

Le couple Président - Patron

Le Président est « Primus inter pares » : il anime le Conseil. Il est en relation avec le mandant. Il a un lien privilégié avec le patron tout en s'efforçant de ne pas trop by-passer le reste du Conseil.

Idéalement c'est un Carré/Rigoureux/Objecteur, face au patron
Rond/Vigoureux/Possibiliste

« Beaucoup de théories du management répètent à l'envi que le Conseil de Surveillance donne les orientations stratégiques et que la Direction Générale les met en œuvre. De fait, toutes les théories de management développent le même discours : le Conseil de Surveillance donne le cadre stratégique et la Direction Générale gouverne à l'intérieur de ce cadre.

Après avoir beaucoup réfléchi, observé, échangé et médité, j'en arrive à une conclusion différente que je voudrais partager avec vous. Cette conclusion s'articule autour de 4 idées :

1. L'orientation stratégique n'est pas un cadre, c'est l'essence même de la stratégie
2. L'orientation stratégique n'est pas un dogme figé, c'est une vérité à redécouvrir sans cesse dans l'action et la réflexion
3. L'orientation stratégique ne se donne pas, elle se partage
4. Les convictions profondes et vraies se forment dans l'action et l'émotion partagées

La philosophie de l'entreprise doit être présente partout, à chaque niveau hiérarchique et dans chaque décision, petite ou grande :

- Quand on fait un prix, on doit avoir en tête la philosophie de gain de pouvoir d'achat, sinon on prend le risque de laisser dériver l'indice prix.
- Quand on recrute un collaborateur, on doit avoir en tête notre philosophie d'entrepreneur, sinon on prend le risque d'embaucher des salariés passifs.
- Quand on fait un investissement, on doit avoir en tête la philosophie des coûts bas, sinon on prend le risque d'ouvrir des magasins qui ne pourront jamais être rentables.

Si la philosophie n'est pas partout, on finira par avoir des chefs de rayon passifs et démotivés, des marges fortes et des prix élevés, des magasins luxueux et jamais discounts.

Pour que la philosophie soit partout, il faut d'abord qu'elle soit en haut, omniprésente, chaleureuse, renouvelée et partagée. Elle doit être d'abord vécue, chaque jour, par le binôme qui réunit Conseil de Surveillance et Direction Générale.

De fait, il en va des orientations stratégiques comme de la foi : elles ne sont pas acquises une fois pour toute : elles sont bousculées chaque jour par les événements, arbitrages et décisions de la semaine ou du mois.

- Quand on constate une régression de nos parts de marché, comment ne pas penser que le discount n'est pas la solution et qu'il faut ajouter du service et donc des frais.
- Quand on voit nos gros fournisseurs nous promettre des marges arrières de plus en plus substantielles, à condition de devenir maîtres de nos linéaires, comment ne pas douter de notre organisation et remettre en cause la responsabilisation des collaborateurs sur le terrain.
- Devant tous les messages et signaux qui s'entrechoquent, comment rester convaincus de l'intérêt d'un discount pur et dur, d'une stratégie de coûts bas et d'une politique de responsabilisation.

Dès lors, je comprends parfaitement qu'une direction générale puisse hésiter, osciller, mettre de « l'eau dans son vin ». C'est humain, c'est normal, mais c'est certainement dangereux. Tout le monde répète que le monde change, que le client change, que les collaborateurs changent et qu'il faut tout changer. Ces mêmes conseillers, toujours très brillants dans leur discours, affirment en fait que nous n'avons rien compris, qu'ils ont tout compris et qu'il suffit de mettre en place leurs grands chantiers.

Pour résister à ces discours incessants du changement, il n'y a qu'une seule voie : c'est l'échange, le partage et la rencontre régulière entre le Président du Conseil de Surveillance et le Directeur Général.

C'est dans l'échange avant, longtemps avant, que ces 2 hommes pourront forger leurs convictions, pourront construire leurs convictions profondes et fondamentales :

- Les convictions profondes sont celles qui permettent de conserver son sang-froid et sa tête quand tous les autres commencent à les perdre.
- Les convictions profondes sont celles qui permettent, au cœur de la tempête, de continuer à expliquer à l'équipage interrogatif les raisons de son choix.
- Les convictions profondes sont celles qui permettent de faire simple quand tout le monde parle d'inévitable complexité.

En échangeant avant, longtemps avant, sur un thème apporté par l'un ou par l'autre, on se donne le temps « d'user le problème », de jeter des idées, de relire les principes fondateurs, de les enrichir et de décider ensemble. Avec le triple bénéfice d'une décision plus mûrie, d'une décision partagée et de convictions fondatrices renforcées.

Sur ce point, tous les stratèges sont formels : on ne gagne pas parce qu'une stratégie est juste, on gagne parce que tous les acteurs concernés ont une conviction absolue et partagée dans cette décision. Il suffit d'un seul doute, d'un seul acteur, pour que la stratégie ne soit plus qu'un chiffon de papier.

Or ces convictions-là se forgent essentiellement dans le doute et dans l'échec. On n'apprend que dans l'émotion. Et l'émotion la plus violente, ce n'est pas le succès, toujours trompeur, c'est l'échec toujours cinglant.

Or il n'y a pas de convictions profondes sans échec. Il n'y a pas de convictions profondes sans sortie de route, il n'y a pas de convictions profondes sans traversée du désert. Avant l'échec, on a un raisonnement. Après l'échec, on a une conviction. A la condition d'avoir accepté la remise en cause.

L'échec vécu dans la solitude est impossible à supporter. Il est alors immanquablement rejeté sur les autres. Pour être acceptable, l'échec doit être vécu en binôme. D'où ressortent une énergie renouvelée et une conviction renforcée. Dans le binôme, on pense à l'intérêt général, sans souci aucun pour son ego. C'est ainsi que l'on peut se remettre en question sans se remettre en cause et réussir ensemble.

Pour réussir ce binôme fraternel, solidaire et complice, seul capable de faire réussir l'entreprise dans le court et dans le long terme, il faut que le Président du Conseil de Surveillance et le Directeur Général listent à l'avance l'ensemble des chantiers stratégiques à décider, avec des priorités claires.

Pour chaque chantier, ils doivent lire et relire l'énoncé, faire et refaire l'analyse, user encore et encore le problème. Ils doivent échanger encore et encore, prendre du temps, perdre du temps, échanger des mémos jusqu'au moment où s'imposera une conviction profonde incontestable et partagée.

À partir de ce moment, la Direction Générale pourra travailler à élaborer des propositions alternatives qui permettront au binôme d'affiner ses convictions et de rédiger plus finement encore les principes fondateurs.

Une fois la décision prise par ce binôme, il appartiendra au Directeur Général de la mettre en œuvre.

Il faudra ensuite que le binôme se rencontre périodiquement pour vérifier que la mise en œuvre respecte parfaitement l'esprit et la lettre. Ce qui lui permettra d'affiner encore sa bible stratégique, notamment pour tout ce qui concerne les conditions à respecter pour qu'une stratégie aille au-delà des objectifs visés.

C'est ainsi que le binôme pourra acquérir les mêmes réflexes, les mêmes réactions et les mêmes colères, les mêmes jubilations et les mêmes solutions devant le même problème. Car il ne faut pas se tromper, toute entreprise repose sur des racines impossibles à changer. S'adapter à son temps, ce n'est pas remettre en cause les fondamentaux, c'est trouver une forme moderne pour les appliquer. »

Rédigé dans les années 80 par Gérard Mulliez-Cavrois