

Cinq conseils pour mettre en place un comité de direction

RH / Management / Management / Par Tiphaine Thuillier, publié le 04/06/2015 à 12:32, mis à jour à 12:35



C'est une étape importante dans la vie d'une entreprise. Pas seulement réservé aux grands groupes, le Codir constitue un outil stratégique intéressant, à condition de savoir s'y prendre. Voici nos conseils.

"La croissance d'une société ne doit pas dépendre d'une seule personne." Bertin Nahum, patron de la société Medtech a beau avoir été distingué parmi "les entrepreneurs les plus révolutionnaires du monde" par un magazine américain, il entend garder un certain sens du collégial. "Après notre entrée en Bourse, nous avons donc assez logiquement décidé d'installer un comité de direction, garant d'une bonne gouvernance et instance permettant de prendre des décisions en commun", explique le chef d'entreprise. Une expérience qu'il ne semble pas regretter. Pour réussir cette étape, il faut la préparer. L'Entreprise.com a recensé cinq conseils précieux pour tout dirigeant qui souhaite sauter le pas.

1. Ne pas attendre le "bon moment" pour se lancer

Atteindre une taille critique, [avoir recruté la perle rare](#)... Nul besoin d'avoir franchi ces étapes symboliques pour mettre sur pied un comité de direction dans l'entreprise. "Démarrer le processus permet d'instaurer une dynamique, explique François Enius, consultant et coach de dirigeants. La bonne date c'est quand le chef d'entreprise en a envie et qu'il a la sensation qu'il ne sait plus à qui poser les bonnes questions." Un avis partagé par Charles-Henri Colonna, directeur associé du cabinet Albus Conseil. "Il faut mettre en place ce comité quand on se rend compte que l'organisation interne se complexifie et qu'une seule personne ne suffit plus."

2. Oublier les questions d'ego

Qui prendre dans ce comité ? La question doit être abordée avec le plus de recul possible pour éviter deux écueils : les erreurs de casting et la constitution d'une armée mexicaine. "Un Codir ne sert pas à faire joli ou à récompenser tel ou tel collaborateur, il s'agit d'une instance où se partage la prise de décision donc mieux vaut éviter de prendre quelqu'un qui ne sera pas au niveau", pointe François Enius. "Chez PSA, ils sont quatre dans le Codir donc à plus forte raison dans une [PME](#), il est essentiel que ce soit une équipe très resserrée, abonde Charles-Henri Colonna. Il ne faut pendre que ceux dont on ne peut absolument pas se passer, quitte à élargir temporairement le cercle." Pour illustrer son propos, le consultant file la métaphore des Chevaliers de la Table ronde, plus nombreux que les places disponibles autour de la table. Des chevaliers qui doivent donc se montrer dignes de cet honneur. "Assis à la Table ronde, le roi Arthur était un chevalier comme les autres", rappelle Charles-Henri Colonna. Une leçon d'humilité à méditer à l'heure - difficile - où le chef d'entreprise décide de partager une partie de son pouvoir décisionnel. Un brin provocateur, François Enius confie même qu'un bon Codir ce serait presque un Codir sans le grand chef. "En tout cas, son absence ne doit pas être un frein et il faut savoir décider sans lui, de façon collégiale en confiant les clés à celui qui connaît le mieux la société", explique-t-il.

3. Créer un rendez-vous formel mais pas trop

Le Codir n'est pas une [réunion comme les autres](#). "Il faut que les participants s'installent avec une petite tension, un certain sens de la solennité sinon ça ne sert à rien", pointe Charles-Henri Colonna. Quelques rituels peuvent même aider à créer cette atmosphère particulière. "Chez PSA, les membres se retrouvent trente minutes avant l'arrivée du chef pour plaisanter et boire un verre., un peu comme des acteurs qui décompressent avant de monter sur scène", ajoute-t-il. François Enius, lui, conseille aux dirigeants d'organiser la première rencontre de ce comité dans un lieu neutre. "On peut louer un salon dans un hôtel, par exemple, ou privatiser une salle de restaurant ou de réunion, raconte-t-il. L'important c'est que l'équipe ne se retrouve pas plantée face au directeur dans son bureau."

4. Tenir l'ordre du jour

"75% des Codir ne remplissent pas leur rôle, estime Charles-Henri Colonna, intransigeant. Et la plupart du temps c'est parce que les participants ne respectent pas l'ordre du jour, le sens même du comité et discutent des affaires courantes au lieu de penser à la stratégie à moyen terme." Pas question donc de se laisser déborder par des urgences ou le quotidien de l'entreprise. Seules les dossiers importants et stratégiques doivent être abordés. "Par contre, ajoute François Enius, il faut veiller à éviter les ordres du jour trop "thématiques" et privilégier une approche projet qui permettra à chaque service de s'exprimer et de construire une organisation vraiment horizontale."

5. Trouver la bonne fréquence de réunion

Ni trop, ni trop peu. La fréquence des réunions du Codir doivent répondre à une certaine mesure. "Je dirais de se voir toutes les quatre semaines, commente François Enius. Mais les rendez-vous peuvent être plus rapprochés en fonction des projets." Pour Charles-Henri Colonna, la fréquence dépend beaucoup du secteur d'activité mais il pense qu'il faut trouver un juste milieu entre "trois heures par semaine et trois heures par mois". "Il faudra accepter l'idée que ça ne marchera peut-être pas la première fois, que le dispositif nécessite des ajustements en cours de route, nuance le consultant. Car le changement est énorme dans la vie de l'entreprise, un peu comme si un pays adoptait un nouveau régime." Mais une fois la vitesse de croisière trouvée, les vertus sont, paraît-il, nombreuses. "Un de mes clients m'expliquait qu'après quelques semaines de flottement où il s'était senti inutile car dépossédé de certains pans qui constituaient son quotidien, il se sentait désormais redynamisé et remotivé dans son quotidien car il était enfin libre de penser aux futurs projets de son entreprise." Charles-Henri Colonna y voit un formidable remède à la [solitude du dirigeant](#), qui partage désormais les décisions et "un message positif pour les salariés qui sentent une forme de cohérence au sommet, un front uni."