

LIVRE BLANC

Coaching de  
**CODIR**  
**PRATIQUES & POSTURES**

Le coaching de Comité de Direction est un sujet rarement évoqué dans la littérature professionnelle.

Découvrez ses enjeux, ses pièges,  
des démarches d'intervention, des bonnes pratiques,  
des retours d'expérience.

## **Dans le monde professionnel dynamique d'aujourd'hui, l'efficacité d'un Comité de Direction (CODIR) est cruciale pour la stratégie et la performance globale de l'entreprise.**

Ce livre blanc, rédigé par six coachs professionnels chevronnés faisant partie du collectif Renaissance de l'atelier Coquelicot à Marseille - **Sabrina Auizerate, Frédéric Briones, Christine Malpart, Etienne Panis, Eric Perret, Amélie Zenone, sur une idée originelle d'Eric Perret**, explore les défis et les solutions pour maximiser cette efficacité.

Nous partageons **nos observations et nos recommandations** issues de notre expérience, offrant un regard approfondi sur les pratiques qui fonctionnent et celles à améliorer.

Destiné à être une ressource pour les membres de CODIR et les coachs, ce guide vise à transformer la théorie en pratique performante pour chaque comité que nous accompagnons.

Vous découvrirez **notre vision de ce qu'est un CODIR** : qui est-il ? , à quoi sert-il ? ..., **des analyses, des enjeux et pièges** selon différents types de situations auquel il est régulièrement confronté, création, développement, transformation, intégration, ..., puis **notre démarche d'intervention** avec plein d'astuces et d'idées.

**Bienvenue dans la quête d'un CODIR performant et transformateur.**

# AU MENU

*Les thématiques clés abordées dans ce livre blanc pour vous guider vers une gestion efficace de votre CODIR.*

<b>1. Pourquoi ce livre blanc ?</b>	<b>p 10</b>
<b>2. Le comité de direction, kézaco ?</b>	<b>p 14</b>
2.1. Dans, un monde idéal, un comité de direction pourrait être quoi ?	p 14
2.2. Quels sont ses rôles ?	p 15
2.3. Tout cela n'est-il pas une illusion ?	p 16
2.4. Pourquoi parle-t-on d'organe dans la définition du CODIR ?	p 18
2.5. A quels risques, limites et pièges courants un CODIR est-il vulnérable ?	p 19
2.6. Quelles peurs traversent un CODIR ?	p 21
2.7. Quels besoins doivent être alimentés ?	p 23
2.8. Quels sont les enjeux prioritaires pour un CODIR ?	p 24
2.9. Quelles valeurs ajoutées, ou perdues, un CODIR peut-il générer ?	p 26
2.10. We have a dream !	p 28
<b>3. Les demandes et enjeux</b>	<b>p 29</b>
3.1. <b>Mettre en place</b> un CODIR	p 31
3.2. Améliorer <b>la performance</b> d'un CODIR	p 33
3.3. Réussir <b>l'intégration</b> de nouvelles entités au sein d'un CODIR	p 35
3.4. Pérenniser un CODIR suite au <b>retrait</b> du(des) dirigeant(s)	p 39
3.5. Gérer et dépasser <b>une crise relationnelle</b> au sein du CODIR	p 41
3.6. Focus sur, <b>cas particuliers</b>	
-> Un (ou plusieurs) actionnaire(s) dans le CODIR	p 44
-> Le CODIR d'une Business Unit	p 45
-> Le CODIR chez les professions libérales	p 46
-> Le CODIR de start up	p 47
-> Le CODIR avec un actionnaire non opérationnel	p 48
-> le CODIR d'une entreprise familiale	p 49

#### **4. Notre démarche d'intervention .....p 51**

- 1.1. Le temps d'intervention est (toujours) compté.....p 52
- 1.2. Un 1er temps individuel pour aussi créer l'alliance avec chacun.....p 53
- 1.3. Un temps collectif sous différentes formes.....p 54
- 1.4. Une position basse stratégique.....p 55
- 1.5. La relation entre les membres du CODIR est clé.....p 56
- 1.6. La connaissance et la conscience de soi, fils directeurs de nos interventions.....p 57
- 1.7. Le coach a la main sur le processus.....p 58
- 1.8. Une vigie centrée sur le résultat à atteindre.....p 59
- 1.9. Commencer par le positif.....p 60
- 1.10. Être "stratège" dans l'animation.....p 61
- 1.11. La relation avec le(s) Leader(s) .....p 63
- 1.12. Un "art" subtil .....p 64

#### **5. Ils nous font confiance ..... p 66**

#### **6. Qui sommes-nous ?..... p 70**

# 1

# Pourquoi ce livre blanc ?

Commençons par un truisme, **la performance d'un Comité de Direction a un impact direct sur la performance de son entreprise**, c'est évident, non ?

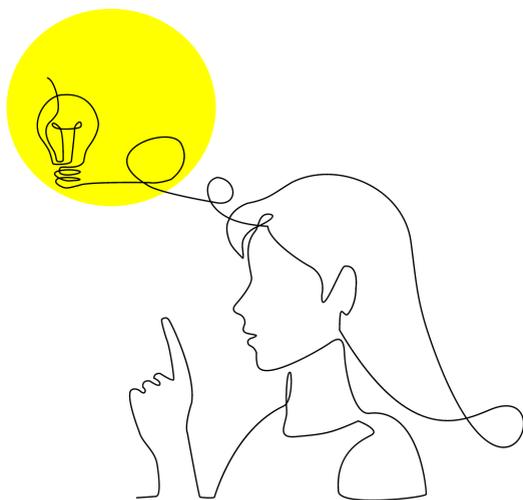
Nos observations nous montrent que sa performance est rarement optimum, **les postures, les relations entre ses membres, les zones de leadership, les rôles, le fonctionnement, les modes de prises de décisions** ne sont pas toujours réfléchis et ajustés.

Or les Comités de Direction confrontés à des enjeux multiples – de business, sociaux, financiers, sociétaux... - devraient être **le fer de lance de ces performances attendues et être un lieu d'efficience et d'exemplarité**.

C'est pourquoi, l'intervention d'un accompagnant externe permet de sortir plus facilement des postulats habituels, des jeux psychologiques ou politiques et des habitudes qui protègent, pour ouvrir les esprits et imaginer de nouvelles façons de faire et de se projeter afin d'atteindre la performance attendue.

Malgré son importance, le coaching de Comité de Direction est peu abordé et peu documenté dans la littérature professionnelle.

Il nous a semblé que sa spécificité méritait un éclairage qui pourrait aider aussi bien les membres de Comité de Direction que les coachs qui voudraient perfectionner leur pratique dans ce domaine.



# Quelle philosophie derrière ce livre blanc ?

Ce livre blanc favorise les observations, met en avant ce qu'est un Comité de Direction, ce qui nous paraît marcher bien ou moins, nous vous présentons des modèles que nous utilisons régulièrement, nous faisons des recommandations.

Il est le fruit de notre vision, de nos observations, de nos expérimentations et de nos façons de faire, elles-mêmes fruits de plus de 150 coachings menés à nous 6 de Comités de Direction d'environnements économiques et de tailles différentes et de notre formation s'appuyant sur les cadres habituels de la profession de coach - l'Analyse Transactionnelle, la PNL, la Systémie, l'Élément Humain ....

Ce travail n'est pas une vérité absolue, ni une vision ou une méthode à appliquer, chacun a parfaitement le droit de n'être que partiellement d'accord avec nous, d'analyser les choses différemment, de penser qu'il existe d'autres façons de faire, ce qui est bien évidemment vrai.

- Vous trouverez notre vision de Comité de Direction**
- qui est-il ? , à quoi sert-il ? ...
  - des analyses des enjeux et pièges selon différents types de situations,
  - création, développement, transformation, intégration, ...,
  - puis notre démarche d'intervention.



# 2

# 2. LE COMITÉ DE DIRECTION, LE CODIR, KEZAKO ?

## AU MENU

Dans un monde idéal, un comité de direction pourrait être quoi ?

Quels sont ses rôles ?

Tout cela n'est-il pas une illusion ?

Pourquoi parle-t-on d'organe dans la définition du CODIR ?

A quels risques, limites et pièges courants un CODIR est-il vulnérable ?

Quelles peurs traversent un CODIR ?

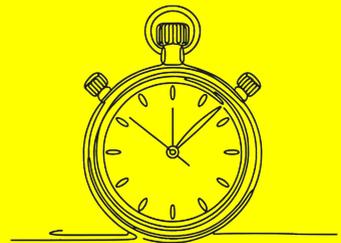
Quels besoins doivent être alimentés ?

Quels sont les enjeux prioritaires pour un CODIR ?

Des enjeux spécifiques aux différentes situations de CODIR

Quelles valeurs ajoutées, ou perdues, un CODIR peut-il générer ?

We have a dream !



## 2. LE COMITÉ DE DIRECTION, LE CODIR, KEZAKO ?

---

### Dans un monde idéal, un Comité de Direction pourrait être quoi?

Avant tout, il nous semble important de définir ce qu'est un Comité de Direction - ou CODIR, COMEX, COMOP..., nous privilégions le terme CODIR



La définition que nous retenons est la suivante « **Le CODIR est l'organe de Direction - composé de membres complémentaires - qui doit créer de la valeur ajoutée dans un système donné.** ».

A ce titre il serait incarné par ses membres en continu **365 jours / 365 - 24h / 24.**

Il ne serait pas juste la réunion centrale hebdomadaire, ce que souvent certains pensent "je suis en CODIR" en étant en réunion de CODIR !

**Pour nous, il est autant une question de postures et d'état d'esprit qu'une question de structure et de temps ; c'est pourquoi il est important de travailler ces questions dans un coaching.**

# Quels sont ses rôles ?

Les rôles du CODIR sont multiples :

- ❑ **être ouvert sur son environnement** : interagir avec les parties prenantes externes (actionnaires, investisseurs, institutions professionnelles, gros partenaires...) ; être en veille sur les grandes évolutions du marché ; ouvrir de nouveaux horizons...
- ❑ **fixer le cap, décider** : définir la vision à 3-5 ans, les ambitions, la raison d'être, les grandes lignes stratégiques, les grandes valeurs, structurer le fonctionnement
- ❑ **être en lien permanent avec les équipes** : donner du sens, un cadre et de la cohérence ; les faire réfléchir sur leur stratégie ; les embarquer ; les responsabiliser ; créer de la transversalité entre les différentes Directions et strates ; impulser ; stimuler ; décider ; arbitrer ; sentir l'atmosphère...
- ❑ **être garant des résultats financiers et sociétaux, et du respect des normes** : avoir une vision globale des résultats pour les piloter ; contrôler ; recadrer, agir en conséquence ; ajuster la stratégie...

A ces titres, les CODIR ont de plus en plus besoin d'intégrer et d'infuser dans leur entreprise une démarche de type RSE d'un point de vue environnemental, sociétal et social.

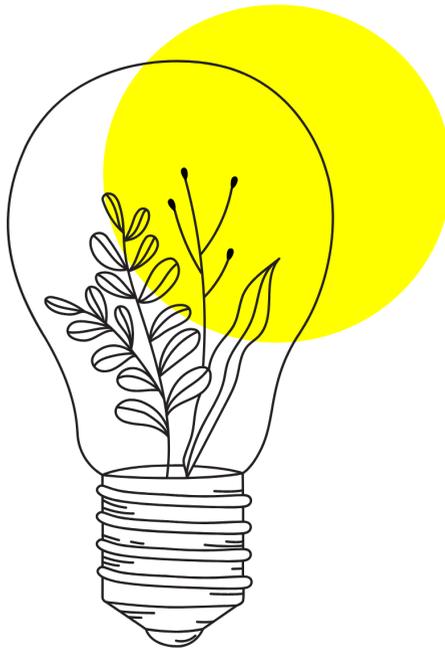
Ces rôles demandent un engagement continu de la part de chacun de ses membres - le fameux 365 jours / 365 – 24h24 - qui cumule ce rôle avec celui de son propre périmètre (business, production, financier, juridique, RH, SI ...). Chaque membre doit défendre ses positions mais être avant tout solidaire des décisions et des engagements pris au niveau du Comité.



**Solidarité, abnégation, responsabilité individuelle, responsabilité collective, respect, efficacité, exemplarité, responsabilisation, écoute, complicité**, sont des valeurs qui nous paraissent essentielles pour créer cette valeur ajoutée que le CODIR doit apporter...

# Tout cela n'est-il pas une illusion ?

**OUI** pour nous, ce monde dont nous venons de parler est illusoire ; d'ailleurs nous ne l'avons jamais rencontré complètement, mais tendre vers lui est le lieu de toutes les transformations. **C'est un voyage qui demande de la volonté, des essais, des ajustements continuels, de sortir de son "égo néfaste", mais c'est un beau voyage.**



## L'entreprise à mission et la raison d'être :

Le CODIR est porteur de la définition de la vision et de la raison d'être mais également de son application concrète dans toutes les procédures de l'entreprise. Cet alignement est en train de devenir une obligation légale.

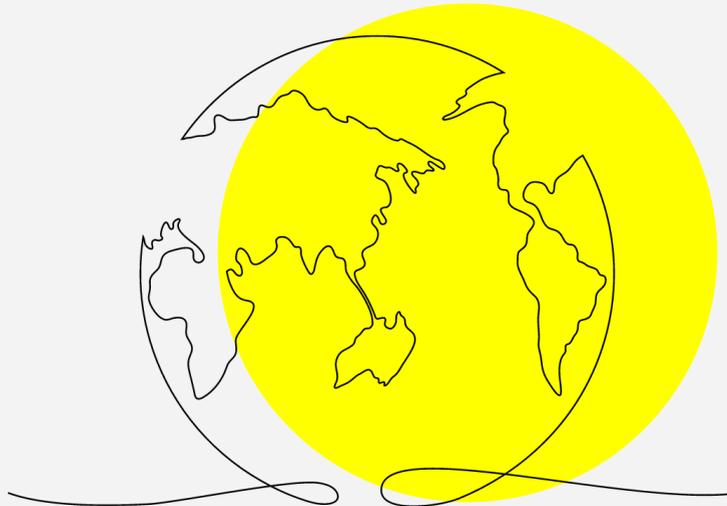
En effet, depuis la promulgation de la Loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), le 22 mai 2019, l'ensemble des entreprises doivent prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité, en plus des enjeux économiques.

La loi consacre la notion de **raison d'être** - cause véritable et profonde de l'existence d'une chose ou d'un être - ; qui est le projet de long terme dans lequel s'inscrit l'objet social de l'entreprise.

En inscrivant leur raison d'être et les objectifs associés dans leurs statuts, les entreprises s'engagent dans cette démarche responsable et deviennent

- entreprises à mission**, à date :
- démarche obligatoire pour les entreprises de + de 500 salariés
  - démarche volontaire pour les entreprises de -500 salariés.

Focus sur...



# Pourquoi parle-t-on d'organe dans la définition du CODIR ?

« **Le CODIR est l'organe de Direction – composé de membres complémentaires - qui doit créer de la valeur ajoutée dans un système donné** ».

Nous parlons d'organe car nous considérons qu'un CODIR est un organisme vivant, avec un besoin d'adaptation permanent, avec des jeux d'influence et des équilibres en constant mouvement, avec une remise en question régulière :



**En tant que CODIR, amenons-nous suffisamment à l'entreprise ?**

Sommes-nous suffisamment efficaces (la valeur ajoutée que l'on dégage vs le temps, l'énergie et les moyens consacrés pour y arriver) ?

Faisons-nous le nécessaire pour bien remplir nos rôles ?

Sommes-nous bien au service de l'entreprise ?

Nos équipes nous suivent-elles ?

Il est l'opposé d'un objet stabilisé source de flatterie qui permet de briller, d'un champ de bataille de pouvoir à son seul profit.

Les membres d'un CODIR peuvent être actionnaires majoritaires, actionnaires minoritaires ou salariés non actionnaires.

Nous verrons qu'il y a le **Comité de Direction centrale de l'entreprise** (Grand groupe, ETI-PME-TPE, Start up), mais aussi des **Comités de Direction Opérationnelle** : celui d'une filiale, d'une Direction, d'une Business Unit ou d'un Pôle. Les problématiques sont différentes mais la base est équivalente, notamment au niveau des risques, limites et pièges possibles.

# A quels risques, limites et pièges courants un CODIR est-il vulnérable ?

## Se complaire dans son rôle :

le manque de courage ; le manque de mode de décision et de décisions, le repli sur soi et l'entre-soi, le Comité de Direction devient alors un salon où l'on cause ; la suffisance ; avoir toutes les bonnes raisons pour ne pas prendre le temps nécessaire pour assumer son rôle de membre de CODIR ; trop écouter une des parties prenantes qui prend alors le pouvoir

**...la suffisance**

## Le manque d'organisation et de structuration des temps en commun :

le manque de structure des temps collectifs de travail ; les réunions stériles, trop longues, dans lesquelles beaucoup font autre chose ; se complaire dans les sujets opérationnels qui devraient-être de l'ordre des équipes, le manque d'implication.

**...l'ennui**

## Se complaire dans son rôle :

le manque de communication et de descentes d'informations auprès des équipes ; le manque de concertation et de travail en commun ; une prise de décisions très descendantes, peu concertées ; le trop grand décalage avec les équipes

**...le repli sur soi**

## Le silotage et les conflits

des guerres de territoire, de chapelle et d'égo entre ses membres ; ne pas porter auprès des équipes les décisions prises collectivement parce que l'on était contre ; le manque de temps passé ensemble ; le manque d'intérêt pour les sujets des autres

**...diviser pour mieux régner**

## N'êtes vous jamais tombé dans un de ces pièges ?

Prendre conscience de ces limites et pièges permet de moins tomber dedans, même s'il nous semble qu'il est parfois inéluctable de passer par là pour atteindre un stade de maturité plus élevé.

Une illustration des limites d'un Comité de Direction que nous aimons bien est cette phase

“

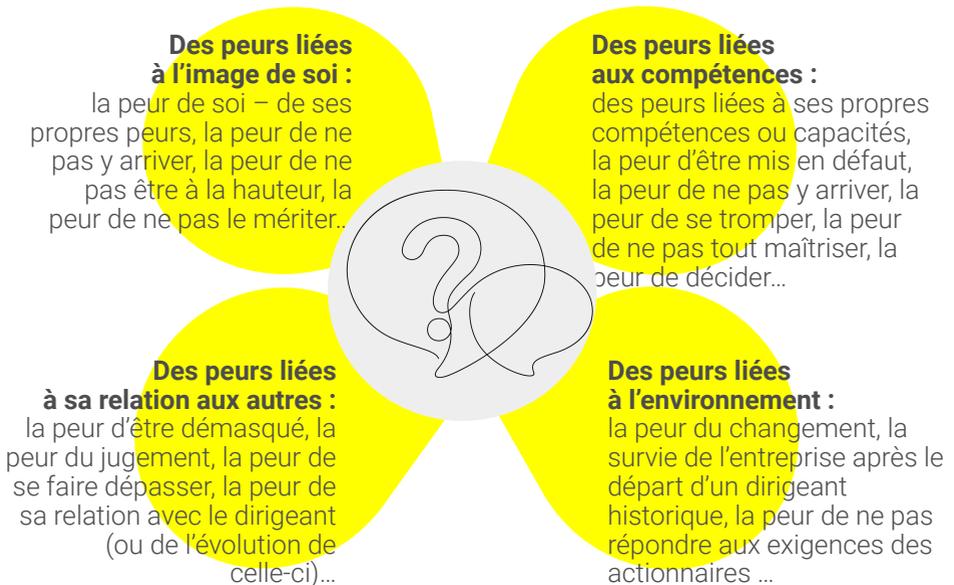
**Le Comité de Direction  
est le principal frein au  
développement de  
l'entreprise, il en est  
aussi son principal  
moteur !**

# Quelles **peurs** traversent un CODIR ?

Il peut paraître surprenant de parler de peurs quand on parle de Comité de Direction. Les peurs, sont présentes en chacun de nous, tout comme nos besoins - nous en parlons plus loin - elles pilotent une large partie de nos comportements, de nos décisions et actions. Ceci pour une raison simple : on agit avec succès ou non, consciemment ou inconsciemment, pour se protéger de nos peurs ou satisfaire nos besoins.

Être membre d'un CODIR peut nous mettre dans une position exacerbée car nous sommes plus exposés, plus en position de décider, de prendre des risques, plus vulnérables aussi.

Assumer ses peurs est un élément essentiel à la bonne marche d'un CODIR, ne pas le faire signifie durcir ses comportements, se renfermer, ne pas aller vers l'autre. Les peurs les plus fréquentes que nous avons rencontrées sont :





**J'ai d'abord cru qu'une équipe performante  
était celle qui avait un bon leader,**

**Puis j'ai cru qu'une équipe performante était  
celle qui avait des buts clairs,**

**Puis j'ai cru qu'une équipe performante était  
celle qui n'avait pas trop de conflits,**

**Puis j'ai cru qu'une équipe performante était  
celle dont les membres n'étaient pas trop  
différents,**

**J'en arrive à la conclusion que pour qu'une  
équipe soit performante, il faut qu'elle ose  
dire ses peurs et ses besoins et qu'elle  
renonce à avoir raison a priori.**

***Will Schutz***

*Psychologue américain auteur de "L'élément humain"*

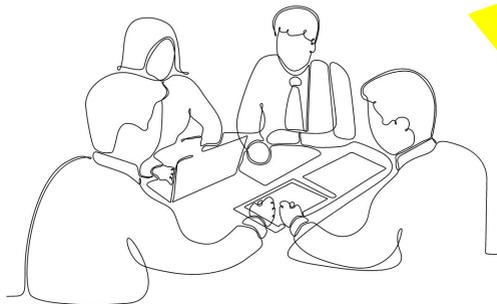
# Quels **besoins** doivent être alimentés ?

En prendre conscience, (se) les exprimer, puis oser les dire aux autres permet de s'en libérer plus facilement et de se rendre compte que bien souvent les peurs sont partagées par les collègues. Cela soulage et facilite un dialogue plus ouvert. Pour cela, il est nécessaire de sortir des postures liées à une position haute et des injonctions du type "sois fort", "fais des efforts", "maîtrise tout"... **Vive l'humilité !** Il en est de même des besoins : les satisfaire nous mettra dans une position d'ouverture au groupe. Et la meilleure façon pour qu'ils soient exaucés est tout simplement de les exprimer aux autres « Voici ce dont j'ai besoin.. Voici ce que j'attends de toi ... ».

Les principaux besoins que nous avons rencontrés sont :

- **des besoins de structure** : le besoin d'aller plus vite ou de prendre plus de temps ; le besoin d'avoir des réunions plus efficaces, le besoin des décisions plus collectives, le besoin de bien comprendre les attendus...
- **des besoins d'appartenance** : le besoin de se sentir appartenir à une entité, le besoin de pouvoir s'exprimer et d'être écouté ; le besoin d'échanges clairs, de décisions transparentes ; le besoin de plus de solidarité...
- **des besoins de relation** : le besoin de mieux connaître l'autre - qui il est ? ses enjeux, ses contraintes, ses besoins... - ; le besoin d'être soutenu...

Comme pour les peurs, des besoins non satisfaits de façon positive entraînent du mal-être et des comportements inadéquats (irritation, mal-être, repli sur soi, agressivité...). *Par exemple*, un besoin non satisfait d'efficacité du temps des réunions peut conduire à un comportement autoritaire et de surcontrôle.



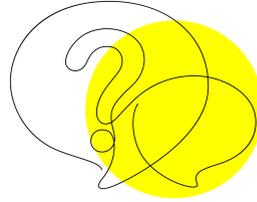
**Se découvrir, favoriser un dialogue ouvert et respectueux**, partager les peurs et les besoins, s'aligner sur la vision, la stratégie, clarifier les rôles, les principes de fonctionnement, les modes de décision et l'organisation sont bien évidemment des pistes à creuser en accompagnant un CODIR.

# Quels sont les enjeux prioritaires pour un CODIR ?

Les enjeux d'un Comité de Direction sont bien différents selon son stade d'avancement, sa phase et/ou sa nature. Certains enjeux nous paraissent cependant universels :



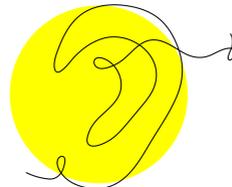
**Avoir les postures et l'état d'esprit « CODIR » :** considérer que le temps passé en CODIR est aussi important, voire plus, que celui de son rôle opérationnel ; lâcher de sa superbe pour se mettre au service de la collectivité ; penser collectif, considérer que l'on est "CODIR" à tout moment...



**Interagir intelligemment :** s'aligner entre ses membres et porter de façon constructive la vision, la stratégie, les décisions prises ; sortir des jeux de conflits relationnels exprimés ou pas qui figent les comportements ; être solidaire des personnes et des décisions...



**Intervenir au bon endroit au bon moment :** à la fois prendre de la hauteur, avoir une vision globale, tout en sachant pointer le détail - *avoir la tête dans les étoiles et les pieds dans la boue* ; structurer et objectiver les temps communs – la réunion centrale, les comités, les réunions de travail, les face-à-face pour plus d'efficience...



**S'ouvrir aux autres :** à la fois à l'extérieur: le marché, les parties prenantes ... et à l'intérieur: les équipes, les représentants du personnel... pour anticiper les évolutions de l'environnement...



Enfin, nous distinguons les enjeux selon la **NATURE** même du CODIR :



**POUR CELUI D'UN GRAND GROUPE (CODIR central)**  
*(NB : nous pratiquons moins cette catégorie)* : ne pas trop se déconnecter de ses environnements ; ne pas laisser les jeux politiques prendre le pas sur les interactions entre les membres ; ne pas être trop nombreux...



**POUR CELUI D'UNE ETI-PME-TPE (CODIR central)** : que le pouvoir soit bien réparti entre tous les membres, donc que le(s) dirigeant(s) principaux ne soit pas trop dominants ; que les équipes soient responsabilisées et embarquées ; que chacun se sentent à sa bonne place, soit capable de passer de sujet opérationnels à des sujets stratégiques...



**POUR CELUI D'UNE UNITÉ OPÉRATIONNELLE (Filiale, Business Unit, Direction, Pôle...)** : développer les bonnes postures ; professionnaliser les pratiques, assumer et rester aligné avec la vision et l'ambition globales, être à l'aise dans l'alternance stratégie / opérations, gérer les différences de maturité de ses membres, rendre des comptes à un CODIR Central...

L'ensemble de ces enjeux ne sont bien sûr pas exhaustifs et se croisent selon la situation et la nature du CODIR.

# Quelles valeurs perdues, un CODIR peut-il générer ?



**Un CODIR moins performant** va générer plusieurs types de crises :

**Crise de leadership** : des zones de responsabilité brouillées ; en ayant des process de décisions lourds et lents ou en décidant de façon isolée ; en ne respectant pas – ou ne faisant pas respecter - les décisions prises ; en se refermant sur lui-même, en devenant tatillon...

**Crise relationnelle** : en créant directement ou indirectement des conflits inutiles ; en se coupant des équipes ; en créant des silos, des chapelles donc moins de transversalité, de coopération, de solidarité ; de l'individualisme...

**Crise stratégique** : en freinant le développement de l'entreprise ; en ajoutant souvent de la tension à la tension ; chaque nouveauté devient problème ; en ne prenant pas les bons virages...



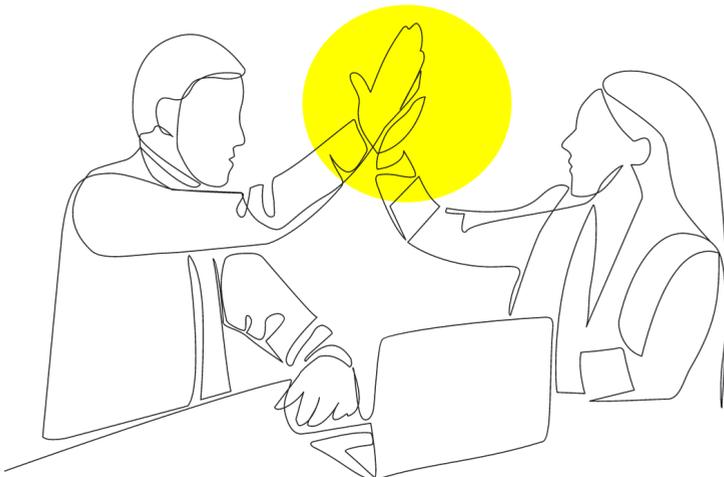
**Toutes ces caractéristiques relèvent d'un Codir non performant, si vous en ressentez quelques unes dans votre entreprise, n'accablez pas vos managers et vos collaborateurs, appelez plutôt un coach spécialisé !**

# Quelles **valeurs ajoutées** un CODIR peut-il générer ?

A contrario, les valeurs ajoutées apportées par **un CODIR performant** vont bien au-delà de la seule performance économique.

Elles vont influencer sur la pérennité de l'entreprise grâce à :

- **une meilleure performance organique** : un climat social propice au dépassement et à la prise d'initiative ; d'orienter l'énergie de chacun sur le développement de l'entreprise ; la capacité d'embarquer les autres, de capter les idées du terrain, l'effet miroir positif - le système reproduit la façon de faire des leaders...
- **une meilleure performance sur le marché** : sa facilité de prendre des décisions, de porter de nouveaux projets ; de favoriser et de structurer la croissance, de s'adapter à la concurrence...
- **une meilleure innovation** : s'ouvrir aux évolutions fortes de l'environnement, aux nouvelles technologies, à ces nouveaux rôles sociétaux et écologiques, voire être disruptif...



# We have a dream !

Nous émettons le souhait que chaque CODIR soit accompagné en permanence en mode préventif sur quelques heures régulières tout-au-long de l'année afin d'éviter les interventions curatives qui sont majoritaires aujourd'hui.

Ces interventions curatives se font le plus souvent en mode urgence car un conflit ou une crise qui couvait a éclaté. Il s'agit alors de recoller les morceaux dans un moment de tensions, à recréer une base minimum de dialogue sur un tissu fragilisé, à dépenser de l'énergie et du temps alors - même si les conflits sont inévitables et parfois salutaires - que l'on en a besoin pour des choses plus productives.

N'oublions pas que la notion de temps est primordiale en coaching de CODIR car nous ne disposons que rarement du temps que nous souhaiterions et que les moments prévus peuvent être écourtés. Conséquences, le temps et l'énergie passés à réparer le sont parfois au détriment d'actions engendrant plus de création de valeur..



Bienvenue  
dans le monde des  
Comités de Direction



# 3

# 3. LES DEMANDES & ENJEUX SELON LES SITUATIONS

---

*Selon les principales situations qu'un CODIR peut vivre, les enjeux et les besoins s'abordent différemment, voici des exemples :*

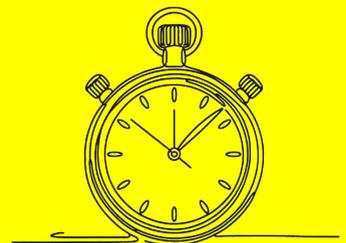
**1. Mettre en place un CODIR** : s'habituer à travailler et décider en équipe, créer et expérimenter des nouvelles façons de faire, apprendre à lâcher du pouvoir (pour le leader, fondateur) ou à prendre du pouvoir pour les nouveaux membres...

**2. Améliorer la performance du CODIR** : ne pas tomber dans une routine, continuer de se professionnaliser, de tenir les engagements de fonctionnement, d'investir le temps nécessaire, de rester à l'écoute de son environnement...

**3. Réussir l'intégration de nouvelles entités au sein d'un CODIR** : capacité à se remettre en question, à penser, porter et vivre le changement, à abandonner des habitudes parfois confortables, à embarquer les équipes dans une nouvelle réalité, savoir rester stable dans l'instabilité...

**4. Gérer et dépasser une crise relationnelle au sein du CODIR**: capacité à recréer une qualité d'écoute et de dialogue minimum, à dépasser l'objet du ou des conflits, à rechercher un socle d'accord à minima, à prioriser l'intérêt collectif et celui de l'entreprise...

**5. Pérenniser une organisation et son CODIR suite au départ d'un(des) dirigeant(s)** : capacité de résilience, de se réinventer, de créer un nouvel équilibre, de se mettre d'accord, d'assumer de nouvelles responsabilités.



# METTRE EN PLACE UN CODIR



Votre structure grandit, vous mettez en place un middle management et souhaitez créer un **comité de direction**.

## Vos problématiques

- ❑ Une entreprise qui grossit
- ❑ Une **solitude** du dirigeant (dans les prise de décisions, face aux difficultés économiques, rh,...).
- ❑ Une centralisation des responsabilités et une **surcharge** de travail portée par le dirigeant.
- ❑ Un **risque** lié à la non-présence de relais en cas de difficultés que pourraient rencontrer le dirigeant ou en cas d'accident de vie.
- ❑ Un risque de perdre des talents et des compétences qui reposent sur des **personnes clés**.
- ❑ Un dirigeant moins **disponible** et moins en lien avec les équipes du fait de la croissance.

## Les enjeux associés

- **Structurer pour pérenniser** l'entreprise.
- **Partager** les responsabilités, la charge et les décisions.
- **Fidéliser** des collaborateurs clés et à haut potentiel.
- Avoir des **relais terrain** (communication, valeurs, management, porteurs de vision).
- **Embarquer les équipes** sur cette nouveauté (changement d'habitude...)

# Les étapes

- 1 **Définir le “pour quoi”, les rôles et les enjeux** collectifs et individuels de l'entité CODIR.
- 2 **Structurer** : les règles de fonctionnement, les objectifs, la fréquence, le mode d'animation et le déroulé des réunions (réunion centrale, réunions de travail, face à face...), définir les modes de décision, l'instance de régulation, et procédures amendement...
- 3 **Formaliser la délégation** aux membres du CODIR.
- 4 **Créer les conditions de la coopération** : confiance, (re)connaissance, respect, dialogue, solidarité, abnégation... (les valeurs du CODIR)
- 5 **Co-construire le projet commun** : vision, axes stratégiques, mission, valeurs, pratiques managériales, axes stratégiques, objectifs.
- 6 **Communiquer** et faire adhérer au projet le reste des équipes, présenter les modifications à venir pour eux.
- 7 **Accompagner la croissance individuelle et collective** des membres CODIR en leur permettant de prendre leurs différentes casquettes.

## Les pièges à éviter

- Ne pas avoir fait le deuil du **“tout contrôle”** pour le dirigeant, ce qui nuirait à la délégation effective.
- Que chacun ne trouve pas sa nouvelle place** (sentiment de légitimité, confiance, compétence... pas se sentir suffisant)
- Ne pas accompagner les nouveaux membres du CODIR** dans leur prise de poste : un nouveau rôle à endosser pour eux en plus de l'opérationnel et en plus du management, ce qui renforcerait le complexe de l'imposteur.
- Rester **focus sur des sujets opérationnels.**
- Créer des **silos**, perdre en agilité et en transversalité.
- Créer une **concurrence interne.**

# AMÉLIORER LA PERFORMANCE DU CODIR



*Votre CODIR est existant, vous êtes en rythme de croisière mais vous ressentez le besoin de dynamiser et de professionnaliser son fonctionnement.*

## Vos problématiques

- ❑ Un CODIR transformé en **réunion de travail opérationnel** et qui perd de vue les sujets stratégiques, des réunions longues et inefficaces
- ❑ **Un manque d'engagement** et une perte d'intérêt des membres du CODIR qui n'ont pas de réel impact, ni d'autonomie dans l'action.
- ❑ **Une perte d'efficacité et de sens** : la communication ne passe plus en ascendant comme en descendant.
- ❑ **Des conflits** individuels et collectifs fréquents
- ❑ **Des décisions** prises de façon trop unilatérales ou contestées a posteriori, ou peu appliquées
- ❑ **Un manque de transversalité** et de communication entre les équipes qui crée et entretient une concurrence interne.
- ❑ **Un manque d'expérience et de recul** sur le rôle et l'animation d'un CODIR.

## Les enjeux associés

- **Avoir une vision stratégique** qui permette d'anticiper les évolutions du marché.
- **Mobiliser, impliquer et responsabiliser** les membres clés du CODIR.
- **(Re)créer liens et échanges** entre CODIR et équipes et (re)donner du sens.
- **(Re)créer les conditions de l'agilité et de la coopération** : au travers d'un enrichissement mutuel (compétences, connaissances clients...).
- Permettre au CODIR de dépasser ses limites pour **faire grandir l'entreprise**.

# Les étapes

- 1 **Réaliser un retour d'expérience avec les membres du CODIR pour**
  - faire émerger les dysfonctionnements, et ce qui marche bien malgré tout
  - mettre en avant les freins individuels et collectifs
  - les responsabiliser sur leur rôle et sur la posture d'un membre du CODIR
  - aplanir les non-dits et incompréhensions
- 2 **Valider l'alignement avec la raison d'être** (mission) de l'entreprise, ou la définir si non formalisée.
- 3 **Décliner la vision, les objectifs et le plan d'actions.**
- 4 **Co-écrire le fonctionnement du CODIR** pour atteindre ses objectifs (fréquence, animation, déroulé réunions, instance de régulation, et procédures amendement...).
- 5 **Communiquer et faire adhérer au projet.**
- 6 **Accompagner la croissance individuelle & collective des membres CODIR** dans la prise de fonction sur les différentes casquettes (manager, CODIR, opérationnel).

## Les pièges à éviter

- ❑ Voir des membres qui privilégient l'**intérêt individuel à l'intérêt collectif**.
- ❑ Laisser se développer des **luttons de pouvoir internes**, de la rétention d'informations, et de la compétition interne.
- ❑ Ne pas responsabiliser les membres du CODIR ce qui génère une absence d'implication et une posture de "**consommateurs / dormants**".
- ❑ Laisser le CODIR devenir une simple chambre d'enregistrement sans débat, ni communication
- ❑ Instaurer une dynamique dans laquelle le leader pousse les gens à venir le voir directement ce qui implique **trop de décisions prises en dehors du CODIR**, une inégalité dans la circulation de l'information et une démobilitation
- ❑ Ne pas avoir fait le deuil du **tout contrôle du dirigeant**, qui ne délègue pas réellement : ce qui entrave l'autonomie et la responsabilisation.
- ❑ Laisser s'installer un **essoufflement** et une perte de sens pour les membres, de l'ennui.
- ❑ Être en réactif plutôt que pro-actif et **s'éparpiller** par rapport à la vision

# RÉUSSIR L'INTÉGRATION D'UNE NOUVELLE ENTITÉ



*Vous envisagez une acquisition, quelle que soit la taille de l'entité, vous allez devoir accompagner le rapprochement de 2 équipes et de 2 cultures.*

## Vos problématiques

- ❑ **Une rencontre de deux cultures ayant des différences** même si un socle apparent commun émerge (cultures du secteur, pratiques managériales, process, valeurs, méthodes).
- ❑ **Une méfiance collective** : l'autre équipe est vue comme envahisseur. Un jeu de pouvoir entre équipes historiques et des résistances au changement par loyauté à l'ancienne équipe s'instaurent.
- ❑ **Des intérêts individuels divergents** : avec des craintes et des volontés d'étendre les périmètres individuels.
- ❑ **Une déperdition d'énergie liée à la réorganisation** au détriment de l'activité.

## Les enjeux associés

- **Créer petit à petit une culture commune** : cadre de référence commun dans lequel chacun se reconnaît.
- **Donner envie d'un projet commun**, reconnaître les équipes, valoriser l'avantage de la collaboration et communiquer à chaque étape du projet.
- **Aligner les intérêts** individuels au service de l'intérêt collectif et de la stratégie.
- **Maintenir l'activité** du quotidien tout en organisant progressivement le rapprochement.
- **Créer une nouvelle dynamique** en vue de développer la coopération et de former une nouvelle équipe.

# Les étapes

**1** **Pré-définir une vision et un sens au rapprochement** pour susciter un intérêt pour le nouveau projet et une envie pour le changement.

**2** **Dédier un temps aux présentations croisées :**

- Présentation des métiers, process & fonctionnement
- Identification des forces et faiblesses mutuelles
- Feedback de l'autre team : reconnaissance mutuelle des forces et complémentarité pour donner envie d'un projet commun
- Mise à plat des craintes, espoirs et envies des membres de chaque équipe

*Deux éléments à travailler en parallèle*

**3** **Construire l'équipe CODIR :**

- Reconnaissance des apports mutuels
- Cohésion des membres de cette nouvelle équipe, meilleure connaissance des personnes, inventaire des craintes, envies et espoirs de chacun
- Rôles et responsabilités
- Règles de fonctionnement CODIR
- Identification et accompagnement des résistances au changement
- Accompagnement de la croissance individuelle et collective des membres CODIR dans la prise de leurs différentes casquettes

**Co-écrire le nouveau projet commun d'entreprise :**

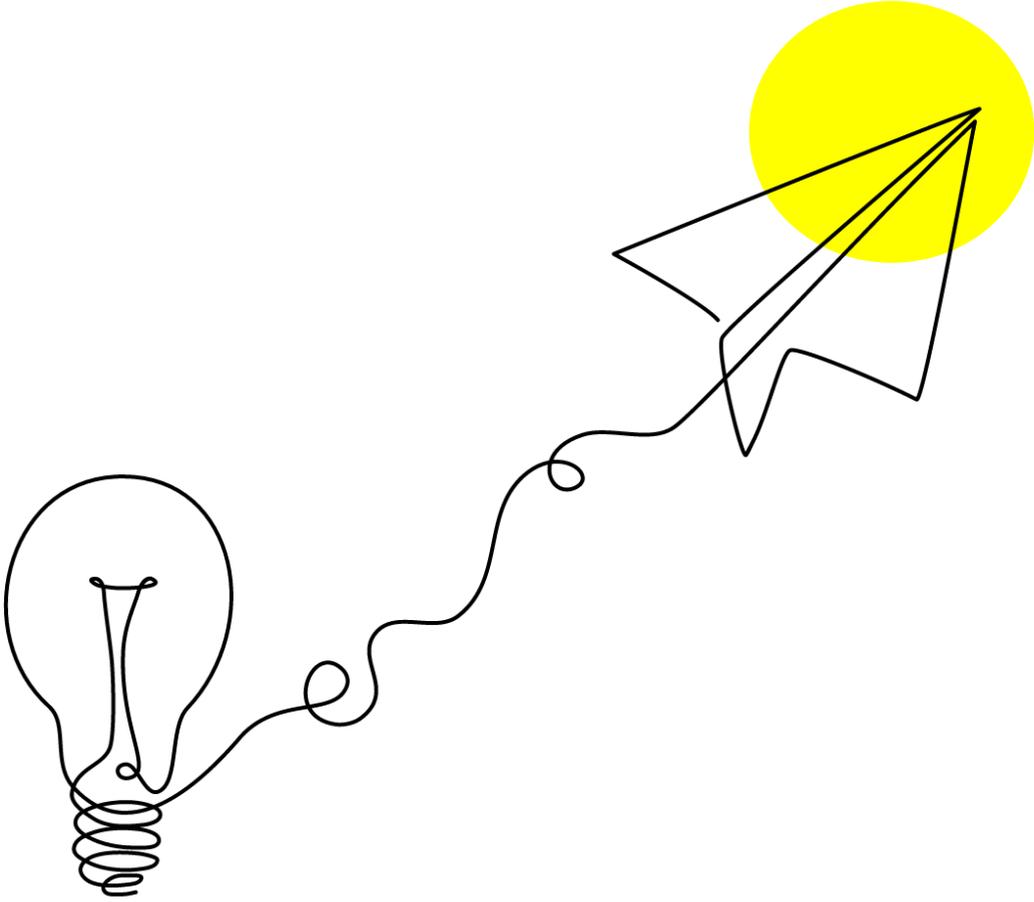
- Formalisation de la vision et de la culture ( valeurs, principes managériaux)
- Définition des objectifs, plan d'actions et organisation (rôles, interactions,..)
- Identification et accompagnement des résistances au changement
- Développement des liens humains pour renforcer la coopération et l'agilité de l'équipe plus rapidement

**4** **Monter des groupes de travail mixtes**  
pour impliquer les équipes (process, crm,...).et suivre ces groupes

**5** **Soigner la communication interne et externe**  
pour faire et faire adhérer au projet et à la nouvelle direction.

## Les pièges à éviter

- ❑ Ne pas oublier que les dirigeants travaillent sur le dossier “dans le secret” depuis des mois, et que les équipes le découvre tout juste, le temps d’acceptation et de **mise en mouvement ne sera pas le même**.
- ❑ **Ne pas accueillir les rigidités individuelles et d’équipe** visant à préserver la culture, les méthodes, les process précédents.
- ❑ Minimiser l’accompagnement humain au changement en ne se focalisant que **sur les process** (vs gestion des deuils non réalisés, des émotions, des résistances,...).
- ❑ Entretenir des rivalités entre les équipes via le management et les **“guerres de territoires”**.
- ❑ **Laisser une équipe se sentir (re)niée par une autre** : notamment si elles étaient en concurrence auparavant
- ❑ **Céder aux exigences et pressions des collaborateurs** avant de décider la stratégie globale.
- ❑ **Ne pas définir le sens, la vision et la culture commune** et de partir directement dans l’opérationnel.
- ❑ **Ne pas communiquer sur chaque étape** : du pourquoi, au quoi, en passant par le comment.
- ❑ Voir des départs multiples pour **non adhésion au projet** et à la nouvelle direction.



# PÉRENNISER UN CODIR SUITE AU RETRAIT DU(DES) DIRIGEANT(S)



*Vous souhaitez anticiper le départ en retraite ou vers une autre activité du dirigeant, ou encore la volonté de cession d'un ou des dirigeants principaux*

## Vos problématiques

- ❑ **Le maintien de la mobilisation** des équipes malgré l'amorce du projet de changement.
- ❑ **Des batailles d'égos et des guerres intestines qui pourraient se déclencher** : le système étant déstabilisé chacun cherche à faire grandir son territoire et à récupérer les attributs du pouvoir.
- ❑ **Des résistances au changement** par loyauté à l'ancien dirigeant et sa culture ou par volonté de rester dans sa zone de confort.
- ❑ **Un vide à combler en prévision du départ du dirigeant** en termes de missions, de zone de leadership,...
- ❑ Un choix à faire pour trouver le(s) **remplaçant(s) qui viennent de l'interne ou de l'externe, travailler leur montée en puissance** et/ou leur acceptation par les autres
- ❑ Si besoin, une gestion de **l'intégration** de nouveaux actionnaires

## Les enjeux associés

- **Maintenir l'activité** tout en re-définissant le nouveau projet, la nouvelle vision
- **Aligner les intérêts personnels et collectifs** et maintenir les conditions d'une collaboration saine
- **Formaliser les évolutions** de la culture, les règles de fonctionnement et les communiquer
- **(Re)créer une nouvelle dynamique et cohésion d'équipe**
- Accompagner **la montée en puissance** des autres membres du CODIR amenés à évoluer
- **Vérifier l'appétence et les compétences** des membres du CODIR pour augmenter leurs périmètres
- **Réfléchir aux rôles futurs des dirigeants partants** (qu'ils restent ou pas dans l'environnement)

# Les étapes

- 1 **Valider la réelle volonté du(des) dirigeant(s)**  
de sortir complètement ou en partie seulement du système
- 2 **Réaliser un retour d'expériences avec les membres du CODIR** pour faire émerger les forces et les dysfonctionnements, mise à plat des représentations et des craintes, espoirs et envies de chacun
- 3 **Accompagner l'arrivée du(des) nouveau(x) dirigeant(s) sélectionné(s) en amont**
- 4 **Identifier et accompagner les résistances au changement des membres**
- 5 **Co-écrire le nouveau projet commun**
  - vision, objectifs
  - redistribution des rôles et compétences (mapping préalable de ceux du dirigeant sortant)
  - évolution de la culture (nommer ce qui ne change pas et ce change)
  - re-définition des règles de fonctionnement CODIR et prises de décisions
- 6 **Renforcer la cohésion des membres** de cette nouvelle équipe en reconnaissant les forces et contributions de chacun
- 7 **Soigner la communication interne et externe** pour faire et faire adhérer au projet et à la nouvelle direction
- 8 **Accompagner la croissance individuelle et collective des membres CODIR**, dans le fait de prendre leurs différentes casquettes

## Les pièges à éviter

- ❑ Par excès de confiance ou pour d'autres raisons, ne pas prendre la mesure de l'ampleur des **missions du dirigeant** partant
- ❑ Vouloir **tout changer** avant de prendre le pouls de la situation
- ❑ Céder aux exigences et **pressions des collaborateurs** (ou des nouveaux actionnaires) avant de décider la stratégie globale
- ❑ Des membres qui privilégient **l'intérêt individuel à l'intérêt collectif**
- ❑ **Laisser les luttes de pouvoir internes se développer**: rétention d'information, compétition
- ❑ **S'éparpiller** : ne pas redéfinir la vision et le projet d'entreprise
- ❑ Subir des **dépats multiples** pour non-adhésion au projet et à la nouvelle direction
- ❑ **Présumer** que les personnes en place souhaitent agrandir leurs responsabilités

# GÉRER ET DÉPASSER UNE CRISE RELATIONNELLE



*Vous connaissez une crise relationnelle entre des membres du CODIR ou encore, des membres de l'équipe remettent en cause leur leadership.*

## Vos problématiques

- ❑ **Des non-dits et conflits larvés** qui prennent de plus en plus de place dans les relations et qui créent des dysfonctionnements ou des conflits ouverts (attaques, agressivités,...).
- ❑ **Des bataille d'égo** visant à élargir son territoire et indirectement à avoir de la reconnaissance notamment du leader : des jeux politiques, des clans
- ❑ **Des intérêts personnels divergents** qui nuisent à l'intérêt global.
- ❑ **Une perte de transversalité** et un développement de concurrence entre les services.
- ❑ **Un manque de solidarité et de confidentialité au sein du CODIR** qui entraînent des débordements sur les équipes.
- ❑ **Une perte de confiance respective** entre les membres du CODIR..

## Les enjeux associés

- Adresser et **réguler les problématiques relationnelles** afin de limiter l'impact sur l'activité.
- Développer **la reconnaissance mutuelle** entre les membres et notamment celle du dirigeant vis à vis de membres du CODIR (reconnaissance du travail, des opinions, des personnes..).
- **Aligner les intérêts** personnels et collectifs.
- **Re-créez les conditions d'une collaboration saine** : envie et intérêt de collaborer.
- **Dénoncer le non respect de la règle de confidentialité, si nécessaire**, et la re-contractualiser afin de recréer un cadre de confiance.

# Les étapes

## Le relationnel

- 1 **Mettre à plat les visions individuelles des dysfonctionnements** pour passer du désaccord au malentendu, et partager les émotions vécues.
- 2 **Rappeler que les conflits sont naturels dans une équipe**
- 3 **Rappeler les règles de fonctionnement du CODIR et ses valeurs (le formaliser si elles n'existent pas);**
  - o rôle(s) collectif et individuels
  - o rôle du leader et (re)définition des délégations
  - o cadre de confidentialité / solidarité
- 4 Faire réfléchir sur **les conséquences de la crise** sur les objectifs du CODIR
- 5 Mettre en avant **ce qui marche bien malgré tout**
- 6 Accompagner la formulation des **demandes et engagements réciproques** (*ce qui nous rassemble, ce pour quoi nous sommes payés, ce que nous devons faire pour y arriver, ce que chacun attend des autres...*)
- 7 **Recontractualiser** la relation
- 8 **Re-crée** la **reconnaissance** **mutuelle** :  
compétences, individus, contribution...
- 9 **Se fixer des temps de suivi réguliers**

## Le projet commun

- 10 **Re-partager la vision et la contribution** de chacun à l'intérêt commun
- 11 **Travailler sur un projet transverse commun** afin de ré-apprendre à travailler ensemble et re-crée de la transversalité

## Les pièges à éviter

- ❑ **Céder aux exigences et pressions des collaborateurs** en perdant de vue le projet d'entreprise.
- ❑ Voir des membres qui privilégient **l'intérêt individuel à l'intérêt collectif**.
- ❑ Laisser se développer des **luttons de pouvoir internes** qui se traduisent par de la perte de transversalité, de la rétention d'informations, et de la compétition interne.
- ❑ Laisser les **non-dits** prendre une place prépondérante dans les relations :
  - en se désintéressant ou en niant les tensions internes
  - en minimisant l'impact que cela peut avoir sur l'entreprise, l'implication et l'efficacité des équipes
- ❑ Subir des vagues de départs multiples au sein du CODIR et des équipes : le climat social générant de **l'inquiétude et du désengagement**.
- ❑ Avoir un CODIR inopérant

# FOCUS SUR les cas particuliers de...

## FOCUS : Un (ou plusieurs) actionnaire(s) dans le CODIR

Le ou les dirigeants actionnaires ont la spécificité d'être à **la fois contributeur et partie-prenante concerné**, à la différence des membres du CODIR collaborateurs qui sont uniquement contributeur impliqués

Cela équivaudrait à la différence qu'il existe entre le cochon et la poule dans la production d'une omelette au jambon

-> la poule est *impliquée* : elle donne des oeufs. Si l'omelette est ratée, ce n'est pas grave, elle en donnera d'autre. Elle n'a donc pas trop besoin de porter attention aux compétences de celui qui fait l'omelette  
-> tandis que le cochon est *concerné*: son engagement dans la production va au delà de ce que la poule y met - il joue "sa peau" dans l'affaire. Il ne peut guère se désintéresser de la façon de faire du cuisinier.

**Ce qui n'a pas la même incidence sur leur existence, leur engagement et donc leurs prises de décisions.**  
De fait, les peurs intrinsèques ne sont pas les mêmes, les enjeux n'étant pas les mêmes.

### LES SPÉCIFICITÉS POTENTIELLES

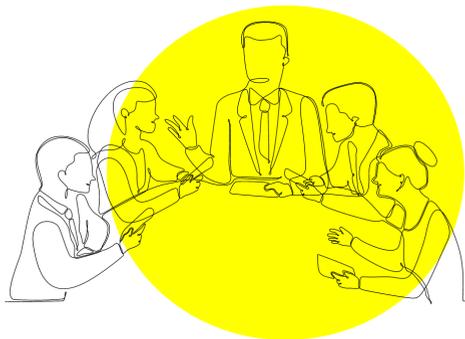
**Le dirigeant peut être amené à cacher la finalité réelle** à son CODIR, pour des raisons stratégiques ou par peur d'inquiéter et de désengager. Cette non-transparence peut créer une distance et renforcer le sentiment d'isolement du ou des actionnaires (parfois même entre actionnaires).

En cas de difficultés (économiques, pression marché, réglementaires), **le dirigeant peut souffrir d'un écart** qui se creuse avec les membres de son CODIR dans la gestion de la crise ; ces derniers pouvant se positionner en posture de reproche plutôt qu'en coéquipiers dans la tempête. Le défi pour le dirigeant sera de bien communiquer les enjeux et de les mobiliser face à l'adversité.

**Le pacte d'associés peut, s'il est trop restrictif ou figé**, ne plus être en adéquation avec la stratégie d'entreprise, il conviendra alors de s'autoriser à le re-questionner pour qu'il re-devienne un levier et non un frein.

# FOCUS : Le CODIR d'une Business Unit dans un Grand Groupe

Un CODIR d'Unité Opérationnelle est la **"cheville ouvrière"** qui intègre la stratégie globale (contraintes, objectifs, façon de faire, processus) et l'adapte de façon opérationnelle en prenant en compte les stratégies opérationnelles des autres directions de l'entreprise.



Cet alignement doit s'ajuster tout au long de l'année. **Il fait face au paradoxe** d'être une courroie de transmission de l'entreprise (il est le relais de la stratégie globale de l'entreprise auprès des équipes) tout en devant créer sa propre identité, sa propre autonomie et développer ses marges de manœuvre pour embarquer les équipes.

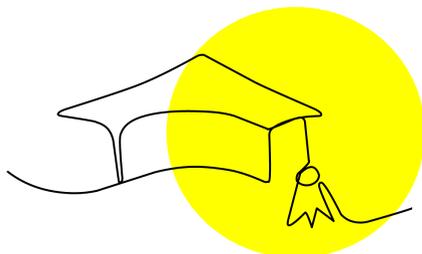
Il fait également face à des enjeux de carrière de certains de ses membres, à des enjeux de résultats (taux de rentabilité globale, taux de productivité, taux de pénétration, taux de transformation, taux de qualité, etc) *versus* des ressources limitées souvent allouées ou validées par le CODIR Central.

Il doit également absorber les chocs et les dysfonctionnements qui existent dans le système.

Il a rarement des enjeux de capital ou d'actionnariat (ou alors dans des packages individuels de rémunération).

## FOCUS : Le CODIR de professions libérales

Lorsque des médecins ou des avocats font société, ils le font souvent dans le cadre d'une mise en commun de moyens mais dans un exercice libéral et autonome de leur métier sous la supervision toutefois d'un Conseil de l'Ordre.



Nous avons fréquemment observé que ce type d'associations se faisait en considérant surtout -voire *exclusivement*- les aspects **techniques** de la profession et en **omettant** ce qui relève de principes de gouvernance et de direction d'une société.

Or, créer une entreprise d'associés exerçant en libéral, c'est pour chacun ... devoir aussi **endosser l'identité et les responsabilités** « classiques » d'un **entrepreneur**. C'est aussi souvent se doter d'une structure et d'une organisation avec des salariés, des collaborateurs et des partenaires. Ce faisant, les experts « techniques » deviennent *de facto* des associés, des actionnaires de la structure et parfois des managers. A ce titre, ils auront à intégrer les multiples aspects de ces rôles additionnels dans leur quotidien, leur communication et leurs comportements.

Cette omission cause **difficultés et dissensions entre associés** et avec les collaborateurs, qui tendront à s'amplifier à mesure que la structure grandit et que les enjeux individuels des acteurs évoluent dans le temps.

Le travail avec un coach permettra *d'expliciter* intentions, vision et enjeux des associés fondateurs, d'organiser le Codir - instance nécessaire aux décisions stratégiques mais aussi utile pour faire exister et réguler les relations entre associés ou encore pour "devenir" un entrepreneur et manager. Le coach soutiendra l'installation de rituels adaptés de gouvernance et accompagnera les résistances et montées en compétences face à ces rôles "imposés" par le statut d'associés.

# FOCUS : Le CODIR de Start-up

Une start-up est une entreprise naissante qui grandit vite sur un marché émergent, avec des forts besoins d'investissements, levant régulièrement des fonds, ce qui challenge à chaque fois sa gouvernance et son fonctionnement.



## Les enjeux

L'équipe de Direction est récente, portée par le (ou les) fondateur(s) actionnaire(s) habituellement plus portés sur l'expertise métier et technique que sur le rôle de manager dirigeant.

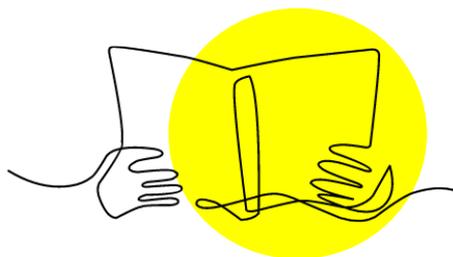
Il(s) doi(ven)t apprendre à lâcher prise, à répartir les responsabilités en faisant confiance, à construire une équipe qui grossit, avec un turn over fréquent, tout en conservant les facteurs qui font la réussite, à accepter la contradiction, les opinions différentes, à donner de la stabilité dans un milieu qui bouge très vite, à absorber une partie de la pression.

Les autres membres du CODIR ont souvent des profils expert similaires, ils doivent prendre leur place, s'ouvrir à tous les champs de l'entreprise, accepter d'accueillir des nouveaux membres, de n'être plus le N°2 ou N°3, ce qu'ils pouvaient être quand la structure était plus petite, intégrer une dimension managériale et humaine dans leur fonctionnement au quotidien.

Le passage de relai managerial entre les fondateurs et un Codir efficace est une étape cruciale dans le développement de l'entreprise et la prise de hauteur stratégique nécessaire.

# FOCUS : Le CODIR avec un actionnaire non opérationnel

Nous parlons ici du cas d'un fonds d'investissement présent pour une durée déterminée (3 ans , 5 ans ...), pouvant avoir un rôle de développement et/ou être (très) exigeant sur la rentabilité en exerçant une pression forte y compris sur les décisions d'ordre opérationnel. L'avantage est la connaissance partagée du calendrier des échéances.



## Les enjeux

Le CODIR doit faire le bon lien entre la volonté du fonds d'investissement et les besoins et la réalité du terrain afin de protéger les équipes et favoriser leur croissance.

L'entente moyenne avec le fonds, la recherche périodique de nouveaux fonds peut prendre beaucoup de temps et d'énergie au CODIR et l'éloigner du marché, de la stratégie et des opérations.

Une bonne solidarité entre les membres du CODIR est nécessaire pour faire un bon contrepois qui crée de la valeur ajoutée, au risque de rentrer dans des jeux politiques.

# FOCUS : Le CODIR d'une entreprise familiale

C'est une entreprise appartenant en grande majorité à une même famille, se transmettant souvent de génération en génération, et dont un ou plusieurs membres y travaillent, dont un à sa tête (fondateur ou non).

## Des points d'attention à avoir à l'esprit

. Le poids et l'impact du "patriarche" - quand il y en a un - est un enjeu majeur dans la réussite, la culture, le fonctionnement de l'entreprise. Par contre, son état d'esprit, ses postures, sa capacité à lâcher des responsabilités, à ne pas vouloir être sur tous les terrains, à ne pas se mettre dans une position trop autocrate, à refuser les évolutions du marché, de la technologie, du juridique..., sont prépondérants pour la bonne marche future de l'ensemble.

. Le poids de la fille/du fils ou d'autres membres de la famille - dont le conjoint(e) -, en position de dirigeant. Ils doivent prendre leur place, savoir s'opposer parfois, avoir des fonctions bien distinctes, se rendre légitimes auprès des salariés pour ne pas apparaître comme quelqu'un de la famille de, bien connaître tous les métiers de l'entreprise. Attention ici au phénomène de "pétérisation" (être au maximum de son potentiel). Besoin de sortir d'une relation Parent-Enfant pour aller vers une relation Adulte-Adulte, ce qui n'est pas évident..Il est important que les fonctions soient bien distinctes afin que chacun est son champ d'expression.

. La place des autres membres du CODIR (hors famille) dont certains peuvent-être des anciens fidèles du "patriarche" ou des récents qui doivent comprendre la culture et les clés de réussite - qui ne sont pas toujours des clés habituelles -. Les fidèles défendent toujours bec et ongle le "patriarche", les plus récents pourront avoir une vision plus large, d'autres méthodes de travail. C'est une source éventuelle de conflits, d'autant plus qu'il existe souvent dans ce type d'entreprise une culture orale, avec des non-dits ou que les décisions stratégiques se prennent en cercle très restreint générant des frustrations.

Dans tous les cas, une bonne formalisation et un bon respect du mode de gouvernance nous semble important comprenant le mode et les valeurs de fonctionnement du Codir, les responsabilités de chacun, les modes de décision voire de médiation.

# 4

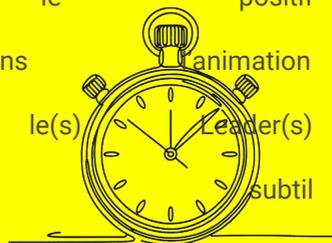
# NOTRE DÉMARCHE D'INTERVENTION

---

*Cette 4ème partie présente nos réflexions, nos bonnes pratiques, des recommandations sur la façon d'intervenir dans un coaching de CODIR. Elles sont le fruit de nos belles -ou moins belles- réussites, de nos expérimentations, de nos retours d'expériences.*

*Voici les éléments clés de postures qui font notre signature :*

- Le temps d'intervention est (toujours) compté
- Un 1er temps individuel pour aussi créer l'alliance avec chacun
- Une position basse stratégique
- Un temps collectif sous différentes formes
- La relation entre les membres du CODIR est clé
- La connaissance et la conscience de soi, fils directeurs de nos interventions
- Le coach a la main sur le processus
- Une vigie centrée sur le résultat à atteindre
- Commencer par le positif
- Être "stratège" dans l'animation
- La relation avec le(s) Leader(s)
- Un "art" subtil
- En complément



# Le temps d'intervention est (toujours) compté

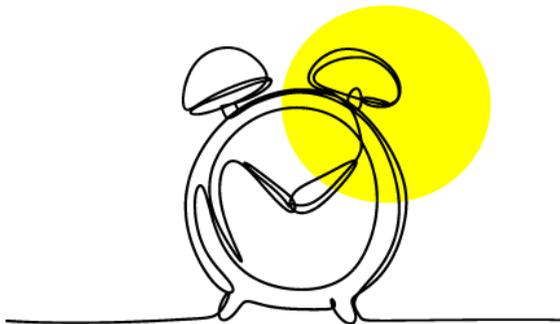
---

*Un élément clé à prendre en compte dans un coaching de CODIR est le "temps"..*

Le temps d'intervention est toujours compté, ce qui oblige à **identifier rapidement les leviers** qui nous paraissent les plus efficaces à l'instant T pour faire avancer un système donné d'un point A – l'état actuel – vers un point B – l'état cible qui a été défini en amont.

Pour cela, il est important d'avoir en tête les enjeux généraux liés à la situation et la nature du CODIR (voir les parties précédentes) et de comprendre ceux spécifiques à la structure et à l'équipe accompagnées, puis de définir des objectifs de mission précis en interaction avec le leader en amont de l'intervention.

De l'évaluation du niveau de maturité de l'équipe - est-ce une équipe experte (la règle c'est la règle), pré-collective (velléité de travailler ensemble), relationnelle (bon de travailler ensemble), solidaire (introspection et responsabilisation) ou accomplie (forte autonomie et très à l'aise dans la complexité) ? - vous permettra d'intervenir plus facilement à bon escient..



# Un 1er temps individuel pour créer l'alliance avec chacun

---

*Pour gagner du temps et créer un 1<sup>er</sup> niveau d'alliance avec chacun, privilégier un moment individuel préalable avec toutes les personnes concernées.*

Ce temps permettra de réaliser une « mise-en-bouche » vis-à-vis du sujet, de recueillir les perceptions, visions et suggestions de chacun sur un thème donné. Cette matière recueillie qui restera sous forme des verbatims de chacun – et pas d'une synthèse de notre part - servira de base de travail durant le temps collectif.

Dans des situations de dégradation des interactions ou de dysfonctionnements, ce premier temps permet également **un temps d'expression des ressentis individuels dans un cadre sécurisé** avec le coach comme personne neutre extérieure à l'entreprise.

Ces ressentis individuels qu'ils soient positifs ou négatifs par rapport au sujet traité, qu'ils soient vrais ou faux (vrais ou faux par rapport à quoi d'ailleurs) sont devenus la "réalité" de la personne et la base de ses agissements, d'où l'importance de les accueillir.

*L'important n'est pas ce que l'on vit,  
mais comment on le vit.*

Heraclite



# Un temps collectif sous différentes formes

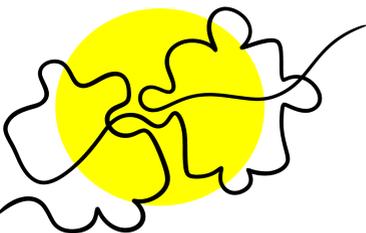
*Nous recommandons un 1<sup>er</sup> temps collectif de minimum 2 jours consécutifs, puis d'autres temps qui seront définis selon la situation de départ, les attendus et l'avancement de la mission.*

Des ateliers de suivi des "chantiers" décidés en collectif sont souvent organisés dans les 3 mois qui suivent, Des personnes clé de l'organisation ou du sujet traité - et non membre du CODIR - peuvent être intégrées dans ces groupes de travail.

Des nouveaux temps avec tous les membres du CODIR pour renforcer l'alignement, avancer sur un sujet particulier, débloquer une situation sont souvent organisés.

Des journées d'intégration des acquis sont également mises en place, disons 1 fois par trimestre sous forme de pratique supervisée et du travail collectif sur les questions fondamentales de "Comment mieux travailler ensemble ? ", avec des apports sur des thèmes de management, de communication, de mode de fonctionnement.. Ce sont des espaces ressources qui permettent le recul, la confrontation saine de pratiques, l'apprentissage en commun, l'alignement et qui participent à la bonne accélération en phase opérationnelle.

**Notre objectif de coach est de mettre en place les conditions d'atteinte des objectifs**, d'amener le groupe vers une intégration de ses choix et décisions dans la durée, donc vers de cheminer vers l'autonomie. Ce processus prend du temps, nos interventions sont des catalyseurs d'accélération de processus. Nous accompagnons périodiquement des CODIR dans la durée, parfois plusieurs années à leur différents stades de maturité et d'évolution des enjeux de l'entreprise.



# Une position basse stratégique

---

*Se mettre soi-même dans une position « basse stratégique » est une bonne façon d'observer ce qui se joue et de faciliter les émergences.*

Cela signifie **être ferme sur le cadre et la méthode** - possibilité de stopper une discussion si celle-ci n'est pas résolutoire, de recadrer « gentiment » des comportements..., et **souple sur le contenu** - pour l'ajuster à l'avancement ou non du groupe.

Se mettre au service du groupe, être focus sur l'état cible.

Dans une phase initiale, nous utilisons cette posture "basse stratégique" lors de l'observation in vivo d'une réunion de CODIR pour donner un Feedback constructif sur les bonnes pratiques et les axes d'amélioration que le groupe pourra travailler lors du temps collectif.

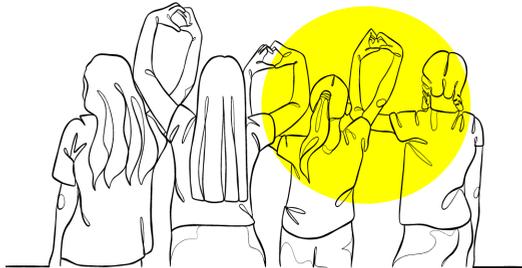
*une main de fer  
dans un gant de velours*



# La relation entre les membres du CODIR est clé

*Dans tous les cas, la relation entre chacun est clé et prioritaire. Il est difficile de construire sur un terrain peu propice à cela.*

Privilégier la meilleure connaissance des personnes entre-elles, le dialogue, la découverte d'éléments plus personnels - même si les personnes travaillent entre-elles depuis longtemps -, **faire partager les ressentis, les doutes, les craintes, les enjeux, les espoirs et besoins** de chacun est très salutaire. Faire dessiner, l'exercice Dialogue & Interactions ou la chaîne de vélo sont des exercices très utiles pour cela.



Nous intervenons régulièrement en duo de coaches afin d'enrichir nos regards, nos approches, nos points de vue. Deux coaches en relation permettent également une forme de modélisation pour le CODIR. Nous le proposons lors de changements importants dans l'entreprise, dans des situations à fort enjeux business, lorsqu'il y a urgence à résoudre des situations dysfonctionnelles ou lorsque le groupe compte beaucoup de membres.

*Si tu veux unir les gens,  
fais-les rêver ensemble.*

Antoine de St Exupéry

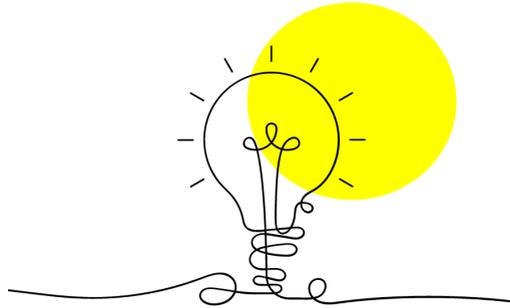


# La connaissance et la conscience de soi, fils directeurs de nos interventions

*Parce que chacun se connaît lui-même dans ses forces et limites, il peut être conscient de son impact, améliorer sa communication, acquérir une maturité qui permet de se dire les choses, de mettre en place des modalités de régulation.*

Ce travail de connaissance et de conscience de soi peut s'appuyer sur des exercices de coaching individuel ou des approches de type Process Communication Model® qui mettent en avant l'estime de soi, la confiance en soi, l'affirmation de soi.

On ne peut reconnaître de manière ajustée les individus que si, au préalable, on a eu l'occasion de les connaître.



*la meilleure arme c'est  
de s'asseoir et de parler*  
Nelson Mandela

# Le coach a la main sur le “processus”

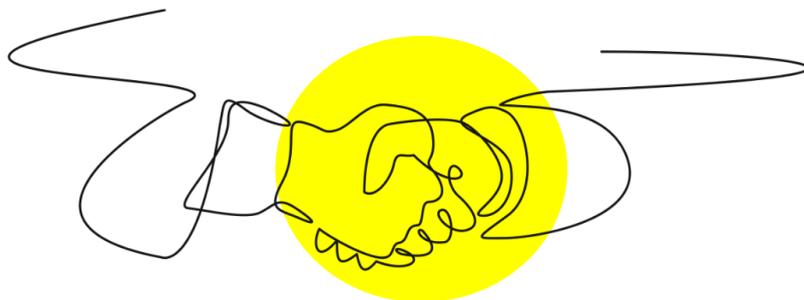
*Lors des temps collectifs, mettre chaque membre du CODIR en parité y compris le Leader qui a confié les clés de l'accompagnement.*

Ce changement de posture pour le Leader permet parfois de libérer la parole des autres membres et de faire “jouer” tout le monde au même niveau de jeu collectif. C'est une source d'apprentissage importante pour le leader et pour chaque membre du CODIR.

Il est important de “timer” **les temps d'intervention de chacun** pour ne pas se laisser entraîner dans des monologues sans fin et, à l'inverse, donner du temps de parole à ceux qui s'expriment moins facilement.

**Etablir et faire respecter des règles de fonctionnement** qui peuvent être modélisantes pour le groupe (développement de la qualité d'écoute) :

- On ne s'interrompt pas,
- On ne se répond pas directement lors d'un tour de table
- On respecte les temps de parole donnés,
- On respecte les personnes,
- Vous avez le droit de ne pas être d'accord entre vous ou avec moi – acter alors un désaccord sans chercher à ce que chacun soit absolument d'accord,
- (Faire) définir si nécessaire des règles de décision,
- Aller sur un autre sujet pour revenir sur celui-ci plus tard.



# Une vigie centrée sur le résultat à atteindre

---

Le coach **diagnostique le système "CODIR"** pour agir ensuite au bon endroit.

Vérifier l'alignement des membres du CODIR sur :

- La vision, la raison d'être - de leur structure, de leur mission ... - ,
- Les enjeux, les axes stratégiques,
- Le respect des postures et valeurs spécifiques du fonctionnement du CODIR - ce ne sont pas nécessairement les mêmes que celles de l'entreprise ; nous aimons bien leur en proposer car ils en disposent rarement,
- Son fonctionnement : temps collectifs et en face-à-face, temps de coordination-décision et temps de travail, modes de décision et de médiation...
- La qualité du dialogue entre eux
- La qualité des relations avec leurs parties prenante internes.- leurs équipes -et externes

Creuser un ou plusieurs de ces points dans la mesure où ils représentent un obstacle à la réussite des objectifs de la mission.

Notamment, **la vision de l'entreprise** est souvent une question clé. Elle doit être formulée, écrite, partagée et comprise par chacun dans sa singularité. Sa déclinaison opérationnelle pour les équipes est un socle puissant de motivation et d'alignement pour les collaborateurs de l'entreprise.

Autre exemple: veiller à avoir **un système de valeurs d'entreprise** claires, communes et pas seulement déclarées mais bien incarnées. Leurs déclinaisons en comportements observables pour le CODIR et pour chaque équipe est une partie importante de la culture de l'entreprise.

Ces valeurs viennent en complément des valeurs spécifiques au fonctionnement du CODIR dont nous avons parlé au début de ce Livre Blanc, responsabilité individuelle - on est CODIR 365 jours/an 24h/24 -, solidarité, exemplarité, abnégation, responsabilité collective - on est responsable du dossier des autres -...

Ne pas être ambitieux au début, ne pas vouloir tout traiter tout de suite ou aller trop vite sur des points précis, **un alignement ne se fait jamais sur les détails.** Une question du type " *Qu'est-ce que serait un CODIR performant dans 6 mois ?*" est souvent suffisante pour commencer à travailler la vision et les ambitions communes.

Vérifier l'alignement des intérêts individuels des membres du CODIR avec les intérêts du collectif.

# Commencer par le positif

---

*Important pour nous : faire mettre en avant les réalisations, les moments clés et les éléments de fierté du groupe avant de travailler sur les irritants et les axes d'évolution.*

Commencer par traiter les sujets les plus aisés pour montrer au groupe qu'il peut avancer rapidement – la stratégie des petits pas – et libérer ainsi de l'énergie.

*Si tu vois tout en gris dans la vie,  
déplace l'éléphant qui est devant toi*  
Proverbe africain



# Être “stratège” dans l’animation

Voici des façons de faire que nous utilisons régulièrement dans nos animations :

- Laisser visible dans la salle le fruit des réflexions (paper board au mur...), et/ou les noter, ou les faire noter, en live - PC, vidéo projecteur - pour visualiser son avancement et réagir plus vite.
- Utiliser la méthode CRAC - ce qu’il faut « Conserver, Renforcer, Abandonner, Créer » - (*methode KISS en anglais*) qui est très efficace pour avancer rapidement dans la réflexion, l’intégrer éventuellement dans les entretiens individuels préliminaires.
- **Diversifier les modes de travail** - en réflexion individuelle, en sous-groupe, en groupe complet - en utilisant des outils de l’intelligence collective (mini world café, mini Codev...), commencer *toujours* par une réflexion individuelle que les personnes écrivent pour ne pas se laisser influencer par les autres.
- **Si besoin, laisser le groupe s’enliser sur un sujet donné** puis le confronter, lui demander en quoi ce qui est en train de se passer est représentatif et résolutoire par rapport à la problématique donnée.
- **Appuyer sur un point qui fait mal** (une tension, une incompréhension, un conflit...) si vous sentez que ce point deviendra bloquant, donner un temps de parole à chacun, réguler, donner du sens à ce qui se passe.
- Si le groupe patine dans une discussion sur un sujet donné, **lancer des hypothèses confrontantes et/ou opposée** à ce qui se dit pour voir comment le groupe réagit, “et si vous faisiez comme cela ...”.



- **Faire préciser le mode de décision** durant les réflexions collectives – à l’unanimité, à la majorité, chacun une voix, une voix prépondérante pour le(s) leader(s), ne votent que les personnes directement concernées, décision unilatérale du leader, re-tour de table pour que chacun se réexprime, report du vote si pas de majorité, voire tirage au sort...
- Faire voter les décisions, puis revalider la position de chacun par rapport aux décisions ou plans d’actions définis. **Privilégier des plans d’actions courts mais impactants** intégrant la mise en place de groupes de travail sur un sujet donné qui présentera sa réflexion à la prochaine rencontre - on n’est pas obligé de tout traiter sur place ! Les responsabiliser sur le contenu de certains temps de votre animation, que voulez-vous traiter maintenant en priorité ? Comment ?...
- **S’assurer de la bonne prise en compte de la cascade des décisions**, plans d’action avec quel mode de communication vers les équipes. Un CODIR qui part “au vert” pendant deux jours, cela peut créer des inquiétudes, à minima des interrogations de la part des collaborateurs qu’il convient de prendre en compte et/ou apaiser.
- Observer les attitudes des personnes (l’isolement, les clans, les réactions, les conflits, les alliances...), **faire des tours de table réguliers** pour mesurer les états émotionnels, les niveaux de résistance, le degré d’alignement, les états d’esprit...
- **Accepter que certains soient par moment en inconfort**, c’est bon signe, ralentir alors le rythme, faire un tour de table.
- **Accepter que parfois le groupe ou une personne “régresse”**, revienne sur un point déjà traité, s’emporte, entre en conflit ; redonner alors du sens, parler de *boucle de rétroaction négative* dans un système en évolution, demander *l’intention positive* derrière ce comportement, faire là-aussi un tour de table pour voir ce chacun en pense...



*un voyage de mille lieux commence  
toujours par un premier pas*

Lao Tseu

# La relation avec le(s) Leaders

---

*Revérifier régulièrement le niveau d'alliance avec le(s) leader(s), voir où il en est, ce qu'il veut travailler, ce qui le gêne.*

Rappel, durant le coaching c'est le coach qui a la main sur le processus, mais il peut s'appuyer sur le leader pour renforcer un point, donner un avis...

Si c'est le cas, acter un non-avancement ou un avancement insuffisant du groupe en donnant vos raisons, en responsabilisant le groupe. Le faire réagir chacun, repasser un contrat avec lui pour la suite en ré-ajustant éventuellement les objectifs intermédiaires ou ceux des prochaines sessions.

Prendre des photos des paperboard de travail pour faciliter le compte-rendu.



# Le coaching du CODIR, un art subtil

---

*Le coaching de CODIR est pour nous un "art" subtil, tout en finesse, centré sur ce qui se passe dans l'instant présent qui est significatif de ce qui se passe dans le quotidien du groupe.*

Diagnostiquer le système, s'appuyer sur ses points forts, challenger ses zones de progrès, modéliser des façons de faire, accepter les retours en arrière (naturels), être toujours dirigé vers les objectifs de la mission sont notre quotidien.

Desserrer les noeuds pour mieux faire circuler les ressources, les énergies et les richesses du système, telle est notre vision de notre métier.

## En complément

---

*Nous privilégions la mise en place de coachings-flash - 3 à 6 heures d'entretien - avec chacun des membres du CODIR dans la foulée des 1ers temps collectifs afin de faciliter l'appropriation, de détecter des freins éventuels, de travailler un point spécifique. Intervenir en duo de coachs permet de répartir les accompagnements en fonction des profils et des besoins des membres.*

# 5

# ILS NOUS FONT CONFIANCE

---



**Ingénierie - 300 salariés** : Accompagnement à la création du CODIR du groupe dans une optique de créer une vision et une gestion commune et de renforcer la transversalité entre les filiales.



**ASPEN & MARLINE - Carburant pour les professionnels - 60 salariés** - Mise en place du CODIR dans le cadre de la fusion de deux entreprises



**ATELIER CR – Executive search and leadership advisory - 20 salariés** – Travail sur les valeurs et la volonté du dirigeant d'intégrer deux managers comme associé et prendre lui-même de la hauteur



**CVE – Energie durable** – 300 salariés – Problématique d'intervention



**Secteur d'activité – Division – 100 salariés** – Alignement des membres du Codir suite à un rachat



### **Marketing Digital – 100 salariés –**

Développement de la posture au sein du Codir



**Service Time Lapse – 50 salariés –** Mise en place d'un Comité de Direction avec un dirigeant-fondateur très présent



**Assurances - 150 salariés –** Renforcement et alignement du CODIR dans un contexte de tensions



### **Solution de purification industrielle – 110 salariés –**

travail sur les valeurs, les compétences managériales et sur les interactions entre des dirigeants ingénieurs qui se connaissent trop bien



### **FDJ DOC – Jeu – Direction des Opérations Commerciales – 150 salariés –**

Accompagnement sur la durée (15 ans bientôt) dans une entité qui a beaucoup évolué dans le temps, notamment au niveau managérial



### **FDJ DSI – Jeu – Direction Informatique – 600 salariés –**

Mise en place d'une nouvelle organisation bouleversant les habitudes dans un environnement d'informaticiens



### **FDJ DECT – Jeu – Direction RH – 110 salariés**

– Evolution de la gouvernance dans un contexte de stabilité avec une succession à venir



### **Développement d'entreprises - Direction des services – 150 salariés**

– Travail sur le rôle et la valeur ajoutée de cette Direction dans un environnement économique très tendu



### **Santé à domicile - 400 salariés**

– Développement de la confiance réciproque et convergence des décisions



### **Institut RS – Laboratoire d'analyses – 40 salariés**

– Accompagnement à la mise en place d'un CODIR, à la structuration et à la formation d'un management intermédiaire.



### **(FREE PRO) – Opérateur IP – 80 salariés**

– faire monter en maturité un CODIR jeune et très porté sur les opérations avec un dirigeant fondateur très influent



### **Immobilier – 650 salariés**

– Transfo au niveau de la gouvernance, enclenchée par une prise de recul des deux dirigeants fondateurs très présents jusqu'à maintenant



# PROFIL

GRUPE JARNIAS

**PARLYM - Division Ingénierie & Projet - 150 salariés** - Mise en place de l'équipe de Direction dans le cadre d'un rapprochement

**Travaux sur corde - 60 salariés** - faire monter en maturité un CODIR jeune et très porté sur les opérations



**Seablue - Commerce de gros- 40 salariés** - Accompagnement à la mise en place d'un CODIR, à la structuration et à la formation d'un management intermédiaire.

# TF1

**TF1 - Média - 180 salariés** - Alignement du CODIR dans un contexte de transformation digitale avec un fort enjeu business



# 6

# LES AUTEURS

---

Ce livre blanc a été rédigé par 6 coachs professionnels - Sabrina Aouizerate, Frédéric Briones, Christine Malpart, Etienne Panis, Eric Perret, Amélie Zenone, sur une idée originelle d'Eric Perret. Il a été challengé par des membres de Comités de Direction et d'autres coachs professionnels.

**L'ensemble de ces coachs indépendants est membre de la communauté Renaissance : gage de qualité dans la formation, la pratique et la supervision.**

byRenaissance   
Coaching & Management

## Amélie Zenone

Coach professionnelle, individuel et d'équipe. Passionnée par les environnements complexes et en crise, je mets en oeuvre mes 17 années d'expérience dans l'industrie à des postes de direction pour accompagner les dirigeants d'entreprise et leurs équipes



## Christine Malpart (CMRessources)

Coach professionnelle spécialisée en performance individuelle et collective dans des situations à fort enjeu. Docteur en pharmacie/ESSEC, 20 ans d'expérience en direction commerciale. Expérience variée avec des entreprises renommées. 06 61 46 01 20 - [christine.malpart@gmail.com](mailto:christine.malpart@gmail.com)

## Eric Perret (Cabinet Renaissance)

Coach professionnel, individuel et d'équipe, associé au sein du cabinet Renaissance, co-auteur du livre "Osez l'amour de soi - au travail aussi" et du roman de développement personnel "C'est la Vie" qui a fait l'objet d'une adaptation théâtrale, vif adepte du coaching de CODIR, nageur 06 72 95 38 09 - [eric.perret@renaissance-conseil.com](mailto:eric.perret@renaissance-conseil.com) -





## Etienne Panis

En tant que dirigeant, ma conviction est que pour être performantes, les organisations doivent s'adapter pour faire face aux mutations auxquelles elles sont confrontées. J'accompagne les dirigeants et les CODIR dans leur transformation avec un double prisme, celui de coach et celui de paire.

06 66 16 02 37 - [etienne@ep-conseil.co](mailto:etienne@ep-conseil.co)

## Frédéric Briones (Opalitude)

Après 20 années à développer, manager et diriger des équipes et des structures dans le monde industriel, je me suis centré sur l'accompagnement des relations et de la communication entre les individus et les collectifs au service d'une performance saine inscrite dans la durée.

06 61 28 64 95 - [opalitude@frederic-briones.fr](mailto:opalitude@frederic-briones.fr)



## Sabrina Auizerate (Agence Cocoon)

Avec une solide expérience de 20 ans en communication et 15 ans d'entrepreneuriat et management, j'accompagne les entreprises à développer la performance des équipes et des individus en renforçant la culture d'entreprise et les performances individuelles et collectives : formations, coaching individuel et équipe, programmes d'accompagnement.

06 69 12 97 85 - [sabrina@agence-cocoon.fr](mailto:sabrina@agence-cocoon.fr)

*Merci pour leur soutien, conseils, relecture à  
- Caroline Couturier et Isabelle Jarniou Contal associées du cabinet  
Renaissance Conseil*

- ...

Cet exemplaire vous est offert par

**Dans le monde professionnel dynamique d'aujourd'hui, l'efficacité d'un Comité de Direction (CODIR) est cruciale pour la stratégie et la performance globale de l'entreprise.**

Ce livre blanc, rédigé par six coachs professionnels chevronnés faisant partie du collectif Renaissance de l'atelier Coquelicot à Marseille - **Sabrina Auizerate, Frédéric Briones, Christine Malpart, Etienne Panis, Eric Perret, Amélie Zenone, sur une idée originelle d'Eric Perret**, explore les défis et les solutions pour maximiser cette efficacité.

Nous partageons **nos observations et nos recommandations** issues de notre expérience, offrant un regard approfondi sur les pratiques qui fonctionnent et celles à améliorer.

Destiné à être une ressource pour les membres de CODIR et les coachs, ce guide vise à transformer la théorie en pratique performante pour chaque comité que nous accompagnons.

Vous découvrirez **notre vision de ce qu'est un CODIR** : qui est-il ? , à quoi sert-il ? ..., **des analyses, des enjeux et pièges** selon différents types de situations auquel il est régulièrement confronté, création, développement, transformation, intégration, ..., puis **notre démarche d'intervention** avec plein d'astuces et d'idées.

**Bienvenue dans la quête d'un CODIR performant et transformateur.**