

TEMOIGNAGE : QUELQUES LECONS TIREES D'UNE VIE PROFESSIONNELLE DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE

par Jérôme STOLL pour IELO



Jérôme STOLL

Ancien numéro 2 de Renault et Président de Renault Sport Racing, il a récemment quitté ses fonctions au sein du groupe.

Ce cadre supérieur a passé quarante années dans le groupe Renault, à différents niveaux de responsabilité jusqu'à devenir directeur général délégué à la Performance en 2013.

Sous la présidence de Carlos Ghosn, il partageait le poste de numéro 2 de Renault avec Thierry Bolloré, à la suite du départ de Carlos Tavares pour le Groupe PSA .

Il siège aujourd'hui dans différents comités d'administration.

1 - Propos introductif :

Avec 40 ans dans le même groupe, j'ai pu profiter d'opportunités professionnelles inégalées. J'ai ainsi travaillé dans différents secteurs de l'entreprise allant des véhicules industriels, aux voitures particulières et la F1, en passant par les biens d'équipements. J'ai travaillé dans des environnements culturels différents et sur quatre continents allant de l'Afrique à L'Asie en passant par l'Amérique latine et l'Europe.

J'ai exercé des métiers variés des finances au commercial, mais aussi aux achats, à la stratégie et dans le management.

Enfin j'ai occupé des responsabilités aussi très diverses jusqu'à devenir Directeur Général du groupe en lien permanent avec le PDG. Toutes ces expériences m'ont appris beaucoup sur l'entreprise et j'en ai retiré à titre personnel des leçons de management qui, sans vouloir donner de leçons à personne, peuvent inspirer ceux qui le souhaitent. Il est important de noter que la plupart des postes occupés l'ont été dans le cadre d'un redressement de l'organisation concernée qui avait failli.

2 - Quelques leçons de management dans un contexte de redressement :

Beaucoup de leçons de management apprises au cours du parcours professionnel parmi lesquelles je vous livre quelques exemples-titre ci-dessous :

- La reprise d'une entreprise en difficulté suppose avant tout de redéfinir une stratégie gagnante. Or toute stratégie commence par un plan produit permettant d'offrir aux clients des produits ou services différenciant et/ou disposant d'USP (Unique Selling Point).

- Reste que quand la stratégie est définie et claire, on n'a fait que 15% du boulot. Les 85% restants sont dans l'exécution. Il faut bien entendu expliquer et partager pour faire adhérer mais surtout, par la suite, rester focus sur les choix stratégiques et ne pas se disperser. Le principe est simple dans l'énoncé mais difficile dans l'application et pourtant il est le garant de l'obtention d'un résultat.

- Ce n'était pas voulu au départ, mais j'ai pu constater que le changement des comportements et habitudes requiert parfois un choc salutaire. Il est vrai que si on fait comme on a toujours fait, on aura les résultats qu'on a toujours eus. Une décision managériale choc, en forte rupture avec le passé, permet d'illustrer qu'on ne veut plus faire comme avant et que chacun doit en être conscient.

- Lorsqu'une entreprise connaît une difficulté importante on a tendance à se dire qu'il faut changer toute l'équipe qui en est à l'origine. De mon expérience, j'ai tiré qu'on peut faire différent avec les mêmes personnes, si on sait les écouter, les motiver et partager une vision qui les inclut. Par la suite, quand on sait motiver les meilleurs, on a de grandes chances d'attirer les meilleurs et au final d'être (le) meilleur. Si en donnant sa chance à chacun, certain ne veulent pas la saisir, il faut évidemment en tirer les conclusions qui s'imposent.

- Un autre constat fait au travers de ce voyage professionnel est que quels que soient les pays, les cultures, le secteur, il existe des règles intangibles de management : une entreprise est là pour délivrer un résultat, faire du profit, résultant de la satisfaction de ses clients et collaborateurs.

Mais mêmes si les objectifs de management sont identiques, les voies pour y parvenir sont différentes. La forme de management doit être adaptée au contexte culturel et social de son lieu d'action.

Plus les gens vous sentent proche d'eux, plus ils sont prêts à adhérer à votre projet.

Lorsqu'on a des ambitions fortes de rupture, on peut être amené à gérer des oppositions internes de « ceux qui ont tout vu » ou qui n'osent pas prendre de risques. Il s'agit alors de trouver une adhésion par l'exemple.

La méthode des « **victoires rapides**, qui consistent à tester des solutions à petites échelles, donc rapidement mises en œuvre peut être intéressante. Si cela réussit, on crée l'adhésion par l'exemple en gagnant beaucoup de temps. Si cela échoue, on se rapproche des principes de « Test and Learn » qui deviennent de plus en plus nécessaire dans un environnement aussi difficile à prévoir.

- Face à ceux encore qui ont tout vu, il peut être opportun de mettre en œuvre des groupes transverses pour casser le fonctionnement par silos souvent présent dans les organisations. Pour amener des idées nouvelles, on peut s'appuyer sur des managers à potentiel de toutes les origines de l'entreprise, y compris des fonctions support. Il faudra alors soutenir ces groupes pour leur éviter l'écueil du bâton dans les roues, et accepter qu'un échec peut (doit) être une voie » de progrès.

Cette méthode permet aussi de tester les capacités managériales de ses membres et accélérer les carrières de ceux qui réussissent.

- Enfin, mais est-ce nécessaire de le mentionner, il existe trois principes fondamentaux pour un bon management : **1 - Ecouter, 2 - Ecouter et 3 - Ecouterpuis décider**

Jérôme STOLL

le 16/11/2023