



BOOSTER SON CODIR : BONNES PRATIQUES

LE CAMPUS DES DIRIGEANTS



CAMPUS
des dirigeants

SOMMAIRE

1

Préambule

*Etre au clair avec la mission d'un Codir
Savoir composer un Codir*

Programmer les travaux du Codir

*Quels contenus ?
Quel programme de travail ?
Quel déroulement de réunion ?
Atelier*

2

3

Adopter les bonnes postures

*Quelles postures attendues des membres du Codir
Quelles postures spécifiques pour le dirigeant ?
Prendre des décisions
Préparer la mise en œuvre des décisions
Communiquer les décisions*

Évaluer la performance du Codir

4

5

Organisations nouvelles: quid du Codir

Conclusion

6

PRÉAMBULE

3 dirigeants de PME/ETI sur 4 aspirent à être mieux entourés, révèle une enquête du LAB BPI

France datant d'octobre 2016.

Les mêmes dirigeants consultés énoncent 4 voies pour combattre cet isolement :

1. Le partage du capital et de la décision
2. L'adoption d'un style de management plus horizontal, agile et collaboratif
3. Le travail sur le positionnement et la stratégie de l'entreprise
4. **La mise en place d'organes de gouvernance** pour créer un collectif et éclairer la décision.

Les 2 variables qui, selon eux, influent le plus bénéfiquement sur le sentiment d'isolement sont les résultats bénéficiaires et **la mise en place d'un comité de direction (CODIR).**

Le CODIR n'a pas d'existence juridique en tant que tel. Fonctionner en CODIR ne répond à aucune obligation. C'est simplement une pratique qui s'est répandue, à la croisée entre management, organisation et gouvernance d'entreprise.

Quand l'entreprise se développe, qu'on commence à rencontrer des bugs dans la circulation d'information ou la coordination, quand le dirigeant commence à sentir la pression s'accroître sur ses épaules et réalise qu'il fait courir un risque à l'entreprise en dirigeant de manière trop isolée, quand l'entreprise commence à être

suffisamment staffée, alors l'idée de mobiliser et construire une équipe de direction se fait jour.

Mobiliser son 1^{er} cercle pour en faire une équipe dirigeante peut être une très bonne idée. Encore faut-il que le CODIR soit efficient et représente un investissement rentable pour l'entreprise. Oui, il s'agit bien d'un investissement. Le dirigeant peut d'ailleurs facilement en calculer le montant annuel en croisant la rémunération chargée de chacun de ses membres et le temps passé à préparer et vivre les réunions. Il réalisera qu'on atteint très vite des dizaines de milliers d'euros, voire centaines de milliers dans les grandes entreprises.

Quel dirigeant accepterait d'investir dans une machine de ce prix, sans s'assurer du fonctionnement optimal de celle-ci et sans en organiser la maintenance annuelle ?

Nos observations au Campus des Dirigeants sont, qu'en général, beaucoup de membres de CODIR sont d'abord fiers d'y être nommés. Mais la réalité vécue est moins belle. Ils intègrent le CODIR sans qu'on leur en ait partagé la mission, ni les règles de fonctionnement, ni ce qu'on attend de chacun.

Et beaucoup en viennent à déplorer :

- la routine dans laquelle est installée cet organe de gouvernance.
- le fait qu'on n'y prenne pas de décision.
- qu'on décide, mais que trop peu de décisions sont (correctement) appliquées.
- qu'on n'ose pas assez confronter les points de vue.
- ou qu'au contraire, c'est le lieu de tous les affrontements
- que le CODIR devient la cour du dirigeant.

Tout ceci révèle les difficultés rencontrées par les dirigeants dans cet exercice d'animation de leur premier cercle. Les

qualités professionnelles et personnelles de chacun de ses membres, ne suffisent pas à rendre un CODIR performant.

Voilà pourquoi, nous proposons ici des éclairages qui – nous l'espérons – seront utiles aux dirigeants désireux d'amener leur CODIR à la performance. **On peut recruter les meilleurs joueurs. Ce n'est que le début. Il faut ensuite faire la meilleure équipe pour gagner le championnat !**

Nous utiliserons le terme CODIR par souci de simplicité. Les appellations sont multiples pour une même réalité qui est l'équipe rapprochée du DG, son 1^{er} cercle réuni comme tel.

Avant toute chose, se questionner sur sa manière d'exercer le pouvoir

Ce que le dirigeant peut attendre d'un CODIR dépend grandement de son comportement et notamment de son rapport au pouvoir et à la prise de décision. Un dirigeant d'un naturel très dirigiste, n'a pas beaucoup de chances de rendre son CODIR performant. Mieux vaut éviter d'en constituer un. Cela serait décevant pour le dirigeant et pour ses collaborateurs.

« **3 DIRIGEANTS SUR 4**
ASPIRENT À ÊTRE MIEUX
Entourés »

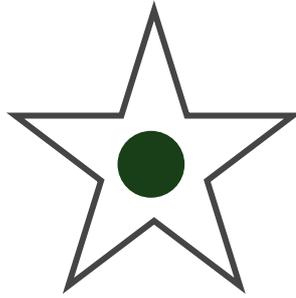


Voici, de façon schématique, 3 modes de fonctionnement des dirigeants pour construire leurs décisions :



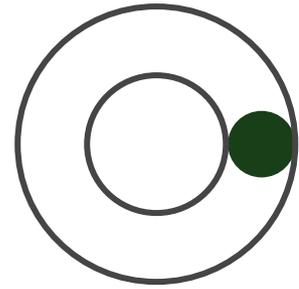
1

Je prends seul l'essentiel des décisions relevant de la Direction Générale.



2

Je prends seul l'essentiel de mes décisions, après avoir recueilli les avis de mes collaborateurs en one-to-one.



3

Nous prenons de façon collégiale les décisions relevant de la Direction Générale.

La manière de faire dépend de la personnalité du dirigeant, mais aussi du stade de maturité de l'entreprise

Tout en se positionnant plutôt sur un mode, les dirigeants considèrent **qu'ils alternent entre ces 3 manières de décider, selon les sujets.**

Proposition de questionnement:

- Dans quel mode de construction et de prise de décisions je me retrouve le plus ?
- Est-ce que cela me convient ?
- Dans quel sens est-ce que je veux évoluer ?

Le dirigeant en mode 1 n'a quasiment rien à attendre d'un CODIR.

Le dirigeant en mode 2 trouve dans son fonctionnement l'occasion d'enrichir ses décisions et de partager ses projets avec ses collaborateurs.

Le dirigeant en mode 3 trouvera en plus un moyen pour mieux connaître ses collaborateurs, construire des décisions plus solides, améliorer la qualité de leur mise en œuvre, favoriser l'engagement de ses équipiers, élever la largeur et l'intensité de leur conscience des enjeux portés par l'entreprise. Et aussi, donner de la valeur à son entreprise car une entreprise très « patron-dépendante » vaut moins qu'une entreprise à la direction de laquelle fonctionne une véritable équipe.

Être au clair avec la mission d'un CODIR

Mettre en place un CODIR signifie, pour le dirigeant, **vouloir vivre la Direction de l'entreprise de façon collégiale**. C'est pourquoi la mission du CODIR, c'est celle du DG/CEO, vécue de façon collégiale. **Et quelle est cette mission du DG/CEO partagée avec son CODIR ?**

C'est élaborer une stratégie et en piloter l'exécution.

Cette formulation peut faire débat. Notamment sur les rôles respectifs - concernant la stratégie - du dirigeant exécutif et de son équipe d'un côté, du Conseil d'Administration (mandaté par l'actionnaire) de l'autre.

Qui définit la stratégie ?

Pour nous, au Campus des Dirigeants, la stratégie doit avantagement être élaborée par les personnes/fonctions les mieux placées pour comprendre

le marché, ses évolutions, les forces et faiblesses de l'entreprise, les opportunités et menaces qui pèsent sur elle...Le plus souvent, ces personnes/ fonctions les mieux placées pour définir une vision et un projet stratégique, sont le dirigeant exécutif et son équipe voire l'ensemble des salariés. Le projet ainsi élaboré est soumis au Conseil d'Administration pour enrichissement, amendement,...et validation. C'est alors que le dirigeant exécutif et son équipe pilotent l'exécution de la stratégie. On y trouve les notions de déploiement, de contrôle du cap, de réglages...

Les plus grosses difficultés pour le CODIR résident dans la mise en œuvre de la stratégie. Le CODIR passe de ce fait plus de temps sur la mise en œuvre de la stratégie qu'à son élaboration et à son évaluation.

Un CODIR consacre schématiquement **20 % de son temps à la stratégie et 80 % à la mise en œuvre...** (A l'inverse d'un Conseil pour lequel c'est exactement l'inverse). Cette mission du CODIR, doit être comprise de ses membres, bien sûr, et communiquée à tous les acteurs de l'entrepr



Booster son CODIR
bonnes pratiques

Savoir composer un CODIR

Pour constituer ou renouveler le CODIR, le dirigeant peut s'appuyer sur **4 grands critères** :

Le nombre

3 à 8 membres (dont lui-même) : au-delà de 8, il est difficile de créer et maintenir une dynamique.

La représentation

de toutes les **fonctions** de l'entreprise. Tout collaborateur de l'entreprise doit savoir que son activité est directement ou indirectement représentée au sein du CODIR. Ce qui veut dire que ses sujets et ses problèmes peuvent être abordés en Direction.

La complémentarité

des fonctions certes, mais aussi des **profils de personnalités**. Lorsque des CODIR sont constitués uniquement de développeurs, le risque est grand d'aller trop vite, trop fort,...dans le mur ! A l'inverse, un CODIR constitué exclusivement de profils « garants » est exposé à l'immobilisme. Voilà pourquoi le dirigeant doit veiller à l'équilibre des profils de personnalité au sein du CODIR.

Que faire en cas de déséquilibre ?

- le dirigeant peut s'efforcer de corriger et de rééquilibrer par sa propre attitude, même si cela lui impose d'aller à l'encontre de sa propre nature, mais cela est exigeant et coûteux en effort pour lui-même.
- le dirigeant devra tenir compte de l'équilibre des personnalités lors des prochains recrutements. Cela veut dire intégrer des critères supplémentaires : en plus de choisir la personne la plus adaptée pour la fonction vacante, recruter une personne 1) capable de travailler « collectif » 2) qui enrichira / équilibrera le mieux le CODIR par sa personnalité.

Les comportements / valeurs

Un collaborateur incapable de jouer collectif n'a pas sa place dans un CODIR. **Au contraire, un membre de CODIR :**

- regarde d'abord l'intérêt général et se préoccupe d'abord de la performance collective
- est capable de sortir de la logique « silo », condition clé pour que ses propres collaborateurs en sortent aussi.

Difficultés spécifiques pour l'entreprise en création/développement:

1. Les 1ers collaborateurs, ceux de la première heure, ne resteront pas forcément tous dans le premier cercle quand l'entreprise se développera. Par exemple, si la présence du comptable peut-être jugée utile au démarrage du CODIR, il n'en sera pas de même lorsqu'on aura recruté un DAF. Devoir céder sa place au CODIR est souvent douloureux et démotivant...

Voici 3 idées pour prévenir/adoucir ces difficultés:

- Évoquer clairement cette éventualité dès le début avec les intéressés
 - Distinguer des membres permanents et des membres invités (selon les sujets)
 - Donner un « mandat » à durée déterminée aux membres du CODIR, (voir au CODIR en tant que tel) en expliquant que les besoins de l'entreprise vont évoluer en fonction de ses stades successifs.
2. Comme dans beaucoup de TPE et de jeunes entreprises, quand on cumule sur 3 « têtes » au sein du CODIR les fonctions de DG, Directeur Commercial, Directeur de production, DAF, DSI, DRH,...le risque est grand que certaines fonctions soient moins bien traitées. Ce risque implique une grande discipline de la part du dirigeant pour que les ODJ, les temps de parole et décisions prennent en compte toutes les activités de l'entreprise.
 3. Il existe un écueil dans les situations d'entrepreneurs associés : mélanger les genres entre le CODIR et le comité d'associés/conseil d'administration. Les problématiques et décisions qui relèvent des actionnaires doivent être traitées à part. En effet, les intérêts de l'entreprise et les intérêts de l'actionnaire ne sont pas systématiquement alignés. On respecte mieux les uns et les autres, en les abordant séparément. C'est d'ailleurs aussi respecter les collaborateurs.



PROGRAMMER LES TRAVAUX DU CODIR

L'animation du CODIR intègre les dimensions suivantes :

- quels contenus ?
- quel rythme de rencontres et durée ?
- quelles règles d'animation et quelles postures pour ses membres et pour le dirigeant ?

1 Quels contenus ?

Ils découlent directement de la mission du CODIR : « **Elaborer la stratégie et en piloter l'exécution** ».

On traite en CODIR, **trois catégories de contenus** :

- stratégiques
- opérationnels
- Thématiques (ou politiques)

Choisir les contenus/fréquences



La stratégie

La stratégie n'est pas un sujet parmi d'autres.

Il y a des temps pour l'**élaborer**, des temps pour l'**évaluer** (où en est-on par rapport à ce qu'on avait prévu ? est on est bien aligné ?), des temps pour l'**adapter** si nécessaire.

Travailler la stratégie justifie qu'on planifie du temps spécifique et long pour permettre la **réflexion approfondie**. Cela justifie aussi qu'on sorte du cadre habituel de l'opérationnel. **Le séminaire dédié, au minimum une fois par an, est recommandé** (et plus souvent encore si l'environnement du marché et de la concurrence est très évolutif).

Les opérations (l'exploitation)

Jusqu'où aller dans le détail des sujets opérationnels traités en CODIR ?

Ceci dépend de la taille de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, les sujets très opérationnels sont traités en amont des CODIR. La meilleure réponse que nous avons trouvée est : « **c'est la contrainte du temps imparti qui définit le niveau de détails et non l'inverse** ».

Les revues thématiques (politiques)

Quelle est la place des revues thématiques à côté des aspects purement stratégiques et purement opérationnels ?

Les revues thématiques sont au **carrefour de la stratégie et de l'opérationnel**. Elles relèvent de la politique et des résultats par grande fonction (RH, Marketing, Commercial/relations clients,...) en déclinaison de la stratégie de l'entreprise. Elles ne sont **pas systématiques à chaque réunion du CODIR**. Mais elles doivent être identifiées en fonction des grands enjeux et planifiées sur l'année.

La revue « chiffres » : il est utile d'investir du temps dans la pédagogie des chiffres pour les rendre aussi « appétents » et utilisables que possible. La publication des comptes annuels est un moment opportun pour s'y pencher. En développant la compétence « chiffres » des collaborateurs, on améliorera la compréhension économique et financière de l'entreprise, la pertinence des avis exprimés et la qualité des décisions.



Comment savoir si une décision relève du CODIR ?

Figurent à l'ODJ avec la mention « pour décision » :

- les décisions qui concerne la stratégie et son déploiement
- celles qui ne sont pas stratégiques, mais qui impactent transversalement toutes les activités de l'entreprise (exemple : projet de dématérialisation des bulletins de paye)

2 Quel programme de travail ?

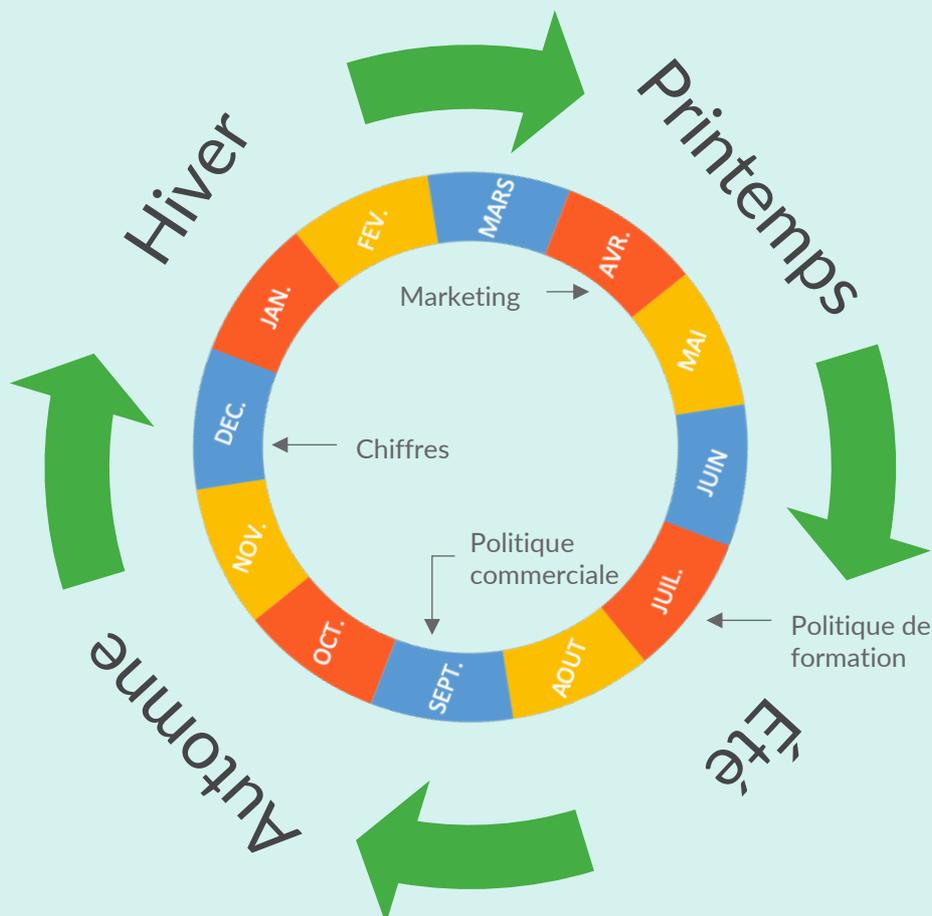
Le CODIR pilote la stratégie (ce qui relève du temps long) et sa mise en œuvre (ce qui relève du temps court).

La fréquence est donnée par les contraintes du temps court, le besoin d'une fraîcheur de l'information et la nécessité, sur certains sujets opérationnels, de prendre des décisions rapides.

Nous recommandons vivement de bâtir un programme annuel, de la manière suivante.

1

Établir le planning « corporate » annuel



A l'extérieur du cercle, positionner tous les évènements récurrents :

- AG, Conseils d'administration
- Période d'élaboration et de validation du budget, publication des états financiers intermédiaires, publication des comptes annuels
- Entretiens annuels avec les collaborateurs
- Elaboration du plan de formation
- Réunions IRP
- Salons professionnels
- Campagnes (si saisonnalité de l'activité)

2 Établir le planning de travail du CODIR

Positionner les réunions de pilotage de l'exploitation (opérationnel)

- Réunion courtes
- Fréquence élevée et adaptée au type d'activité et à la réactivité nécessaire: hebdo à mensuelle
- Déroulé-type

Aux moments les plus opportuns par rapport à l'agenda « corporate », positionner les réunions thématiques / politiques , telles que :

- Politique commerciale
- Politique RH (people review, politique de rémunération, politique de formation,...)
- Politique marketing
- Politique S.I.
- Transition numérique
- Elaboration et arrêté du budget
- Examen des comptes

Et selon les grands enjeux métiers : sécurité des conditions de travail, politique immobilière,...

Enfin, positionner le(s) moment(s) dédiés à la stratégie :

Il est judicieux de positionner cela quelques semaines avant la période d'élaboration du budget, et dans l'idéal à un moment de l'année moins chargé pour l'équipe de direction (le positionnement précédent des réunions thématiques peut laisser quelques fenêtres dans l'agenda du CODIR).

Les temps de réunion du CODIR sont donc variables selon les mois :

- 1 à 2 heures si l'ODJ du mois est strictement orienté « pilotage de l'exploitation ».
- Plus long si une thématique approfondie est à l'ODJ
- Un séminaire stratégique se tient au moins sur une journée.



Nous observons qu'une telle planification des travaux du CODIR (plutôt qu'un ordre du jour rempli au fil de l'eau) renforce son efficacité, prévient la routine et apporte de la sérénité (les sujets majeurs sont positionnés, ils seront traités en temps opportun).

3 Quel déroulement de réunion ?

Sur ce point, on peut laisser libre-cours à la créativité.

Dans tous les cas, on gagne à adopter un canevas du type :

- suivi des décisions prises antérieurement
- sujets à l'ordre du jour :
 - opérationnels
 - thématiques / politiques
 - stratégie (selon le programme pré-défini)
- pour chaque sujet de l'ordre du jour, pré-identifier le statut
 - pour information
 - pour avis
 - pour décision
- un temps de relevé des décisions et conditions de mise en œuvre
- un temps consacré à préparer la communication des décisions : lesquelles ? à qui ? par qui ? comment ?

L'ordre du jour		Communication des décisions	
<input type="checkbox"/> Opérationnels <input type="checkbox"/> Thématique <input type="checkbox"/> Stratégique		Lesquelles ?	
Sujets ? ▷ ▷ ▷	Pour information ?	À qui ?	Par qui ?
	Pour avis ? Pour décision ?		
Suivi des décisions prises antérieurement		Comment ?	

ADOPTER LES BONNES POSTURES

Rappelons que le préalable à l'adoption des bonnes postures, c'est d'être d'abord au clair avec la mission du CODIR. Le dirigeant a intérêt à exprimer clairement les postures qu'il attend des membres au sein du CODIR.

Quelles postures attendues des membres du CODIR ?

- Chacun doit venir **d'abord en tant que membre d'une équipe dirigeante** et ensuite avec sa fonction. Cela veut dire, pour chacun, le devoir d'exprimer son avis sur tous les sujets. Chacun doit être persuadé que l'entreprise a besoin de son avis, même s'il/elle n'est pas expert(e) du sujet.
- Écoute, respect, affirmation de soi (oser exprimer son avis, y compris quand il n'est pas celui du DG ou de la majorité.)
- Chacun doit préparer les réunions, lire les documents de présentation des sujets
- Apprendre à ne pas prendre contre soi une décision contre laquelle on s'était opposé.
- Être solidaire des décisions prises collectivement.

Quelles postures spécifiques pour le dirigeant ?

- Se préparer avant un CODIR : quelle énergie je veux transmettre ? Sur quoi ? quels sont les enjeux de cette réunion ? Sécuriser et garantir le respect des engagements pris précédemment ?
- Partager les rôles : animateur des débats, timekeeper, rédacteur des décisions... le dirigeant peut confier à d'autres tous les rôles (sauf l'arbitrage quand il est nécessaire). Ne pas animer le CODIR permet d'ailleurs au dirigeant d'être plus attentif aux uns et aux autres, au non verbal,...
- Parler peu (maxi 20% du temps), essentiellement pour susciter la contradiction et formuler les décisions
- Assurer que toutes les décisions importantes et toutes les décisions sur des sujets transversaux sont prises en CODIR. Les décisions relevant du CODIR prises en dehors sont catastrophiques pour la motivation de ses membres !
- Bien séparer les décisions qui relèvent de l'actionnaire et celles qui relèvent du CODIR (difficultés fréquentes quand on est des entrepreneurs associés)
- **Toujours donner son point de vue en dernier** pour favoriser la liberté d'expression
- Ne pas sur-intervenir dans ses propres domaines de prédilections / compétences).



Prendre des décisions

Un CODIR qui ne prend pas de décision n'en est pas. C'est au mieux une plateforme de reporting collectif.

Plus une décision est construite, plus sa mise en œuvre est assurée. **Cela suppose quelques règles :**

1

Avoir une attitude ouverte face aux décisions à prendre (*ne jamais arriver avec des décisions déjà prises, en étant bien décidé à les faire passer, croire sincèrement qu'on est plus intelligent à 3, 5 ou 8 que seul.*)

2

Ne pas prendre de décision en amont du CODIR (*ou pire en parallèle du CODIR) avec le n-1 concerné sur des sujets relevant du CODIR*

3

Pousser chacun des membres à s'exprimer de façon systématique sur tous les sujets (*pour renforcer la conscience qu'on est dans un projet collectif*)

4

Susciter la contradiction pour explorer les sujets sous tous les angles

5

Pour les sujets à caractère conflictuel, favoriser les échanges en amont entre les personnes concernées pour « déminer »

6

Amener tous les équipiers à aller dans le même sens, même après la contradiction. Il ne doit pas y avoir de perdant !

7

Pour formuler les décisions : Reprendre les arguments des opposants dans la formulation. Chacun doit pouvoir se dire : « j'ai participé au débat, mon avis a été utile » et non « on a perdu » !

8

Une décision = un responsable = un délai

Préparer la mise en œuvre des décisions

Compréhension unanime: éviter de se retrouver avec « x » lectures ou compréhensions de la décision implique de soigner en CODIR la formulation de la décision.

Veiller à ce que soit reprise dans le relevé de décisions écrit, **la même formulation qu'à l'oral !**

Si la décision présente un risque d'incompréhension des équipes, **faire exprimer la décision par un ou deux membres du CODIR pour vérifier la compréhension.** On a souvent des surprises ! Deux exercices suffisent souvent à corriger pour tous.

Le dirigeant joue pleinement son rôle quand il prend le temps de **rappeler le SENS de cette décision** : Quelle décision, certes, mais **POURQUOI** ?

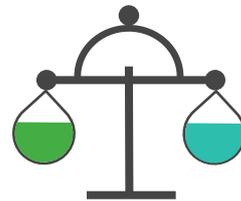
Attacher autant de soin à préparer en CODIR la communication des décisions qu'à la qualité de la décision. Prévoir un temps pour identifier les décisions qui méritent d'être communiquées au-delà du CODIR : quel message ? à qui ? par qui ? comment ?



2 RÈGLES d'Or

1

Homogénéité
dans la communication



2

Solidarité
dans la décision



ÉVALUER LA PERFORMANCE DU CODIR

Le CODIR qui souhaite progresser dans son efficacité a intérêt à pratiquer l'auto-évaluation régulière.

Celle-ci concerne le fonctionnement du CODIR et ses résultats en matière de contenus/rythme/durée/règles d'animation/qualité du processus de prise de décision et de leur mise en œuvre. C'est une occasion de se donner des objectifs de progrès, de s'évaluer et de les faire évoluer.

L'auto-évaluation annuelle est suffisante en régime de croisière.

Elle peut-être trimestrielle ou semestrielle en phase de mise en place ou de renouvellement important du CODIR.

Il n'est pas forcément nécessaire de consacrer une séance entière à l'auto-évaluation.

C'est le dirigeant qui doit porter en premier l'ambition du CODIR et donc un regard critique sur son fonctionnement.

Le faire ensemble amène chacun à se sentir acteur et responsable de l'efficacité du CODIR.

Cela évite que chacun s'installe dans un simple rôle de participant. Cela prévient le syndrome du « bâton de maréchal ». Entrer aux CODIR n'est pas une fin, c'est le commencement d'une aventure !



ORGANISATION : QUID DU CODIR

Le modèle hiérarchique des organisations est questionné par les attentes des nouvelles générations, par le développement du travail en réseau, par le mouvement de libération des entreprises,...La délégation en cascade de haut en bas se voit supplantée par le principe de subsidiarité construite exactement à l'envers.

Dans ce contexte, un Comité de Direction a t'il encore sa raison d'être ?

Nous pensons que oui, mais en reconsidérant son rôle, sa composition et la nature des décisions à prendre, en lien avec une grande autonomie des équipes. Le dirigeant, même dans une organisation très collaborative (dans ce cas-là il se positionne plus spontanément comme « leader » que comme « dirigeant »), doit veiller à ne pas être isolé dans sa fonction. Il peut judicieusement mobiliser une petite équipe (qu'il n'appellera probablement pas « comité de direction ») pour partager avec d'autres ses préoccupations de dirigeant.

La composition de cette équipe sera moins construite sur des critères hiérarchiques que sur des critères d'envie et de personnalités. Dans ces organisations, le dirigeant et son premier cercle s'abstiennent de décider du « quoi » ? Les équipes savent ce qu'elles ont à faire pour atteindre le but commun dès lors qu'elles le partagent.

Libérés de ces décisions sur le « quoi », le dirigeant et son premier cercle

- ▷ Se concentrent sur une posture : celle d'être le garant du sens : vers où allons-nous ? / pourquoi ?
- ▷ Consacrent plus de temps à communiquer sur la finalité et la stratégie, à s'assurer qu'elles sont comprises et partagées.
- ▷ Sont plus attentifs à tous les signaux faibles.
- ▷ Consacrent plus de temps aux sujets des ressources dont les équipes ont besoin (besoins d'information, besoins en formation, besoins techniques,...) et les aident à y répondre.
- ▷ S'assurent que la culture d'autonomie est respectée par tous et ne fait pas marche arrière.

Finalement, dans ces organisations, le dirigeant et son premier cercle sont concentrées sur la « substantifique moelle » de la mission du dirigeant. Ils mettent ainsi en relief, ce que tout dirigeant, dans toute organisation doit soigner tout particulièrement.

CONCLUSION

L'isolement du dirigeant est une réalité, surtout s'il le veut bien, **car on peut être seul à prendre certaines décisions, mais on peut ne pas être seul à les construire.**

Un bon moyen est de mobiliser son 1^{er} cercle avec l'ambition d'en faire une vraie équipe dirigeante.

A condition d'y apporter du soin et de la discipline, le dirigeant en tirera comme bénéfices :

- De meilleures décisions grâce à l'intelligence collective
- une mise en œuvre plus sûre et plus assurée parce que les principaux acteurs ont été impliqués dans la décision
- une meilleure communication interne
- plus de cohésion et d'énergie entre services
- de la sécurité pour l'entreprise par rapport au risque homme-clé
- du soutien
- de la prise de hauteur
- de la sérénité
- de la valeur pour son entreprise.



