clés d'une intégration réussie ?

### **Quel est le profil idéal de votre équipe ?**

La gestion des personnes est une des tâches clés du conseil d'administration (CA). Il est en particulier responsable de planifier et d'organiser son propre renouvellement. Il y a une phase importante en amont de la nomination : définition des besoins du CA, définition des profils pour un ou plusieurs nouveaux membres, sélection et proposition à l'intention de l'assemblée générale. Mais penser que l'élection par l'assemblée générale met un terme à ce processus est évidemment faux. Tout comme il est faux de penser que deux demi-journées passées à rencontrer les membres de la direction, visiter les locaux et recevoir les règlements internes de l'entreprise va suffire.

### **Quel est le processus d'intégration idéal ?**

L'intégration des nouveaux membres dans le conseil – processus connu sous le terme anglais d'onboarding – nécessite d'être soigneusement planifié. Il faut **établir pour chaque nouvelle personne un parcours d'apprentissage** de l'entreprise et de son fonctionnement adapté à situation. La personne connaît-elle le secteur d'activité de l'entreprise ? A-t-elle déjà une expérience de membre de conseil dans un contexte similaire ? Une fois les besoins spécifiques établis – ils peuvent être revus et complétés en cours de route – le programme doit être étalé sur une période suffisante afin d'éviter un « bourrage » peu propice à la rétention. La rencontre avec les personnes clés de l'entreprise en fait partie. Les documents du ressort du conseil doivent non seulement être remis mais également expliqués. Les principaux processus – budget et planification financière, bouclage, gestion des risques, etc doivent être abordés, idéalement avant leur occurrence dans le planning annuel du conseil. Les principales parties prenantes (stakeholders) doivent être présentées, avec les enjeux qu'elles représentent et la nature des relations que l'entreprise entretient avec elle. Enfin, les éléments logistiques doivent être abordés : modalités de rémunération, outils de gestion documentaire du conseil, accès aux locaux et autres ressources...

### **Qui est responsable de l'intégration ?**

L'élaboration et le suivi de l'onboarding des nouveaux membres ne devraient pas être la chasse gardée du président ou de la présidente du conseil. Une implication importante de sa part est nécessaire, afin notamment d'établir un rapport de confiance, mais il faut éviter une appropriation ou du moins une influence trop importante. Le comité de nomination – s'il existe – doit **définir le processus et s'assurer de son suivi**. La désignation parmi les membres les plus expérimentés du conseil d'un ou une mentor pour chaque nouveau membre est un moyen efficace et élégant d'assurer la transmission du savoir, l'intégration, l'appropriation de la culture, et la répartition des tâches au sein du conseil.

### **Savoir profiter de la fraîcheur d'un nouveau membre de Conseil**

Enfin, il est important d'être à l'écoute de la personne qui rejoint le conseil, et celle-ci ne doit pas se retenir de poser des questions. L'onboarding est **un moment propice pour les questions** candides et une opportunité unique de recevoir un avis externe et nouveau. Avec le temps les habitudes

s'installent et ouvrent la voie au conformisme qui est un risque en soi pour le fonctionnement du conseil.

Quelques mois – mais au plus une année – après son arrivée, le nouveau membre du conseil valide formellement l'acquisition des concepts et informations visés par le programme d'onboarding, et remet un **rapport d'étonnement** dans lequel il consigne ses impressions et suggestions.

Les formations de l'ACAD donnent les outils nécessaires pour faire face à ces enjeux, toujours sous l'angle pratique et sur la base d'exemples concrets.