

Au secours, mon CODIR est au bord de la crise de nerfs : que faire ?

Dans le tourbillon de la vie d'une startup, le CODIR joue un rôle central, façonnant sa trajectoire ainsi que sa croissance. Or, quand la synergie des débuts déraile, les conséquences deviennent rapidement délétères pour l'ensemble de l'organisation et sa pérennité. Comment désamorcer la guerre froide (ou déclarée) ?

Temps de lecture : minute

2 janvier 2024

Le CODIR est une instance stratégique : elle a vocation à donner un cap aux équipes ainsi qu'un cadre organisationnel. Or, l'exemplarité n'est pas toujours de mise. Il n'est pas rare qu'en cas de secousses économiques ou de levées de fonds devenues plus rares, les égos, sous stress, s'agacent. Résultat : la tension monte, toute décision collective devient une impasse affectant l'équilibre des équipes et, à terme, la croissance.

Paul (nom modifié pour l'article), membre du CODIR d'une entreprise de conseil, a vécu ce dilemme du prisonnier : « *Nous sommes une petite entreprise très dynamique mais nous sommes notre propre ennemi. En cause, un CODIR ralenti par des visions divergentes et une guerre d'égos. Notre CEO est très inspirant mais parfois, il faudrait qu'il puisse trancher pour nous embarquer dans une direction afin de répondre à des enjeux opérationnels.* » Comment éviter que le CODIR ne se transforme en forum de discussion plus que de décision ? Comment désamorcer les quiproquos qui gangrènent l'efficacité collective ?

6 conseils pour remettre son CODIR sur les rails

Maud Cloarec, business developer associée au sein du cabinet Quaternaire, est spécialisée dans la gestion de conflits au sein des instances dirigeantes. Elle explique qu'il existe un prérequis afin de garantir la neutralité du diagnostic : faire appel à un acteur tiers capable de « créer un miroir ». Une option qui a été retenue au sein du CODIR auquel appartient Paul : « *Nous avons fait appel à un professionnel dans notre domaine pour canaliser les non-dits et mettre en exergue les dysfonctionnements opérationnels.* »

- Diagnostic de la situation

Il faut d'abord dresser un audit de la situation afin de comprendre les points d'achoppement. « *L'idée est de procéder à une écoute approfondie de chaque membre du CODIR. Cela implique de comprendre leur parcours, leur histoire et leurs besoins. Le but est aussi de cartographier les zones d'amélioration globales à la fois au niveau des processus et des relations humaines* », explique Maud Cloarec.

- Séminaire de réflexion

L'enjeu de cette séquence est de sortir les membres du CODIR de leur cadre quotidien durant un à trois jours. L'objectif ? Leur permettre de prendre de la hauteur, de réfléchir à une vision commune et de reconnaître la diversité des profils comportementaux au sein du groupe. Ceci passe par deux leviers :

- « *L'utilisation du modèle DISC (Dominant, Influent, Stable, Conscientieux) permet d'évaluer le profil des personnes. C'est une clé de lecture pour comprendre les différentes approches comportementales au sein du CODIR favorisant ainsi une meilleure compréhension de chacun* »,

décrit Maud Cloarec.

- Ensuite, le CODIR, en tant que groupe d'individus, doit se mettre d'accord sur un consensus opératoire malgré les différences. Il est essentiel que ces divers profils puissent cohabiter efficacement pour mener à bien leurs objectifs.

- Travail sur l'exemplarité

« *Les membres du CODIR doivent être conscients de leur rôle en tant que modèles de direction. Leur comportement a un impact significatif sur les équipes* », insiste Maud Cloarec. La prise de conscience de cette responsabilité est indispensable pour changer les comportements individuels et collectifs.

- Établissement d'une charte CODIR

Lors du séminaire, il existe un livrable structurant à co-construire : une charte CODIR qui liste les engagements mutuels. « *Travailler sur cet outil est une étape importante : des engagements concrets, tels que le délai imparti pour une réponse, l'écoute réciproque ou encore l'éthique, visent à garantir la cohésion et le bon fonctionnement de l'instance dans la continuité* », explique Maud Cloarec. En effet, en cas de nouveau conflit, les membres peuvent s'y référer pour remettre à plat un processus ou un comportement inadéquat.

- Outil d'aide à la décision

Pour faciliter les prises de décision, se doter d'un outil de pilotage a été un élément de changement majeur pour la survie du CODIR de Paul : « *Pour arrêter les décisions fondées sur les opinions ou l'influence, nous avons mis en place un outil d'aide à la décision. Les données sont remplies par les collaborateurs eux-mêmes. La consolidation offre une vue globale et par département permettant un pilotage plus juste, issu du terrain.* »

- Suivi et consolidation

Dans le continuum du séminaire, trois actions de suivi sont recommandées pour ancrer les bonnes pratiques et comportements :

- L'observation externe : « *Nous menons une ou deux interventions lors d'un CODIR en tant qu'observateur permettant de vérifier si les engagements pris sont effectivement respectés* », explique Maud Cloarec. Si ce n'est pas le cas, des ajustements peuvent être envisagés en se référant à la charte.

- Du feedback : « *Nous pouvons coacher les C-levels en insufflant une communication plus sereine sur la base du feedback* », décrit Maud Cloarec. Pour cela, des « speed datings » sont organisés où chacun des membres se retrouve en face-à-face pour apprécier réciproquement la fonction de l'autre et mentionner un point d'amélioration opérationnel. Le but ? À l'issue de ces courts échanges, chacun prend un engagement envers un membre du CODIR.

- Une matrice d'engagements : l'ensemble des engagements est consolidé dans une matrice qui est remise au CEO qui s'assure du pilotage individuel. Le but ? Créer un mécanisme formel de responsabilisation pour chaque membre du CODIR vis-à-vis du groupe.



À lire aussi
Recruter un C-level : comment créer le CODIR idéal (ou presque)
?



MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

JE M'INSCRIS

Article écrit par Laure Girardot