

Quand le Dirigeant construit sa garde rapprochée au sein du CODIR, une opportunité pour poser les bases d'un nouveau mode de fonctionnement plus optimal...

Le Comité de Direction (CODIR) est un organe de Gouvernance de l'entreprise. Il émane de la seule volonté du Dirigeant, celle de la **Vision partagée** avec certains collaborateurs et **non du partage de sa propre Vision**.

Ce désir est donc sa croyance en **l'intelligence collective**. C'est une invitation aux échanges de points de vue et aux débats pour finalement prendre une décision et l'assumer en toute responsabilité, individuellement et collectivement.

Véritable outil et organe de pilotage, le CODIR a pour mission d'élaborer des plans et de trancher des décisions stratégiques et opérationnelles. Le nœud Cornélien est noué et se resserre déjà :

- Être Manager **opérationnel** pour la production à court et moyen terme, et à la fois,
- Être Leader pour et dans le changement **stratégique** pour la pérennité de l'entreprise.



Le CODIR porte en lui le mouvement double de la vie de l'entreprise : **vivre et survivre**.

S'il est organe, il n'en est pas moins composé d'êtres vivants qui **ne devraient pas être systématiquement les meilleurs managers** de l'entreprise. Faire partie du CODIR n'est pas l'objet d'une promotion au regard de ses résultats dans sa Business Unit.

Intégrer le CODIR est le signe qu'un cadre soit compétent dans son expertise et son périmètre et aussi sache **prendre de la hauteur au service du Groupe**, de l'Equipe en étant :

- **Visionnaire** tant sur le marché que dans l'évolution des savoir-faire,
- **Transversal** et coopératif entre services et départements,
- **Volontaire** au changement sans prendre en compte sa zone de confort,
- **A l'écoute** des autres idées afin de créer les synergies constructives.



Si le CODIR est une potentielle richesse aux multiples facettes, il est aussi la **source naturelle de tensions** sur la définition du projet et des moyens pour y parvenir.

Comme tout organe, il doit se créer des règles de fonctionnement, proches souvent du bon sens et du bien vivre ensemble. Cependant, les membres du CODIR avec de telles qualités sont aussi porteurs d'ego, de certitudes et de désirs contradictoires.

Pour le Dirigeant, l'animation de son CODIR est essentielle et nécessite un travail en amont : nommer individuellement la bonne personne n'est pas constitutif de l'état d'esprit du Tout que doit être le CODIR.

Plusieurs étapes s'imposent :

Que chaque membre se connaisse lui-même (profil, comportements naturels et sous tension, forces et axes de travail) et se reconnaisse pour **accepter encore de progresser** :

Je suis le référent dans ma Business Unit, je suis une ressource parmi tant d'autres au sein du CODIR, je dois écouter les autres davantage pour la problématique exposée...

Que chaque membre **partage** cette connaissance les uns avec les autres et **s'accepte** pour qui ils sont et pour leurs apports, reconnaissant aussi le prix à payer de ces atouts :

Je ne supporte pas la longueur de ses explications, mais il faut avouer que son mode d'analyse des données est plus fiable que le mien, et sa réponse plus pertinente ...

Que le **vocabulaire** soit explicite entre Projet, Objectifs, Indicateurs objectifs de succès (qualitatifs et quantitatifs), Contrôle, Règles de prise de décision ...

Je pense que l'on devrait d'abord régler nos problèmes avant de nous lancer dans de tels projets si ambitieux, mais je reconnais aussi que quand nous réussissons ces problèmes seront réglés une fois pour toute ! Je vais donc mobiliser mes équipes en mode Projet et supprimer le mot Problème de mon vocabulaire.

Que la mission du CODIR soit définie et claire pour tous et obligeant ainsi une nouvelle posture par ce **nouveau positionnement** au sein de l'entreprise :

Je ne suis pas « plus », je suis « au service » du groupe, cela m'engage tant dans ma Business Unit que dans la représentation du groupe...

Que les **Valeurs** de l'entreprise soient vécues au sein du CODIR et par chacun telles ...

Je crois à la responsabilité collective des décisions prises, à la cohésion des membres et à l'exemplarité tant dans la qualité de la communication que dans les propos tenus...

Pour faire unité, faire bloc, faire CODIR, il faut aussi un processus commun bien vécu par tous pour être distillé dans l'ensemble de la société.

Ce processus commun est deux ordres :

- **La chaîne dans la construction** de la valeur au sein de l'entreprise : elle reprend étape par étape la réalisation du produit ou du service vendu jusqu'au client final. Elle permet à chacun de comprendre, à chaque étape, les interventions, les enrichissements et les sources des prochains progrès. Ici, se gère **la richesse à court et moyen terme**.

- Le **parcours d'intégration et de fidélisation des sources vives, humaines** de l'entreprise : il identifie par anticipation les ressources clés nécessaires aujourd'hui et aux prochains rebonds technologiques, aux prochains défis pour passer des caps afin de survivre et de prospérer durablement. C'est un cycle qui ne doit jamais être rompu avec un investissement sans relâche. C'est la source de la richesse durable.

Ainsi, le CODIR se donne les moyens d'agir sur la chaîne de valeur et sur les moyens humains de faire perdurer cette valeur. Il se dote d'outils pertinents en management tant pour féliciter que pour recadrer s'il le fallait. La marque d'un CODIR qui fonctionne passe par **la cohérence des outils pratiqués** en management.

Tout s'apprend et tout s'approprie selon l'ADN de votre entreprise. Permettez-nous de vous aider. L'équipe METISSE se tient à votre disposition pour paramétrer votre demande et vous accompagner.

Pascal Pineau

Associé

06 20 50 30 04

pascal.pineau@metissee-finance.com



Claude Lajugée

Associé

06 81 23 53 91

claudelajugee@metissee-finance.com