

Proposition de Tribune d'opinion par
Christian Jacqui et Angelos Souriadakis co-fondateurs d'**Opvise** (cabinet de conseil aux directions générales autour du concept d'advisoryboard)

Version 9 juin 2025

Ce que les dirigeants peuvent apprendre de la méthode du conclave ...papal

À Rome, 133 cardinaux élisent un nouveau pape en 48 heures. À Paris, un conclave sur les retraites patine depuis plus bientôt 4 mois. Derrière ce contraste : deux façons d'organiser la décision collective. Une leçon utile pour les entreprises.

Le 8 mai dernier, la fumée blanche s'élève au-dessus de la chapelle Sixtine. Après seulement quatre tours de scrutin, les cardinaux élisent Léon XIV. Pour beaucoup, ce fut une surprise : comment un collège aussi hétérogène, traversé par des lignes culturelles, géographiques et doctrinales si différentes, a-t-il pu trancher aussi vite ?

De l'autre côté des Alpes, le gouvernement français a lancé le 27 février un « conclave » sur les retraites, réunissant partenaires sociaux et experts pour plusieurs mois de discussions. Certains ont déjà claqué la porte, et à l'approche de l'échéance finale, aucun consensus ne se profile clairement.

À Rome : une décision rapide, claire, qui crée un effet de consensus. À Paris : une délibération longue, un cadre flou, un rapport de référence contesté, des départs en cours de route, des fuites de rapports à quelques jours de la clôture.... et, en cas d'échec... le statu quo.

Deux salles, deux ambiances.

Au-delà du symbole, tout est affaire de méthode. À Rome, le travail s'est fait en amont avec une volonté d'aboutir. Deux semaines d'échanges discrets, de discussions informelles et d'analyses partagées ont permis de confronter les visions, de tester les lignes rouges, d'anticiper les blocages. Ce n'est pas la rapidité qui est impressionnante, c'est la « qualité du processus collectif » qui l'a rendue possible – et la volonté d'aboutir.

Ce constat éclaire, en creux, ce qui permet à une instance collégiale de fonctionner : la confidentialité, l'engagement, un cadre clair, la volonté partagée d'aboutir. Sans cela, le collectif devient un simulacre. Sans volonté sincère, la méthode ne suffit pas. Et inversement : sans méthode rigoureuse, même les meilleures intentions se diluent.

Ce décalage en dit long sur les enjeux contemporains de la décision, notamment en entreprise.

Inflation persistante, instabilité géopolitique, rupture technologique, remise en cause brutale des chaînes de valeur, injonctions contradictoires sur la transition écologique : les dirigeants naviguent entre pressions court-termistes et transformations structurelles. Ce n'est plus seulement une question de stratégie. C'est une question de capacité à décider dans un monde frontalement et durablement incertain.

Face à cela, le réflexe est souvent de multiplier les outils : plus de données, plus de tableaux de bord, plus de benchmarks, de rapports et d'études. Mais la complexité ne se laisse pas dissoudre par des chiffres. Elle exige du discernement, parfois de l'intuition. Et surtout, de ne pas rester seul au moment de forger une opinion décisive.

C'est là qu'intervient l'Advisory Board. Ni conseil d'administration, ni comité d'audit, ni think tank hors sol, il constitue un tiers-lieu stratégique : un espace de questionnement libre, de confrontation loyale, de recul partagé. Composé de pairs aux profils expérimentés – anciens dirigeants d'entreprise, experts sectoriels, stratèges –, il n'a ni le pouvoir formel du conseil d'administration, ni les enjeux opérationnels d'un comex... Il est là pour élargir les angles de vue, donner de la perspective, révéler les biais implicites ou les angles morts, mettre en tension les convictions, sans les invalider. Il ne juge pas, il ne tranche pas. Il éclaire et fait progresser la réflexion pour qu'elle soit productive.

Sa valeur ajoutée ? Créer les conditions pour que le dirigeant puisse poser les bonnes questions avant même d'avoir les réponses. Offrir un espace de respiration dans un quotidien saturé. Encapsuler du temps long dans le temps court. Et surtout, apporter un regard indépendant, exigeant et bienveillant, qui ne soit ni influencé par les jeux internes, ni enfermé dans les certitudes métiers.

Comme le conclave papal, l'Advisory Board fonctionne parce qu'il conjugue diversité des parcours, clarté du cadre, et une volonté partagée d'aboutir. Ce n'est pas un rituel, c'est un outil moderne de gouvernance : agile, adaptable, taillé pour l'incertitude. Là où les organigrammes figent, il fluidifie. Là où les instances formelles contraignent, il éclaire. Il ne livre pas des vérités prêtes à l'emploi, mais des options stratégiques mieux informées. Il ne se substitue pas au dirigeant, il l'aide à mieux exercer ses responsabilités.

Le conclave sur les retraites en offre une contre-preuve : quand les parties ne partagent ni méthode, ni horizon, ni respect du cadre, le processus s'enlise. À l'inverse, un Advisory Board bien conçu devient un révélateur de maturité stratégique. Il ne garantit pas la décision, mais il crée un espace où elle peut émerger, de manière plus lucide, plus rapide, plus forte.

Les cardinaux l'ont compris : pour décider vite, il faut avoir réfléchi longtemps et... vouloir une décision. Aux dirigeants d'en faire autant.

4980 signes