

Objectif

Dans un contexte de plus en plus complexe et dynamique, les dirigeants d'entreprise peuvent être confrontés à une grande solitude. L'opérationnel, la conformité réglementaire monopolisent de plus en plus leur emploi du temps. Il leur est difficile de consacrer du temps aux enjeux stratégiques, à l'identification des angles morts, la détection des signaux faibles.

L'Advisory Board permet de rompre cette solitude, d'apporter hauteur de vue et de faciliter la prise de décision aux moments critiques.

Bien que de nombreux dirigeants soient intéressés par ce concept, sa mise en œuvre nécessite du temps. Le Collège du Dirigeant porte une belle promesse : « inspirer, challenger et épauler ». Mais comment garantir qu'elle sera tenue ?

C'est une promesse audacieuse : elle implique la construction d'un collectif solide composé d'individus venant d'horizons et de cultures différents, n'ayant pas forcément travaillé ensemble auparavant. Chacun sait qu'une dynamique de groupe dépend d'une alchimie délicate qui peut paraître aléatoire.

Par ailleurs, les livrables de l'Advisory Board sont définis de façon plus intangible : l'accompagnement se fait sur des enjeux larges, qui peuvent s'affiner au fil de l'eau. Contrairement à une mission de conseil, l'engagement du Board ne donne pas lieu à la définition précise de livrables.

La définition des process et leur documentation formelle ont pour objet de construire un socle solide, renforçant la proposition de valeur du Collège et lui permettant de construire une offre consistante et homogène, malgré la diversité des enjeux et des individus. Ces process sont alignés avec les valeurs et principes du Collège.

Ainsi pour inspirer, challenger et épauler, 3 grands principes indispensables ont été identifiés :

- Etablir une relation de confiance
- Pratiquer et développer l'intelligence collective
- Ouvrir sur d'autres horizons

Etablir une relation de confiance

Rien n'est possible sans confiance. Le dirigeant doit pouvoir partager informations et réflexions sans état d'âme et sans crainte de voir ces informations divulguées. Le dirigeant doit avoir confiance en l'expertise des Advisors, leur pertinence et leur crédibilité. Enfin, il doit également avoir la certitude que les Advisors agissent sans agenda caché et dans son meilleur intérêt.

Le Collège s'engage à constituer un Advisory Board, **pertinent**, rassemblant expertise et expérience de qualité et répondant aux enjeux exprimés et soumis à l'approbation finale du Dirigeant. Ceci est reflété dans [la procédure de recrutement des Advisors](#).

Chaque Advisor s'engage également à respecter **la confidentialité** des débats, éviter tout conflit d'intérêt et préserver son **indépendance**. Ces engagements sont reflétés dans [la charte de bonne conduite](#) et [l'engagement de confidentialité](#)

Pratiquer et développer l'intelligence collective

Par l'Advisory Board, le Collège offre au Dirigeant l'opportunité d'accéder à un ensemble élargi de compétences et de connaissances. La capacité à capitaliser sur ces compétences dépendra de la richesse des échanges et de la profondeur de l'intelligence collective.

[La procédure de tenue des Board](#) définit le cadre de ces réunions qui permettra de développer une collaboration fertile tout au long de l'accompagnement et au sein de chaque réunion. Elle prévoit ainsi des points systématiques de feedback qui permettent d'ajuster la dynamique collective.

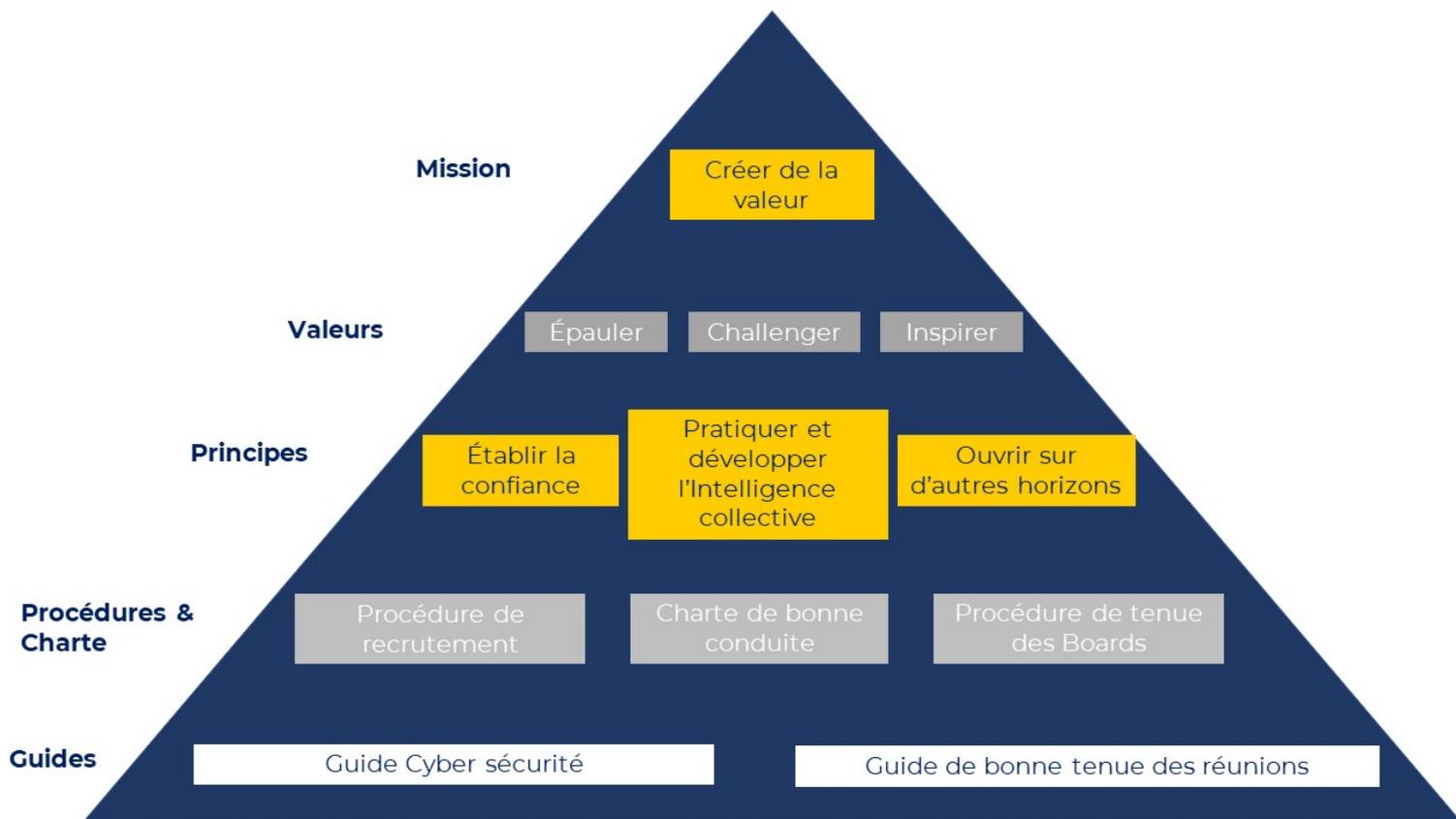
[Le guide de bonne tenue des réunions](#) détaille des « best practices » et méthodes concrètes importées du coaching qui permettent de renforcer l'écoute, le partage dans un esprit d'amélioration continue.

Ouvrir sur d'autres horizons

L'innovation, la capacité à décroquer et envisager d'autres angles de vue sont régulièrement cités comme des facteurs de succès importants.

[La procédure de recrutement](#) du Collège intègre pleinement la diversité dans ses critères.

Les Fondamentaux du Collège



PROCESSUS DE TENUE DES ADVISORY BOARDS

Table des matières

Préambule	5
Réunion Zéro : Préparation de l'Onboarding des Advisors	5
Intention de la réunion	5
Contexte et enjeu	5
Process	6
Réunion 1 : Onboarding et planning du Board	7
Intention	7
Contexte et enjeu	7
Process	7
Réunion x du Board	9
Intention	9
Contexte et enjeu	9
Process	9
Offboarding	10
Intention	10
Contexte et enjeu	10
Process	10
Annexe 1 – Check List de la Réunion d'Onboarding – Planning	11
Annexe 2 – Guide de tenue des réunions	12
Annexe 3 – Charte de bonne conduite	14
Annexe 4 – Guide de bonne conduite Cyber - 10 règles essentielles	15
Annexe 5 – Evaluation du Board	16

Process de tenue des Comités Consultatifs (Advisory Boards)

Préambule

Lors de la mise en place du Comité Consultatif, le Dirigeant de l'entreprise et LCDD se sont accordés sur :

- Les enjeux et thématiques déterminées avec le dirigeant
- La composition de l'Advisory Board, qui répond à ces enjeux
- La fréquence de tenue des Boards

L'engagement entre la Société et LCDD sont formalisés dans un contrat qui fixe :

- Le nombre de Boards, leur fréquence et leur durée, en présentiel ou à distance
- Les modalités de tarification et de règlement
- Les engagements de la Société en termes de participation et de partage des informations
- Les engagements de LCDD en termes de participation et de confidentialité

Par ailleurs, chaque Advisor s'est engagé à adhérer à la charte des bonnes conduites élaborée par LCDD. Ces documents établissent les fondations à la création d'une relation porteuse de valeur pour la Société, pour le développement de LCDD et de ses Advisors.

Dans ce document, le Board inclut le Dirigeant et les Advisors.

Réunion Zéro : Préparation de l'Onboarding des Advisors

Intention de la réunion

Construire le collectif des Advisors et poser les fondations d'une collaboration saine et harmonieuse.

Contexte et enjeu

L'Advisory Board offre une méthode d'échange collaborative et structurée. C'est un « modèle de résolution de problèmes » et « un système de réflexion ».

Afin de délivrer cette promesse, il est essentiel que les échanges entre Advisors soient eux-mêmes collaboratifs et structurés : c'est la condition sine qua non pour une relation de confiance et fructueuse avec le Dirigeant.

L'enjeu de cette réunion zéro est de poser les fondations des relations entre les 3 Advisors, membres du Board, alors que ceux-ci ne se connaissent souvent pas, viennent de culture et d'environnement différents et doivent apprendre à mettre en valeur leur complémentarité.

Process

1. 10 jours avant la réunion d'onboarding avec le Dirigeant, un représentant du LCDD convie les 3 Advisors.
2. LCDD communique par avance à chacun des Advisors :
 - La lettre d'engagement signée par le dirigeant
 - Les profils respectifs de chacun
 - Tout document utile à la compréhension de la mission
3. Lors de cette réunion, le représentant de LCDD rappelle les Principes et politiques du LCDD (voir en [Annexe 1](#)).
4. Il s'assure que les documents essentiels garantissant la sécurité des échanges sont signés par chacun des Advisors, à savoir :
 - [Charte de bonne conduite](#)
 - Engagement de Confidentialité – LCDD et/ou Société
5. Il leur remet également [le guide des bonnes pratiques cyber](#) et de [la tenue des réunions](#). En particulier, il revoit les modalités et bonnes pratiques d'évaluation et de feedback.
6. Lors de cette réunion les Advisors s'alignent sur les modalités de leur collaboration, en abordant par exemple les éléments suivants (liste non limitative) :
 - Rôle et sélection du facilitateur
 - Champs de compétences et d'expérience
 - Modalités de communication entre les Boards
 - « Do's and don't » - par exemple :
 - ☐ en cas de désaccord
 - ☐ en cas de relation directe hors séance avec le Dirigeant
 - ☐ en cas de sollicitations de prestation spécifique / additionnelle de la part d'un Advisor

L'esprit est de permettre à chacun de connaître les autres, aussi bien sur le plan des expériences que sur les modes de travail / styles de collaboration. La clarification de règles simples et souvent basiques doit permettre un fonctionnement souple et établir une habitude de transparence / franchise.
7. Ils préparent la réunion d'Onboarding :
 - Documents préparatoires – à recevoir du Dirigeant
 - Autres Documents utiles à collecter
 - Proposition d'agenda
 - Premières pistes de réflexion

Réunion 1 : Onboarding et planning du Board

Intention

Construire le collectif et les interactions entre les Advisors + Dirigeant et en poser les fondations. Beaucoup de choses se jouent dans la première réunion ("la première impression est souvent la bonne", dit le proverbe). Il s'agit **de définir et de pratiquer** les principes de fonctionnement qui garantissent alignement et confiance.

Contexte et enjeu

La réunion d'Onboarding est le premier contact entre le Dirigeant et son collègue d'Advisor. Il est recommandé qu'elle dure au moins ½ journée.

Outre une prise de connaissance mutuelle, elle a pour objet de préciser la mission du Board ainsi que son mode de fonctionnement. Pour rappel, le succès du Board repose sur une collaboration où chacun est engagé et participe activement en parité, en transparence et en toute liberté. On peut ainsi lister 5 composantes essentielles pour une bonne dynamique du Board :

- un objectif clair et partagé
- des rôles bien définis et des attentes partagées
- un flux de communication clair et un bon niveau d'information
- des méthodes de travail et de tenues de réunion
- un bon niveau de confiance (individuel et collectif)

Les Livrables de cette réunion incluent donc :

- un cadrage précis du périmètre de l'Advisory Board (en cohérence avec la lettre d'engagement entre la Société et LCDD)
- une formalisation des règles d'engagement et de fonctionnement, approuvées par tous.

Process

1. Le Facilitateur contacte le Dirigeant afin de construire l'agenda de la réunion d'Onboarding et de Planning. Il/elle utilise pour ce faire :
 - a. La lettre d'engagement entre la Société et LCDD
 - b. Les retours et feedback des Advisors collectés lors de la réunion Zéro. Une check-list des éléments à aborder est proposée en Annexe 2.
2. Le Facilitateur rappelle les principes d'engagement du Board.
 - a. Confiance
 - b. Transparence
 - c. Liberté dans les échanges
 - d. Alignement avec la charte éthique

3. Le Facilitateur pose le cadre de la réunion et demande au Board d'en préciser les modalités (idéalement pendant 15 à 30 min) :
 - a. Objectif de la réunion
 - b. Critère de succès (comment saura-t-on que c'est une bonne réunion)
 - c. Temps imparti
 - d. Modalités d'animation et de facilitation
 - e. Mode de formalisation (qui prend des notes et comment on les communique)
 - f. Agenda détaillé incluant **un temps de débrief et de feedback**.
Le Facilitateur peut s'appuyer sur [le guide de bonne conduite de réunion](#).
4. Le Board se tient suivant l'agenda et les modalités définies.
5. Avant de lever le Board, le Facilitateur prend un temps pour un débrief et collecter le feedback de chacun (idéalement 15mn). **Ce feedback doit permettre de dégager les points positifs et les points qui permettraient d'améliorer la dynamique du Board.**
Effectué « à chaud » et en séance, il contribue à l'établissement d'un esprit de confiance et de transparence, garant de création de valeur.
6. Après le Board, le compte rendu est établi par la personne désignée. Il contient a minima :
 - i. Les objectifs
 - ii. Les sujets évoqués
 - iii. Les actions attendues
 - iv. Les prochaines étapes
 - v. Les attendus de la prochaine réunion
 - vi. Les améliorations issues du débrief

Réunion x du Board

Intention

Répondre aux attentes du Dirigeant dans un esprit de challenge constructif
S'assurer de l'engagement et la confiance continus du Dirigeant.

Contexte et enjeu

Les enjeux du Board ainsi que ses modalités de travail ont été décidées lors de la Réunion 1. Les livrables de ces réunions sont définis en fonction des priorités et des agendas.

Il est néanmoins essentiel de vérifier de façon régulière que les enjeux sont toujours valides. Par ailleurs, dans un esprit de création de valeur et d'amélioration continue, le fonctionnement du Board doit tenir compte des feedbacks reçus.

Process

1. Le Facilitateur coordonne l'organisation de la réunion à venir suivant les modalités qui ont été définies lors de l'Onboarding / Planning : comptes rendus, diffusion de documents préparatoires, agenda, logistique.
2. **Il rappelle et coordonne la mise en œuvre des suggestions d'améliorations exprimées lors de la séance de debrief.**
3. La réunion se tient suivant les modalités décidées par le Board.
4. Avant de lever le Board, le Facilitateur prend un temps pour un débrief et collecter le feedback de chacun (idéalement 15mn). **Ce feedback doit permettre de dégager les points positifs et les points qui permettraient d'améliorer la dynamique du Board.**

Offboarding

Intention

S'assurer de la valeur créée par le Board, conforter un esprit de critique constructive et d'amélioration continue. Contribuer à la consolidation de la gouvernance des entreprises.

Contexte et enjeu

Les livrables du Collège du Dirigeant sont par nature plus intangibles que celles d'un cabinet de conseil ou d'un Conseil d'administration.

Pour rappel, la qualité des interactions à l'intérieur du Board est discutée à la fin de chaque réunion lors du temps de débrief.

Un processus d'évaluation formel et d'offboarding est cependant requis afin de cristalliser les accomplissements, enseignements et valeurs créés et d'accompagner les dirigeants dans la durée dans le renforcement de leur gouvernance.

Process

1. A la fin de l'engagement, le Facilitateur conviera le Board (Advisors et Dirigeant) ainsi qu'un représentant du LCDD à une session d'Offboarding. Lors de cette session sont rappelés les objectifs initiaux poursuivis et définis lors de l'Onboarding ainsi que les réalisations correspondantes.
2. Est également abordée la vision du Dirigeant sur la gouvernance de l'Entreprise et la direction dans laquelle il souhaite s'engager.

Annexe 1 – Check List de la Réunion d’Onboarding – Planning

Les éléments ci-dessous peuvent être considérés lors de la construction de l’Agenda :

- Visite des locaux
- Présentation des activités de la Société par le dirigeant
- Présentation du Codir
- Documents à découvrir
- Approfondissement des enjeux présentés (les problèmes ont-ils bien été identifiés ?)

Annexe 2 – Guide de tenue des réunions

Contexte

Les réunions en entreprise sont souvent synonymes de temps perdu ou d'ennui : l'ordre du jour n'est pas connu, l'auditoire est passif, la gestion du temps n'est pas tenue, etc... Et l'organisateur de la réunion (souvent le manager) doit souvent gérer seul la présentation du contenu de la réunion, la gestion des « perturbateurs », la prise de notes des remarques de l'auditoire, la gestion du temps et la prise de décisions. Bref, toutes les conditions sont réunies pour passer à côté de l'objectif d'une réunion : favoriser l'échange, construire ensemble un projet et prendre les décisions adaptées.

Le processus de **réunions déléguées** est un outil qui permet de changer le cadre des réunions et de redéfinir les rôles de chaque participant.

Concept

Mettre en place une réunion déléguée consiste à définir cinq missions supplémentaires qui vont tourner : réunion après réunion, ces missions seront toujours assignées, mais à des personnes différentes. Ces missions seraient destinées :

- à améliorer le fonctionnement de la réunion,
- à la rendre plus dynamique et vivante,
- à répartir la responsabilité de la réunion entre les participants et le décideur,
- améliorer la coopération entre les membres d'une même équipe...

Ils sont :

1. Le gardien de l'intention – Goal keeper
2. L'animateur
3. Le gardien du temps – Time keeper
4. Le pousse-décision
5. L'observateur

Quelques recommandations pratiques pour la mise en place de ces missions au sein du Board :

- le Dirigeant est en général le gardien de l'intention
- le Facilitateur est l'animateur, au moins lors de la première réunion. En fonction de la dynamique, cette mission peut être par la suite confiée à un autre Advisor
- si le Board compte 4 personnes (Dirigeant + advisors), le gardien du temps et le pousse-décision sont combinés.

Le **gardien de l'intention** / Goalkeeper fixe les objectifs de la réunion et l'ordre du jour.

L'**animateur** a pour rôle de gérer l'énergie du groupe et de s'assurer que chacun prenne et garde sa place. Il s'assure que chacun s'exprime, que les objectifs sont tenus et reformule régulièrement ce qui a été dit.

Le **gardien du temps** rappelle le temps mais n'est pas garant du bon respect du timing : le temps de la réunion appartient à l'équipe et chacun en est autant responsable que les autres. Si un laps de temps a été attribué pour tel ou tel point de l'ordre du jour, il informe le groupe qu'on est arrivé au bout de ce temps. 5 ou 10 minutes avant la fin de la réunion, c'est lui aussi qui informe le groupe qu'il est temps de conclure. Ce n'est pas lui qui décide du temps attribué à chaque sujet, mais c'est lui qui marque le passage du temps, de manière claire et neutre ; le rôle du gardien du temps est simplement de rappeler l'heure qu'il est, à la manière d'une horloge parlante.

Le **pousse-décision** est celui qui prend des notes et rédige le compte rendu. Son rôle est de provoquer et d'enregistrer les décisions tout au long de la réunion. C'est lui qui pousse le groupe à prendre des décisions claires et précises (il est habilité à demander « qui fait quoi pour quand ? »), puis qui va rédiger le compte rendu, soit en temps réel, soit à la sortie de la réunion. Ce compte rendu est rédigé sous forme de décisions prises, et est distribué aux personnes concernées par ces décisions.

Enfin, l'**observateur** se place en observateur du processus : pendant la réunion, il regarde ce qui se passe, et à la fin de la réunion, il fait un retour précis et personnalisé sur la participation de chacun et sur la manière dont a fonctionné le groupe. Il peut aussi donner des pistes d'amélioration à chacun, et au groupe pour que la réunion suivante soit plus efficace. Ce temps de feedback est essentiel pour la construction du collectif.

A chaque réunion, les rôles sont redistribués.

Ainsi tout le monde est engagé, chacun se met dans les chaussures de l'autre pendant le temps de la réunion... Ce qui va aider, peut-être, à mieux communiquer !

Annexe 3 – Charte de bonne conduite

Chaque Advisor du Collège du Dirigeant :

- s'engage à consacrer au sein du Board le temps minimum et l'attention nécessaire,
- se doit de participer aux réunions auxquelles il est convié,
- agit de bonne foi en toute circonstance et ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de l'Entreprise et des autres Conseillers,
- s'engage personnellement à préserver la confidentialité totale des informations qu'il reçoit lors des débats auxquels il participe,
- s'interdit d'utiliser à son profit personnel, ou pour le profit de sa structure ou de quiconque, les informations privilégiées auxquelles il a accès au sein de l'Entreprise.
- s'engage à ne pas rechercher au sein de l'Entreprise tout avantage susceptible d'en tirer profit pour sa propre exploitation,
- a le devoir de se déclarer, s'il se trouve, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflits d'intérêts,
- veille à préserver en toute circonstance son indépendance d'analyse, de jugement et de recommandations. Il alerte le représentant de LCDD, les Conseillers du Board et le Dirigeant de l'Entreprise sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de l'Entreprise,
- a le devoir d'exprimer clairement ses interrogations, ses opinions et de s'efforcer de convaincre de la pertinence de ses positions.
- doit démontrer sa disponibilité, et sa capacité au travail en équipe afin de valoriser l'intelligence collective dans sa contribution au sein de chaque Comité consultatif auquel il/elle participe,
- Si des échanges directs peuvent avoir lieu entre un des Conseillers LCDD et le Client en l'absence d'un autre membre, la transparence doit être totale et chacun doit être informé du suivi du dossier quasiment en temps réel (tant au niveau des échanges oraux que des notes ou réflexions écrites transmises).
- Au cours de chaque mission d'accompagnement, chacun a le devoir d'exprimer clairement ses interrogations, ses opinions et de s'efforcer de convaincre de la pertinence de ses positions

Annexe 4 – Guide de bonne conduite Cyber - 10 règles essentielles

1. Séparez strictement vos usages à caractère personnel de ceux à caractère professionnel. Vos moyens de communication personnels ne doivent pas être utilisés pour vos échanges professionnels (courriel, compte d'échange de fichiers, clé USB etc.) et inversement.
2. Mettez régulièrement à jour vos outils numériques. Les mises à jour ne sont pas automatiques, veillez à bien les accepter sur vos outils personnels et professionnels pour garantir leur sécurité.
3. Protégez vos accès par une authentification double-facteur lorsque c'est possible, ou *a minima* par des mots de passe complexes. Vos mots de passes doivent être longs, complexes, sans informations personnelles, uniques et secrets. Considérer l'utilisation d'un gestionnaire de mots de passe.
4. Ne laissez pas vos équipements sans surveillance lors de vos déplacements. Sous peine de les voir manipulés, compromis à votre insu et vos données volées.
5. Protégez votre espace de travail et vos données. Verrouillez votre poste de travail lorsque vous n'êtes pas à votre bureau et placez en lieu sûr tout matériel sensible (support de stockage).
6. Prenez soin de vos informations personnelles en ligne. Préservez votre identité numérique en vous montrant vigilant sur Internet et les réseaux sociaux.
7. Protégez votre messagerie professionnelle. Soyez vigilant avant d'ouvrir les pièces jointes et ne cliquez pas sur les liens présents dans les messages qui vous semblent douteux.
8. Ne faites pas confiance aux réseaux non maîtrisés pour connecter vos équipements. Par exemple : des réseaux Wi-Fi publics, des bornes de recharge USB...
9. Faites preuve de vigilance lors de vos échanges téléphoniques ou en visioconférence. La confidentialité des conversations n'est pas assurée sur les réseaux publics.
10. Veillez à la sécurité de votre smartphone. Évitez de prendre votre smartphone pendant les réunions sensibles. Il peut être utilisé pour enregistrer vos conversations, y compris à votre insu.

Annexe 5 – Évaluation du Board

A compléter sous forme de commentaires qualitatifs.

Catégorie	Description	Commentaires
Savoir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Préparation et maîtrise du dossier 2. Apport d'idées pertinentes, nouvelles, alternatives de points de vue et de solutions 3. Valeur ajoutée, expertise marquante 	
Savoir-être	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valeurs et éthiques 2. Indépendance d'esprit 3. Intelligence des situations 4. Engagement et sens des responsabilités 5. Clarté, structuration et précision 	
Savoir vivre ensemble	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribution au groupe 2. Écoute active et respect de l'autre 3. Challenge positif, fait progresser le groupe 4. Esprit de cohésion, capacité à concilier les positions divergentes 	