

Gouvernance des PME

Un mode de décision vertueux pour les CA



Yves Dinsart
Administrateur indépendant
BCTE ASBL
yves.dinsart@bcte.be

■ Vote clivant ou consensus mou ? Il existe une troisième voie pour prendre des décisions en CA : le consensus fort !

Le conseil d'administration (CA) d'une PME est un organe collégial. Le principe est certes rappelé par les textes légaux, mais ceux-ci ne contiennent aucun mode d'emploi pour aider le président du CA à organiser les débats et veiller à la collégialité des décisions.

Résultat fréquemment observé : en réunion, certains monopolisent la parole tandis que d'autres se gardent de donner leur avis ; on échange moult arguments ; les discussions s'enlisent dans des chemins de traverse ou s'éternisent sur des points mineurs de l'agenda. On finit par passer au vote – processus par nature clivant et donc anti-collégial par excellence – ou par habiller du terme consensus une décision qui en fait ne convainc pas grand monde : c'est le règne du consensus mou.

Parfois même, on ne prend aucune décision et on passe au point suivant. Pire : pour éviter ces écueils, il est des ordres du jour qui, quand on les étudie de plus près, ne contiennent aucun véritable point pour décision, à l'exception de l'approbation du PV de la réunion précédente.

Dans ces entreprises, les vraies décisions sont prises en dehors du CA.

Comment alors faire en sorte que les décisions soient prises à la fois efficacement et collégialement ?

1 Un premier tour de table

Le rôle principal du président de CA, pendant les réunions, consiste à distribuer la parole. Chaque membre d'un CA a en effet vocation à s'exprimer sur chaque point de l'ordre du jour, même si celui-ci paraît hautement technique et que tous ne partagent pas une expertise égale du sujet traité. Ne jamais négliger les questions posées par un néophyte : elles relèvent souvent du "pourquoi" et, ce faisant, éclairent d'un jour nouveau les problématiques abordées. Le président veillera donc subtilement à écourter les interventions trop longues et à faire sortir de leur réserve les plus taiseux. Il sera également attentif à donner son avis en dernier lieu.

2 Le traitement des objections

Quand une objection est émise par rapport à une proposition de décision, la réaction la plus courante consiste à tenter de convaincre. Or, en

argumentant, on ne convainc généralement que soi-même. Le risque est alors grand d'emporter la conviction de l'autre à l'usure, ce qui n'est pas le meilleur gage que la décision prise sera réellement partagée et effectivement mise en œuvre. Ce qui, rappelons-le, est quand même l'objectif de toute décision. Mieux vaut donc s'intéresser sincèrement à l'objection et partir du postulat que si celle-ci est émise dans l'intérêt de la société, elle doit être considérée comme valable.

Illustration : on discute en CA du licenciement envisagé du responsable financier qui ne présente plus les compétences requises pour diriger une équipe qui a considérablement grandi. Six administrateurs sont pour, tandis qu'un membre s'y oppose farouchement malgré les nombreux arguments sur la table. Plutôt que de convaincre le récalcitrant, intéressons-nous sincèrement à l'objection qu'il soulève : l'individu connaît les comptes de la société mieux que quiconque et est passé maître dans l'art de détecter les cadavres dans les placards. Ce faisant, il a sorti l'entreprise plus

d'une fois du pétrin.

Écouter avec empathie l'objection soulevée implique une gymnastique mentale consciente, qui consiste à tenir temporairement à distance sa propre opinion. Cela prend aussi du temps : celui d'un nouveau tour de table pour permettre à la créativité de s'exprimer. Dans notre exemple, après un nouvel échange d'idées, la décision finalement prise consistera à décharger la personne de la responsabilité du département financier et lui proposer de prendre en charge une fonction nouvellement créée de contrôleur de gestion.

3 Le consensus fort

Résultat : ni consensus mou ni vote clivant, mais une décision plus ample, plus joulflue, plus riche, qui fait pleinement sens pour l'entreprise et qui recueille partant un consensus fort. Gageons que cette décision, largement partagée, aura toutes les chances d'être mise en œuvre.

DÉVELOPPEZ VOS TALENTS

- Management
- Finance
- Fiscalité
- Marketing
- RH
- Entrepreneuriat
- Secteur Public

www.ichecformationcontinue.be

ICHEC FORMATION CONTINUE