

Prendre les devants : la relation DG-conseil

Bâtir un partenariat qui stimule la performance

Beaucoup de DG considèrent la relation avec le conseil principalement comme une fonction de gouvernance et de reddition de comptes. Ce n'est qu'une partie de la réalité. Au fond, la relation DG-conseil est humaine. Les conseils ne se désengagent pas par manque d'information. Ils se désengagent lorsqu'ils manquent de lien, de contexte et de confiance envers la personne qui dirige l'organisation. Ce guide vise à combler cet écart de façon délibérée.

1. Comprendre le véritable enjeu

Lorsque les membres du conseil disent « nous ne nous sentons pas connectés » ou « nous n'avons pas le portrait complet », ils veulent généralement dire : nous ne comprenons pas comment vous réfléchissez, pas seulement ce que vous décidez; nous ne nous sentons pas partie prenante du parcours, seulement du cycle de reddition de comptes; nous ne voyons pas assez la personne derrière la fonction.

Ce n'est pas une défaillance de gouvernance. C'est un écart relationnel. Non résolu, il devient un problème de confiance.

2. Passer de la reddition de comptes à la relation

La plupart des DG traitent le conseil comme un auditoire. Les DG efficaces traitent le conseil comme un partenaire de réflexion. Les conseils ne s'attendent pas à la perfection, ils s'attendent à voir comment vous réfléchissez. Faites participer les membres du conseil au raisonnement, pas seulement aux conclusions. Considérez leurs questions et leur examen comme une ressource, pas comme une ingérence.

Lorsque les dirigeants se présentent de façon constante et partagent un contexte authentique, la confiance suit naturellement.

3. Vous rendre visible entre les réunions

La plus grande erreur des DG est de compter uniquement sur les réunions du conseil pour entretenir la relation.

Planifiez des rencontres individuelles mensuelles avec chaque membre du conseil (20 à 30 minutes suffisent). Partagez de courtes notes du DG entre les réunions sur ce qui évolue, ce qui demeure incertain et ce dont ils doivent être informés. Décrochez le téléphone lorsque quelque chose d'important survient, sans attendre la prochaine réunion officielle. Demandez régulièrement : « Que constatez-vous de votre côté ? »

Il ne s'agit pas de communiquer à outrance. Il s'agit d'éliminer la distance qui engendre la déconnexion.

4. Laisser le conseil voir comment vous réfléchissez

Les conseils ne gouvernent pas seulement les résultats, ils évaluent aussi le jugement. Vous bâtissez la confiance en rendant votre réflexion visible.

Dans les documents du conseil : présentez les options envisagées, pas seulement la recommandation retenue. Soyez explicite sur les risques, les compromis et ce dont vous êtes réellement incertain. En réunion : exposez votre raisonnement, invitez les questions tôt dans le processus, et soyez prêt à dire « voici où j'en suis encore dans ma réflexion ».

Une réflexion visible bâtit la crédibilité plus rapidement qu'une certitude bien présentée.

5. Bâtir des relations individuelles, pas seulement collectives

Un conseil est un groupe, mais la confiance se bâtit une personne à la fois. Investissez dans la compréhension de chaque membre individuellement : son parcours professionnel et les angles qu'il apporte, ce qui compte le plus pour lui, comment il préfère s'engager, et ce dont il a besoin de votre part entre les réunions.

Le membre du conseil qui reçoit un appel lorsque quelque chose change, et dont le point de vue est véritablement sollicité, se présentera différemment à la réunion suivante. Non pas parce que la gouvernance a changé, mais parce que la relation, elle, a changé.

6. L'authenticité : la personne derrière le rôle

Un piège persistant pour les DG est de trop professionnaliser le rôle. Les conseils sentent lorsqu'une personne joue le rôle plutôt que de véritablement l'habiter. La performance crée de la distance. L'authenticité crée du lien.

L'authenticité en salle du conseil signifie reconnaître les difficultés lorsqu'elles sont réelles, partager le contexte de votre propre réflexion et pas seulement celui de l'organisation, et faire preuve de constance afin que le conseil se forme une image cohérente de qui vous êtes. Admettre l'incertitude n'est pas un signe de faiblesse en leadership. C'est le signe d'une réflexion honnête et rigoureuse.

7. Mesures concrètes ce mois-ci

Examinez vos habitudes de communication. Quand avez-vous communiqué pour la dernière fois avec un membre du conseil en dehors d'une réunion officielle ?

Choisissez un document du conseil et ajoutez-y une section sur les options envisagées et ce dont vous demeurez incertain.

Réservez une rencontre individuelle de 30 minutes avec un membre du conseil à qui vous n'avez pas parlé récemment.

Repérez le membre du conseil que vous connaissez le moins bien. Planifiez comment changer cela.

Le conseil qui fait confiance à son DG offre un soutien stratégique accru, agit plus rapidement sur les décisions critiques, et appuie le leadership dans les périodes difficiles. La confiance n'est pas un résultat accessoire. C'est un actif stratégique.