# Une jeune femme au comitÃ© de direction d'une entreprise

- Lisez le texte ci-dessous pour vous aider Ã  rÃ©pondre Ã  la question ci-dessous !

NommÃ© Ã  une fonction de direction, vous allez pÃ©nÃ©trer dans ce que vous imaginez Ãªtre le saint des saints du pouvoir dans lâ€™entrepriseâ€¦ DÃ©trompez-vous. Lâ€™instance est beaucoup moins formelle, impressionnante et dÃ©cisionnaire que ne le pensent ceux qui lâ€™intÃ¨grent. TÃ©moignages.
Carole Muller, aujourdâ€™hui directrice marketing chez HR Access, se souvient avec une grande prÃ©cision de son premier comitÃ© de direction. Câ€™Ã©tait en 1992. Alors consultante chez un Ã©diteur de progiciels, elle se voit proposer, Ã  son retour de congÃ© maternitÃ©, de devenir la directrice marketing de la sociÃ©tÃ©. Ã€ 32 ans, la voici propulsÃ©e au sein du Â« codir Â», entourÃ©e par de nouveaux Â« collÃ¨gues Â» qui, la veille encore, Ã©taient ses managers. Â« Jâ€™Ã©tais assaillie par un pot-pourri dâ€™Ã©motions, se souvient-elle. ExcitÃ©e, mais anxieuse : me montrerais-je Ã  la hauteur ? Serais-je Ã  lâ€™aise avec ces anciens chefs devenus mes pairs ? TrÃ¨s curieuse aussi : quâ€™allais-je trouver dans ce fameux comitÃ© de direction ? Â»
Carole Muller dÃ©barque Ã  la rÃ©union les bras chargÃ©s de dossiers. Â« Jâ€™avais longuement prÃ©parÃ© la rÃ©union, tÃ©moigne-t-elle. Je ne voulais pas risquer dâ€™Ãªtre prise en dÃ©faut. Bien sÃ»r, il y avait un ordre du jour, mais câ€™est le dernier point, â€œAutres sujetsâ€•, qui me causait le plus dâ€™inquiÃ©tude ! Â»

Ni Conseil des ministres ni Ã©tat-major

Comme Carole Muller, beaucoup de cadres intÃ©grant le comitÃ© de direction sâ€™imaginent pÃ©nÃ©trer dans le saint des saints de lâ€™entreprise, le lieu du pouvoir, de la prise de dÃ©cision et de la haute rÃ©flexion stratÃ©gique. Câ€™est rarement le cas. Â« Le comitÃ© de direction nâ€™est ni le Conseil des ministres ni lâ€™Ã©tat-major dâ€™armÃ©e que lâ€™on fantasme,

prÃ©vient Thierry Chavel, auteur du Coaching de dirigeants (Ã©d. dâ€™Organisation). Câ€™est rarement un lieu de dÃ©cision aussi terrible et aussi flamboyant que lâ€™on se lâ€™Ã©tait figurÃ©. Â»
Le codir dÃ©mystifiÃ© ? Un constat que partagent la plupart des cadres qui y sont passÃ©s. Â« Jâ€™attendais une rÃ©union plus formelle que celle Ã  laquelle jâ€™ai assistÃ©, indique Marc (1), responsable dâ€™activitÃ© dans une banque dâ€™affaires. Chez nous, le comitÃ© de direction ne dure pas plus de deux heures, câ€™est surtout une occasion de rassembler tous les responsables de lâ€™entreprise pour discuter des sujets en cours. Â»
MÃªme Ã©cho chez VÃ©ronique, qui a intÃ©grÃ© en tant que directrice marketing le comitÃ© de direcÂ-tion dâ€™une grosse PME de lâ€™industrie textile : Â« Câ€™Ã©tait beaucoup plus simple et de moins haut niveau que je ne le pensais, reconnaÃ®t-elle. Lâ€™ambiance Ã©tait presque potache, on nâ€™abordait pas vraiment des questions de stratÃ©gie. Â» Le plus surprenant pour les nouveaux membres, câ€™est que le comitÃ© de direction est rarement un lieu de dÃ©cision â€“ en tout cas pas comme ils lâ€™avaient envisagÃ©.

Rarement un lieu de dÃ©cision...

Ce fut la dÃ©couverte de Gilles Rubinstenn quand il intÃ©gra lâ€™un des comitÃ©s de direction de Lâ€™OrÃ©al, aprÃ¨s quatre ans dans le groupe. Â« Je mâ€™Ã©tais figurÃ© un tour de table, des interventions structurÃ©es de chacun des membres et des dÃ©cisions rÃ©sultant dâ€™une mise aux voix. En fait, jâ€™assistais Ã  un comitÃ© informatif, le patron parlant beaucoup et les cadres Ã©coutant et commentant parfois. Je ne voyais pas vraiment les dÃ©cisions se prendreâ€¦ Â» Avec lâ€™expÃ©rience, le jeune chercheur a amendÃ© sa vision plutÃ´t candide de la gouvernance dâ€™entreprise. Â« Jâ€™ai compris comment les influences sâ€™agrÃ©geaient et pouvaient, au fil des rÃ©unions, se cristalliser en dÃ©cisions Â», analyse-t-il.
ValÃ©rie, DRH dans un cabinet de conseil, a fait la mÃªme expÃ©rience. Â« Je pensais que chacun abordait un comitÃ© de direction en ayant vraiment travaillÃ© les sujets Ã  lâ€™ordre du jour. Quâ€™il y avait donc un vrai dÃ©bat de fond suivi par des prises de dÃ©cision. La rÃ©alitÃ© est diffÃ©rente, corrige-t-elle. Le dÃ©bat de fond se fait en dehors de lâ€™instance. Et les dÃ©cisions prises au comitÃ© de direction ne sont que lâ€™aboutissement dâ€™une rÃ©flexion stratÃ©gique entamÃ©e bien en amont. Â»

Jeux dâ€™influence

Et si le codir nâ€™est pas forcÃ©ment le lieu de dÃ©cision que lâ€™on croit, câ€™est bien en revanche un lieu de reprÃ©sentation. Le coach Thierry Chavel le compare Ã  Â« une scÃ¨ne de spectacle, oÃ¹ entrent en lice pouvoir et sÃ©duction et oÃ¹ circulent beaucoup de choses implicites Â» qui sembleront obscures Ã  lâ€™Å“il du nouveau membre. Â« Le comitÃ© de direction est un groupe social rÃ©gi par des rÃ¨gles, animÃ© par des enjeux humains et de pouvoir, souligne ValÃ©rie. Malheureusement, on ne vous donne pas le mode dâ€™emploi au moment oÃ¹ vous intÃ©grez lâ€™instance. Jâ€™ai mis quatre ou cinq sÃ©ances Ã  en dÃ©coder le fonctionnement. Mes collÃ¨gues ont trouvÃ© que je mâ€™Ã©tais vite intÃ©grÃ©e. Moi, cela mâ€™a paru long ! Â» Carole Muller a elle aussi Ã©tÃ© surprise par le poids des jeux dâ€™alliance qui sâ€™Ã©tablissent pour influencer les dÃ©cisions. Â« Je me suis rendu compte que les stratÃ©gies de rapprochement entre certains membres sur tel ou tel projet ne correspondaient pas aux affinitÃ©s de ces personnes en dehors du comitÃ© de direction, analyse-t-elle. Ces jeux dâ€™influence et de pouvoir sont essentiels Ã  comprendre, mais lâ€™on ne peut les mesurer quâ€™une fois quâ€™on participe au comitÃ© de direction. Â»

ÃŠtre Ã  lâ€™Ã©coute

Pour dÃ©crypter les codes implicites du codir, le meilleur conseil est dâ€™observer. Â« Ã‰tudiez chaque membre, sa fonction, sa personnalitÃ©. RepÃ©rez qui intervient, qui critique, qui coupe la paroleâ€¦ conseille Gilles Lacour, directeur de lâ€™activitÃ© carriÃ¨res individuelles chez Lee Hecht Harrisson (groupe Altedia). Soyez attentif Ã  lâ€™ambiance, au style, au ton de la rÃ©union. Cela vous permettra de vous mettre au diapason. Car la premiÃ¨re impression est durable : vous ne

pouvez donc pas vous permettre de dÃ©noter lors de votre premiÃ¨re apparition au comitÃ© de direction Â», insiste le consultant. Â« Câ€™est lâ€™occasion dâ€™Ãªtre particuliÃ¨rement attentif Ã  son comportement non verbal, ajoute Thierry Chavel : regarder les gens dans les yeux, se montrer souriant, ne pas consulter son portable ou son Blackberry ! Â»
La meilleure faÃ§on de ne pas commettre dâ€™impair est encore de ne rien dire. Â« Le silence est un signe de maturitÃ© Â», estime Carole Muller. MÃªme au fil des comitÃ©s
et une fois lâ€™expÃ©rience acquise, mesurer ses paroles reste une rÃ¨gle dâ€™or. Marc lâ€™a appris Ã  ses dÃ©pens : Â« Lors des premiÃ¨res rÃ©unions, jâ€™avais tendance Ã  parler assez librement. Puis je me suis rendu compte comment des propos anodins pouvaient se transformer en affaire dâ€™Ã‰tat. Aujourdâ€™hui, je suis plus prudent, analyse-t-il. Quand je parle de mon activitÃ© ou de mes projets, je ne donne que les informations nÃ©cessaires. Â»
(1) Les personnes dont le patronyme nâ€™est pas mentionnÃ© ont souhaitÃ© garder lâ€™anonymat

Le point de vue du prÃ©sident

Ã€ la tÃªte de Gazinox depuis trois ans, Thibault Lanxade, P-DG, a instaurÃ© un comitÃ© de direction trimestriel pour Â« renforcer la cohÃ©sion de lâ€™Ã©quipe de direction (six personnes) et impliquer ses membres dans la dÃ©finition de la stratÃ©gie Â».
Un vÃ©ritable engagement. Â« Ces rÃ©unions sont des moments prÃ©cieux dans la vie de lâ€™entreprise, et jâ€™attends de mes collaborateurs quâ€™ils sâ€™y impliquent totalement. Cela suppose un important travail prÃ©paratoire de chacun pour bien maÃ®triser ses sujets, mais aussi dâ€™Ãªtre Ã  mÃªme dâ€™intervenir sur tous les points Ã  lâ€™ordre du jour. Â»
Une vision globale. Â« Faire partie du comitÃ© de direction implique de quitter son point de vue individuel pour adopter une vision plus gÃ©nÃ©rale sur lâ€™entreprise et apprÃ©hender les problÃ©matiques avec du recul. Il sâ€™agit, pour chaque action envisagÃ©e, dâ€™anticiper ses consÃ©quences sur ses Ã©quipes comme sur tous les autres dÃ©partements de la sociÃ©tÃ©. Les dÃ©cisions touchant la stratÃ©gie de lâ€™entreprise ne peuvent Ãªtre prises Ã  la lÃ©gÃ¨re. Elles doivent rÃ©sulter dâ€™un consensus. Le codir nâ€™est donc pas le lieu oÃ¹ chercher Ã

imposer ses projets. Il requiert au contraire des rÃ©flexions mesurÃ©es et une capacitÃ© dâ€™Ã©coute et de dialogue chez chacun des participants. Â»

Des critiques constructives. Â« Le style nâ€™est pas formel, mais les rÃ©unions cadrÃ©es : Ã chacun de faire preuve dâ€™ouverture, dâ€™Ãªtre capable de critique constructive (on nâ€™aborde pas de problÃ¨me sans apporter un dÃ©but de solution) et de ne pas sâ€™exprimer sur un sujet quâ€™il ne maÃ®trise pas. Â»

Marie-Pierre NoguÃ¨s-Ledru

Avril 2007

- C'est comment pour une femme d'Ãªtre chef dans votre pays ? _____

## Une jeune femme au comitÃ© de direction d'une entreprise

- C'est comment pour une femme d'Ãªtre chef dans votre pays ?