



par  
**Jean-Paul LUGAN**  
 Consultant, écrivain et conférencier  
 Formateur et coach en management

DANS LA PLUPART DES ORGANISATIONS, UN COMITÉ DE DIRECTION N'EST EN FAIT QU'UN COMITÉ DE DIRECTEURS. PASSER DE L'UN À L'AUTRE RÉCLAME DE SES MEMBRES SOLIDARITÉ, IMPLICATION, RESPECT, EXEMPLARITÉ, RÉACTIVITÉ ET COURAGE.

# Du comité de directeurs au comité de direction

### en savoir plus

➔ *Le changement sans stress*, Jean-Paul Lugan, Éditions Eyrolles, 2010, 162 pages, 23 euros.

➔ *Manager avec courage*, Jean-Paul Lugan et Philippe Ruquet, Éditions Eyrolles, 2010, 200 pages, 23 euros.

« DANS MA DERNIÈRE ENTREPRISE, il m'était impossible de donner un avis quelconque sur les dossiers de mes collègues. Le comité de direction était en fait un comité de directeurs », raconte, agacé, Simon, ancien directeur des ressources humaines au sein d'un groupe industriel du secteur automobile. Il précise comment un directeur se retrouve cantonné à ses dossiers et finalement réduit au silence : « Chacun protégeait son territoire et les quelques fois où j'ai voulu donner mon avis sur les stratégies des autres directions, j'ai été courtoisement remis à ma place ! Ce fonctionnement, entretenu par un directeur général qui avait pour habitude de diviser ces directions, faisait de ces réunions une suite d'entretiens individuels ».

En lieu et place d'un comité de direction, c'est une somme d'individus au service d'eux-mêmes et non du collectif qui s'active. Du coup, l'efficacité de ce collègue s'en trouve amoindrie,



comme l'exprime la métaphore sportive : « Les onze meilleurs joueurs ne font pas le meilleur Onze ».

### LE « CHACUN POUR SOI » ENTRAÎNE L'INERTIE

Quelles sont les raisons de ce dysfonctionnement ?

**L'ego des membres** les conduit, arrivés au sommet de la pyramide, à se sentir dominants. Dominants dans leur direction, mais soumis au sein de leur comité de direction. « J'étais irrité parce nous partageons avec mes collègues quelques désaccords vis-à-vis de notre direction générale et cependant, aucun ne l'exprimait en réunion. J'ai manifesté quelques fois mon point de vue, sans être soutenu. J'ai été déçu par le manque de solidarité de mes alter-ego. Étant le seul à dire ce que je pensais, j'ai alors cessé de discuter les décisions de mon directeur général. Comme les autres, je suis devenu un béni-oui-oui », raconte Daniel, directeur marketing dans une compagnie de téléphonie. À quel prix doit-on renoncer à ses devoirs ? À ce stade, les valeurs d'exemplarité, de respect et de courage sont sacrifiées sur l'autel de l'ego au motif que « la disgrâce vient vite ».

**Habité par l'ambition, le directeur défend son territoire**, usant de stratagèmes comme l'agressivité ou l'évitement. Sauf s'il est attaqué, la fuite est son recours. Montrant

peu d'intérêt pour les autres directions, il leur signifie ainsi sa volonté de ne pas s'immiscer dans leur domaine. Implicitement, il exige la réciprocité. Habilement, il freine ses réactions et se tait. Il s'implique le moins possible et, en lieu et place d'écouter, rêve, gribouille, envoie ses mails et attend son tour pour intervenir. Il se contente d'une approche partielle et ne se sent concerné que par sa seule direction. En agissant de la sorte, il s'institue « membre passif » du comité de directeurs.

**Une autre raison**, moins fréquente, réside dans le choix des membres du comité de direction nommés, soit pour leur mentalité « consensuelle » et non polémique, soit pour leur incompétence, comme le témoigne Jean, directeur d'une usine de peinture : « Ce comité de direction rassemblait en son sein quelques individus dont la compétence était de ne pas en avoir, tandis que d'autres passaient leur temps à séduire le directeur général par des attitudes trop conciliantes voire grotesques ».

À passer son temps dans la séduction, on en oublie l'indispensable mise en question des actions du comité de direction.

### POUR UN SERVICE GAGNANT, JOUONS COLLECTIF !

**Regarder ensemble dans la même direction.** Qu'est-ce qui fait un comité de direction digne de ce nom ? Les membres de ce collège sont tout d'abord solidaires entre eux. Ensuite, regarder ensemble dans la même direction requiert que chaque directeur ait une vision systémique pour traiter de

façon active l'ensemble des sujets. S'il y a lieu, le questionnement ou le désaccord s'exprime avec rigueur et respect. La malhonnêteté intellectuelle est bannie car l'intérêt collectif prime sur l'intérêt individuel.

**Les décisions sont portées collégialement**, comme le souligne Bruno, directeur de la production : « *Si nous n'étions pas d'accord sur la stratégie commerciale ou financière du groupe, nous interrogeons le membre concerné. Une fois la décision prise, celle-ci était portée collectivement et ce, quelle que soit la position de chacun* ». Le respect s'exprime dans cette capacité à se sentir impliqué dans les problèmes de l'autre et à participer à leur résolution. « *Nos désaccords étaient là pour enrichir le projet de chacun et le protéger d'erreurs de stratégies qui auraient freiné l'ensemble du système* », précise Bruno. Pour cela, se percevoir comme en partie responsable de ce que fait l'autre est important. Être membre d'un comité de direction, c'est se sentir responsable de ce que l'on dit et de ce que l'on fait, responsable de ce que l'on ne dit pas et de ce que l'on ne fait pas et enfin, responsable de ce qu'on laisse dire et de ce qu'on laisse faire. « *Nous avons un principe au sein du comité de direction : assumer nos erreurs. La patate chaude était une posture récusée* », confie Sylvie, directrice de la communication.

**Enfin, il faut faire preuve de courage**, une vertu qui rend les autres valeurs « opérantes et efficaces » comme le souligne Vladimir Jankélévitch<sup>1</sup>. En faisant don de soi et en se dépassant au détriment, s'il le faut, de ses propres intérêts, on acquiert la stature d'un membre du comité de direction. « *Je me rappelle avoir sacrifié deux recrutements dans ma direction pour permettre à la direction des méthodes d'embaucher un ingénieur* », raconte Philippe, directeur industriel chez un équipementier automobile. Voilà une belle manière d'être un « membre actif » au sein d'un comité de direction.

Il n'est pas nécessaire d'être le plus performant en son domaine pour être le plus efficace lorsqu'il s'agit d'être membre d'un comité. Le directeur général d'une filiale d'un groupe bancaire s'est un jour adressé à chacun des membres de son comité de direction en ces termes : « *Jean, vous n'êtes pas le meilleur directeur informatique, Paul, le meilleur DRH, Sylvie la meilleure directrice de la communication... et moi, pas le meilleur directeur général. En revanche, nous formons le meilleur comité de direction* ». ■

1. Traité des vertus, Vladimir Jankélévitch.

## ENQUÊTE



ASSOCIATION NATIONALE  
DES DIRECTEURS FINANCIERS  
ET DE CONTRÔLE DE GESTION



Management  
& Technology  
Consultants

# 3<sup>ème</sup> Observatoire de la fonction finance-gestion

*Les tableaux de bord  
sont-ils vraiment  
une aide à la décision ?*

**Pour en savoir plus,  
rendez-vous  
le 8 décembre 2010,  
à 18h30,  
Pavillon Kléber  
Paris**

**Contact :**  
Frédérique Genestine  
01 42 27 81 15  
[frederiquegenestine@dfcg.asso.fr](mailto:frederiquegenestine@dfcg.asso.fr)