

Billet #7

LES CODIR FONT RAREMENT LEUR BOULOT.

**"QUAND ON EST PLUS DE QUATRE,
ON EST UNE BANDE DE CONS. A
FORTIORI, MOINS DE DEUX, C'EST
L'IDÉAL."**

Pierre Desproges

Les devises Shadok



IL VAUT MIEUX POMPER MÊME S'IL NE SE PASSE
RIEN QUE RISQUER QU'IL SE PASSE QUELQUE CHOSE
DE PIÈRE EN NE POMPANT PAS.

CoDir, Comex, CoStrat, Board... autant d'équipes censées être au service de leur organisation... mais qui ont bien du mal à faire leur job, voire ne le font pas du tout (et ce n'est pas nous qui le disons).

Que se passe-t-il ?

Le sujet est complexe, mais nous proposons ici une première approche.

Une équipe de direction est d'abord... une équipe, c'est à dire plusieurs personnes, réunies pour la réalisation d'une mission, et organisées pour cela.

La mission et le métier ne sont souvent pas clairement définis.

La mission première d'une équipe de gouvernance est d'assurer la pérennité de son organisation. Son métier est de prendre toutes les décisions nécessaires, donc de faire des choix, à court-terme et à long-terme.

Il est ensuite essentiel de travailler sur la **capacité de l'équipe à exercer ce métier** : Quel est notre périmètre de décision ? A-t-on collectivement les compétences requises pour analyser la situation dans ce périmètre ? De quelle façon construisons-nous nos décisions ? Quelles sont nos modalités de décisions ?

Enfin il est primordial d'apprendre à **dialoguer et à se réguler**, car il n'y a pas de choix sans renoncement, sans dissension et sans désaccord.

Faute de clarifier ces fondamentaux, l'équipe évite de faire son travail et rentre en "passivité, selon divers stades :

- Evitement : réunion d'information seulement...
- Sur-adaptation : se limiter à exécuter les demandes de l'actionnaire, des clients, du chef...
- Agitation : multi-priorités, dispersion, jeux de pouvoir...
- Incapacitation et violence : conflits ouverts...

Exemple

Un membre de Comex nous contacte car son entreprise industrielle va mal : marché en décroissance, problèmes de qualité, pression de l'actionnaire pour réduire les coûts, manque de réaction collective....

Le problème serait managérial et organisationnel : "la culture est artisanale et non industrielle".

Selon ses dires, les membres de l'équipe de direction s'entendent bien, il n'existe pas de conflit et c'est un plaisir de collaborer.

Le CoDir est-il au clair sur sa mission ? : "Je ne sais pas"

Le CoDir prend-il des décisions ? : "non, très peu, ou non suivies d'effet"

Les membres du Codir viennent-ils défendre leurs départements ou sont-ils au service de l'organisation toute entière ? : "Chacun défend son bout de gras".

L'organisation du groupe et la culture managériale sont le reflet de la gouvernance. : en passivité (évitement et sur-adaptation).