

Dessine-moi un Codir...

Pour peu que l'on soit appelé à préparer « un Codir » un dimanche après midi au détriment de la vie familiale, il est une question que l'on ne peut éviter si l'on a des enfants : *Dis papa, c'est quoi un Codir ?* Pour aider les parents (les dirigeants sont des hommes presque comme les autres), au lendemain du rituel calendaire que constituent les fêtes de fin d'année, tentons de répondre à cette redoutable question.

Dans la plus haute salle de la plus haute tour

Pour commencer, on peut remarquer que l'importance du Codir est lisible dès l'ascenseur. La salle de comité de direction est à l'étage le plus élevé dont on dispose dans l'immeuble. La hauteur des responsabilités requise est exprimée par l'ampleur de la vue. Cet espace privilégié est à proximité immédiate du bureau du Président Directeur Général. Ce bureau occupe, si possible, le coin orienté au sud-est. Chaque jour, le soleil se lève derrière lui. Deux messages sont ainsi délivrés quotidiennement. D'une part, il le vaut bien, le monde appartient à ceux qui se lèvent tôt. D'autre part, la figure paternelle que représente l'astre majeur renforce symboliquement l'autorité dont le patron est investi. Dans les immeubles bien conçus, la salle du Codir est directement attenante au bureau du patron. C'est bien sûr dans le souci de limiter au maximum le temps improductif de ses déplacements. Au-delà, c'est la règle d'une hiérarchie qui s'exprime par la distance (au sens physique et symbolique), par l'hommage rendu à l'hôte - c'est le moins gradé qui se déplace - et par la démonstration que c'est bien le boss qui a la faculté de disposer du temps des autres.

Une table ovale

Ensuite, les modes et les mobiliers évoluent, mais le mieux, c'est une table de Codir ovale et non amovible. Dans les autres salles de réunion, les tables peuvent être déplacées et sont disposées en carré ou en rectangle. L'ancrage au sol exprime la solidité et la permanence de la hiérarchie. Sa forme renvoie à la modernité de directions qui sont désormais collégiales... sans aller cependant jusqu'à figurer l'égalité des membres par la rondeur de la fameuse table d'un roi qui, l'on s'en souvient, n'a jamais été que de légende. L'ovale réserve, en effet, deux possibilités intéressantes. Soit, le patron s'installe à un bout, en face de l'écran. Il préside et personne n'a l'outrecuidance de le défier en s'installant en face de lui, dos à l'écran. Soit, il opte pour le milieu d'un des grands côtés. Deux avantages expliquent que cette option soit la plus fréquente. Le patron exprime ainsi formellement son goût pour la simplicité et la proximité, mais surtout, il favorise un jeu subtil de positionnement des uns et des autres relativement à lui-même ; à ses côtés, en face ou encore à distance, aux extrémités...

Tasses de porcelaines

Les membres de Codir ne consomment pas d'excitant particulier. Si les bureaux des plus élevés dans la hiérarchie sont équipés de canapés, c'est pour se remettre d'une nuit dans l'avion. Ils ont parfois aussi des réfrigérateurs discrets. C'est pour honorer les invités de marques aux mœurs étrangères. En Codir, ils consomment tout simplement du café, parfois du thé dans les groupes anglo-saxons. La différence est dans le service. Alors que, pour tous,

Dessine-moi un Codir...

c'est un gobelet qui est d'usage, en Codir, les tasses sont en porcelaine et vont devoir être lavées. C'est bien sûr aussi pour limiter la trace écologique d'un accessoire consommateur d'énergie fossile non renouvelable. Ensuite, ils ne se servent pas à la machine dans le couloir. C'est un salarié cadre, l'assistante du patron, qui est chargée du service. Attention, ailleurs, pour une secrétaire, servir le café est une humiliation. L'honneur commande de ne pas s'y abaisser. S'il prohibe de servir, par crainte ou par intérêt, le niveau de l'instance permet ici d'obéir noblement, c'est à dire par déférence. « Puisqu'il faut servir, déclarait Voltaire, je préfère le faire sous un lion de bonne maison qui est né beaucoup plus fort que moi, que sous deux cents rats de mon espèce ».

Projecteur et transparents

Sur le plan matériel, la salle de Codir n'est pas particulièrement équipée. Le nombre restreint des « vrais » décideurs autorise la proximité. Pas besoin de micros pour se faire entendre ; ce n'est pas un CE ! Sans doute le projecteur qui y réside fonctionne-t-il, celui-là. Pour le reste, il y faut un écran mural puisque chaque Codir va être l'occasion de projeter des transparents. Environ 400 en moyenne par séance selon un décompte réel effectué dans le cas, par exemple, d'une grande entreprise industrielle... Heureusement, ils ne sont jamais rédigés dans le respect de la grammaire française ; avec sujet, verbe conjugué, complément. Cela prêterait le flanc à la discussion ! Les transparents sont agrémentés d'images, de carrés et des flèches, de smileys. Ils sont parsemés de courbes et de graphiques, gages de vérité puisqu'il ne peut pas y avoir d'erreurs dans les additions.

Au commencement de chaque semaine

Le vrai Codir a toujours lieu le lundi matin¹. Les autres Codirs, de second rang, n'ont lieu qu'après, dans l'après midi voire le mardi. Mais pas trop tôt ; il faut laisser aux dirigeants le temps de prendre connaissance des urgences sur leur boîte mail, ou de récupérer un peu du décalage horaire. Les dirigeants voyagent quand les autres dorment ou se détendent en famille, la nuit et le WE. Enfin, le Codir démarre par l'agenda du patron. Il se termine avec les sujets récréatifs et chronophages ; GRH ou management par exemple. Quand l'ordre du jour est chargé (presque toutes les semaines en fait), la réunion se poursuit autour de plateaux repas (avec des couverts en bambous, toujours pour les entreprises soucieuses de RSE) proposant au moins un menu poisson pour prévenir les risques professionnels liés au cholestérol.

Une affaire d'hommes...

Apparemment, les dirigeants sont (au costume près, notamment dans la finance) des hommes comme les autres. Ce sont en fait des gens exceptionnels, sinon ils ne seraient pas membres du Codir. On dit « hommes » mais bien sûr, cela embrasse aussi toutes les femmes, même si de fait, il y en a peu ; la chargée de communication (femme et encore jeune) et parfois la DRH

¹ Dans certains ministères, on préférera le mercredi pour limiter les risques d'être dérangé par le ministre....

(quoique souvent moins jeune). Avant, on aurait évoqué les figures de « pères » ou de « généraux ». De nos jours, le militaire fait un peu ringard et le seul fait d'être papa n'est pas un gage d'autorité suffisant. Et puis, cela marche moins bien pour les dames. La diversité, la Halde et l'égalité des genres veulent que l'on privilégie des images moins machistes.

La main ferme et les nerfs d'acier du pilote

Aujourd'hui, il y a le « pilote dans l'avion » et son équipage. Il doit toujours y en avoir un. Tenant bien fermement le manche, le dirigeant est informé en temps réel des paramètres de l'environnement comme de l'appareil. Alors que le commun des mortels est à courte vue, il a les yeux fixés sur l'horizon, au-dessus des nuages qui cachent la destination. Lui sait comment atteindre l'objectif. Il tient le cap malgré les trous d'air et la météo, quitte à dérouter l'appareil au besoin pour éviter les grains. Doté d'une bonne vision, au bénéfice de nerfs et d'un mental d'acier, il corrige sans cesse la trajectoire de l'appareil qui, par hypothèse, lui est soumis au doigt et à l'œil. Avec des approches de type « balanced scorecard », on fait même du « cockpit management », instrumenté par moult tableaux de bord... Avec le « *captain and his crew* », pas de problème à propos de la machine à gérer. Elle est fiable et rationnelle, même si son rendement est améliorable. C'est l'environnement qui est hostile, voire dangereux. Il représente les aléas et les menaces que le collectif doit affronter. La forteresse (volante ?) est toujours plus ou moins menacée.

L'homme qui connaît les hommes ; le coach

Bon, mais les hommes ne sont pas des machines... C'est vrai. La métaphore du moment, pour intégrer l'humain, c'est le sport. Là, l'objectif ne pose pas problème. C'est la guerre et il faut la gagner, malheur aux vaincus. C'est violent, mais c'est humain la guerre. Il n'y a pas que le rire qui soit le propre de l'homme. Seuls comptent alors les résultats, avec ou sans erreur d'arbitrage. L'environnement est connu ; les règles du jeu, les limites du terrain, les buts, la forme du ballon... Du coup, l'enjeu c'est la « gniac » du collectif, c'est l'engagement subjectif du directeur au balayeur. Tout le monde doit tirer dans le même sens. Le levier de l'efficacité n'est pas dans la qualité des câbles au bout des manettes (une fois sur le terrain, les gars sont autonomes), mais dans l'exhortation, l'appel au collectif et au dépassement de soi. L'instrument n'est pas la courroie, mais le verbe. On en connaît d'ailleurs avec le surnom de « *Eagle 4* » (à prononcer en anglais). Le patron, c'est le coach, l'entraîneur/sélectionneur. Il connaît bien « ses » hommes, il n'est pas sur le terrain mais il agit sur les comportements. C'est lui qui fait l'équilibre « entre la tête qui décide de faire quelque chose, le cœur qui affronte les situations et le corps qui porte tous les comportements qui vont avec »². Ce qui fait le vrai dirigeant- ce qui nous confirme au passage qu'il en est des faux ! - c'est que lui, il a le courage de dire les choses, en face à face. Afin que le cœur rende possible au corps ce que la tête a décidé, le chef est l'âme du collectif ; les onze meilleurs ne font pas le meilleur onze... On voit ainsi que les organes principalement sollicités varient ; le cerveau, les yeux,

² Citation d'un coach sportif auteur d'un ouvrage de management.

les nerfs, le cœur (le muscle cardiaque !), les tripes ou d'autres encore... Il est vrai qu'on n'imagine pas spontanément « un » pilote ou « un » coach qui soit une femme. Mais bon, c'est affaire de pouvoir. Il n'est pas surprenant que cela reste une affaire de verticalité.

Un Codir, « ça » dirige !

Bien sûr le Codir se présente d'abord par son utilité apparente, sa fonction ; assurer collégialement la direction. « C'est dans le pétrin que l'on reconnaît le boulanger ». Le problème est dans la compréhension de « ce que diriger veut dire ». Pour le néophyte - et les mauvais manuels de management - diriger, c'est donner du sens, et cela consiste notamment à décider. Là est le principal risque de malentendu. Car il faut bien le reconnaître, c'est un constat très général de l'observation ; il est précisément bien rare que des décisions soient prises en Codir. Ce n'est pas impossible. En pleine crise, par exemple, il agit. Mais, comme le Codir est loin de réunir tous les gens qui ont du pouvoir (les actionnaires, les clients, les banquiers n'y sont pas, encore moins les représentants des salariés) beaucoup des décisions sont prises ailleurs. Le Codir sert alors à rendre acceptables (on dit parfois « légitimes »), le pouvoir et les décisions prises ailleurs ; dans les couloirs, avec les clients, par les actionnaires, par le grand chef quand il se rase... On programme alors la question, elle passe en Codir, lequel valide. Faute de savoir qui dirige, « ça dirige ».

Instance suprême, le Codir est investi d'une présomption d'infaillibilité

Il y a peu de réels débats en Codir. S'il y en a, ils ne sont jamais publics. L'ordre reste le premier réflexe. Un coup de gueule viril, pas de problème, mais le conflit est exclu. Entre des composantes de l'appareil ou des membres de l'équipe, il est plus que dangereux. Il est immoral, indécent et donc hors la loi. La mobilisation doit se faire « un pour tous » et tous pour le bien supérieur de l'entreprise ; des finalités extérieures aux acteurs internes. Le Codir est l'instance suprême d'une organisation. Cela l'oblige à éviter que ses limites (celles de ses membres, de sa cohésion) soient démontrées. Il est infaillible. Non pas que les gens soient spécialement disciplinés ou crédules. Personne n'est dupe, mais c'est important de faire comme si. Comme dans d'autres organisations, pas plus démocratiques au demeurant, le Codir est garant de la sécurité et de la cohésion de la communauté. Il n'y a pas d'instance de recours et pas d'expression équivalente des contre-pouvoirs. Chacun se tourne donc vers lui chaque fois que l'incertitude, les risques, les dissensions, les conflits, l'inconnu font naître l'angoisse. En pratique, deux modalités principales sont mobilisées pour que les Codir dirigent, mais justement, en évitant souvent de décider.

En Codir, diriger n'est pas décider

Ne pouvant déchoir à répondre aux questions, le Codir doit d'abord éviter que des questions sans réponses lui soient posées. Quitte à jouer les sphinx ou à passer pour autistique, le Codir doit régulièrement jouer de la surdité stratégique. Il faut ici prendre très au sérieux le mot attribué à Georges Clemenceau ; « il n'est pas de problème véritablement difficile que le temps ne finisse par résoudre de lui-même ». Ne peuvent parvenir en Codir que les questions

qui sont préalablement portées à l'ordre du jour. Cela garantit que des questions sans réponse, n'arrivent en Codir avant que des solutions ne leur soient trouvées. S'il y a encore débats sur les décisions à prendre, le sujet n'est tout simplement pas programmé à l'ordre du jour. « S'il n'y a pas de solution, il n'y a pas de problème » (devise Shaddock). Le travail doit se faire en amont, et ailleurs. L'agenda surchargé fournira un bon argument pour sauver la face des acteurs et trouver le temps nécessaire aux compromis.

Transmuter paris et compromis en évidences naturelles

Enfin, il s'agit de faire comme si les paris et les compromis qui s'impose dans les rapports de force pouvaient être partagés comme des évidences (ou croyances). Il est ainsi tout à fait remarquable qu'une fois le « passage en Codir » programmé, le résultat se solde au mieux par un cri de victoire paradoxale ; « c'est bon, ils n'ont rien dit ! ». La décision prend alors cette forme très particulière qu'on appelle une « validation ». Y aura-t-il un compte rendu ? Un relevé de décision ? Non. C'est le dossier de présentation qui fera office de compte rendu. C'est dans le maquis des 40 ou 60 slides que la décision devra être interprétée. C'est l'absence de remarque négative ou de réserve explicite qui fait, sur un mode dégradé, la décision positive. Le refus phobique des conflits en entreprise, dont le Codir doit être l'exemple, commande que ce que les uns appellent une décision, devienne pour tous une évidence. Face à l'évidence, plus d'affrontement, point de divergence d'intérêt, nul besoin d'interroger plus avant la raison ; *there is no alternative* (Cf. le slogan thatchérien « TINA »). Evidemment, par construction, une évidence ne mérite pas d'être commentée. C'est dysfonctionnel et ce serait inconvenant pour les « perdants ».

*

* *

Avant d'avoir des fonctions - une utilité agissante - un Codir est. Il joue un rôle, il est utile du seul fait de son existence. Qu'un Codir ne produise que peu de décision est de faible importance, pourvu qu'il soit un instrument symbolique du pouvoir dont le système social l'investi. Bien sûr, cela ne veut pas dire que les dirigeants ne décident pas. Cela reste dans leurs rôles et notamment de celui du premier d'entre eux, le patron. Mais ce n'est pas essentiellement celui de l'instance qui les réunit régulièrement. Le Codir est ainsi une transposition d'un attribut des systèmes démocratiques, mâtiné de division et de spécialisation très classique du travail de direction. En entreprise, c'est un peu comme si nos gouvernements dirigeaient, mais sans le contrôle ni l'impulsion des parlementaires, sans contre-pouvoirs et bien sûr, sans la sanction du bien public par les urnes. En termes techniques, c'est un simulacre. Le qualifier ainsi n'est pas une manière d'en réduire l'importance. S'en souvenir est juste une manière de moins s'agacer de ce que l'urgence ou l'importance ne sont pas les premiers critères des ordres du jour, de ce que le flou des évidences persiste après leurs « validations », ou encore, mais ce n'est pas un scoop, de ce que « les risques d'erreurs et d'illusions ne cessent de parasiter l'esprit humain » (E. Morin), jusque dans un des temples moderne de la rationalité.