

## Un CODIR, pourquoi faire ?

### résultats de l'enquête juil – sept 2014

(1<sup>ère</sup> vague)



Nous souhaitons tout d'abord remercier chaleureusement les répondants à cette enquête. Ils contribuent à questionner et enrichir les pratiques du métier de leader, constamment confronté à de multiples défis.

Ce document contient les réponses " brutes " de l'enquête, sans traitement ni analyse (sauf quelques exceptions). Il sera mis à jour suite à la 2<sup>nde</sup> seconde vague de l'enquête qui court jusqu'au 18 novembre.

Nous espérons que cette matière enrichira vos réflexions et vos pratiques, et nous restons à votre écoute pour toute précision.

Bien cordialement,



pour toute l'équipe Baobab Factory

## Table des matières

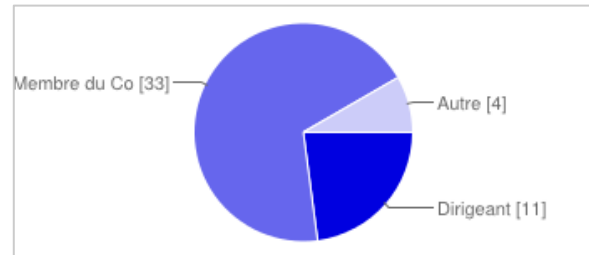
Le panel .....	3
La performance de votre CODIR .....	4
Le sens et la raison d'être.....	5
L'organisation .....	6
Le déroulement du CODIR .....	7
Le point de vue des participants (individuel).....	8
Le processus de prise de décision .....	10
Les critères de décision .....	12
Les difficultés évoquées.....	14

**NB : les résultats en % sont exprimés par rapport au nombre de répondants au questionnaire. Parfois la somme des réponses à une question ne fait pas 100% car certains n'y ont pas répondu.**

**Le panel**

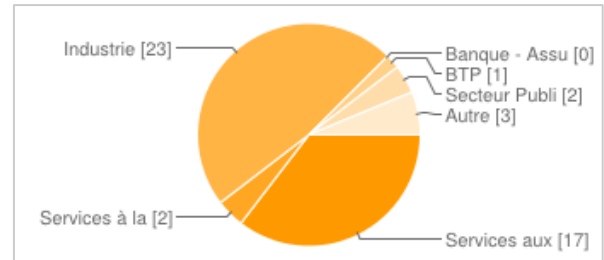
**Votre fonction**

Dirigeant	<b>11</b>	23 %
Membre du Comité de Direction	<b>33</b>	69 %
Autre	<b>4</b>	8 %



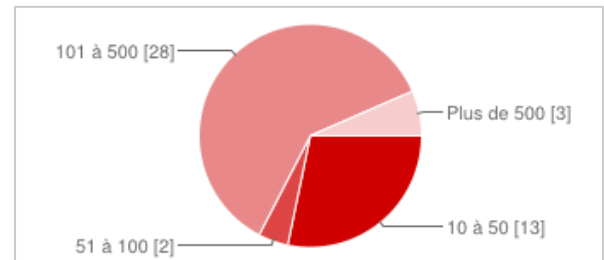
**Quel est le secteur d'activité de votre organisation ?**

Services aux entreprises	<b>17</b>	35 %
Services à la personne	<b>2</b>	4 %
Industrie	<b>23</b>	48 %
Banque - Assurances	<b>0</b>	0 %
BTP	<b>1</b>	2 %
Secteur Public	<b>2</b>	4 %
Autre	<b>3</b>	6 %



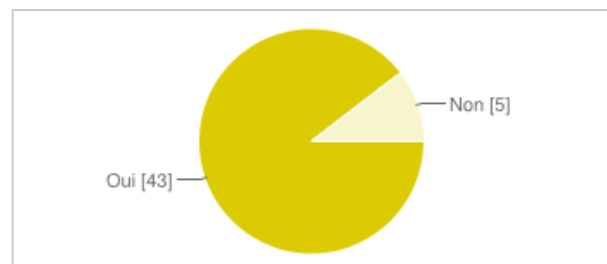
**Combien d'employés compte votre entreprise ?**

10 à 50	<b>13</b>	27 %
51 à 100	<b>2</b>	4 %
101 à 500	<b>28</b>	58 %
Plus de 500	<b>3</b>	6 %



**Dans votre entreprise, un Comité de Direction a-t-il été mis en place ?**

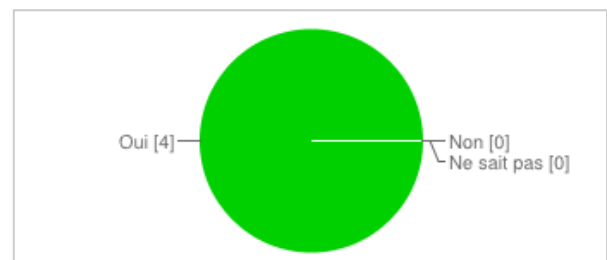
Oui	<b>43</b>	90 %
Non	<b>5</b>	10 %



**Si non, pourquoi ?**

Plutôt un Comité Opérationnel qu'un CODIR - Pas le temps - en cours - difficultés pour réunir les membres potentiels

**Si non, envisagez-vous d'en mettre un en place ?**



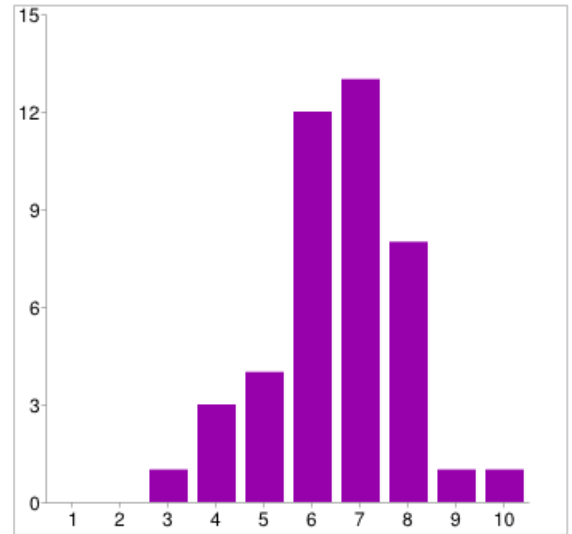
## La performance de votre CODIR

Sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous la performance de votre CODIR ?

En quelques mots, pouvez-vous expliquer votre notation de la performance du CODIR ?

Les facteurs cités comme positifs :

- mettre tous les participants au même niveau d'information
- réaffirmer clairement la stratégie et avoir une vision transverse
- souder toute l'équipe autour d'objectifs communs
- régularité du RDV mensuel
- forte interactivité et souci d'avancer
- liberté de ton et de parole
- communication entre services, partage de la stratégie et information sur le marché
- très participatif avec beaucoup d'échanges et partages d'information
- travaillent sur du concret et font avancer les choses



Les facteurs cités comme négatifs :

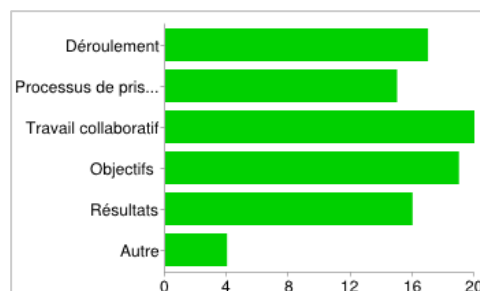
- trop d'opérationnel, de court terme, de reporting - pas de distinction entre points stratégiques et points opérationnels
- manque souvent la composante vision/stratégie
- manque de préparation
- manque de structure / rigueur dans le déroulement (ordre du jour trop long , timing non respecté...)
- manque de décision
- manque d'outils de pilotage et d'indicateurs

Comment définiriez-vous la maturité de votre CODIR ?

moyenne – construction – adolescent - silos – équipe qui fonctionne, interactions à optimiser - balbutiements - jeune encore mais déjà assez efficace – intermédiaire - en progrès - jeune mais un peu timide - 6 sur 10 – encore un an... - jeune - en passe de devenir adulte - bonne maturité mais perfectible - très correcte - prise de conscience collective et partagée de l'améliorer - en bonne voie – une maturité qui évolue - en cours de mise en place et de structuration - leadership de chacun a renforcer, passer du reporting à la réflexion - très mature, sans doute trop, car du mal à progresser - relativement mûr.

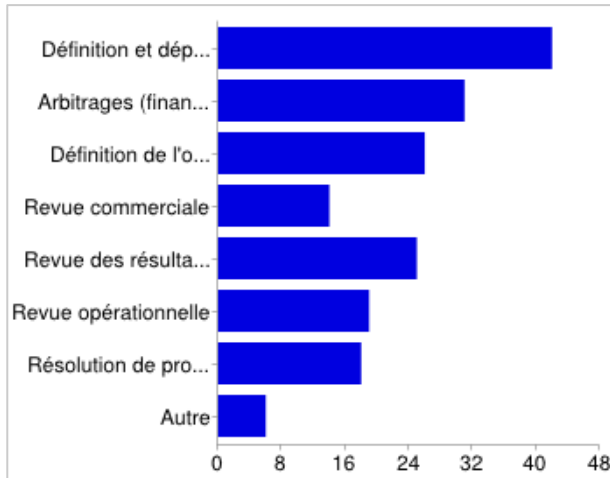
Quels axes d'amélioration avez-vous identifiés pour votre CODIR ?

Déroulement	17	35 %
Processus de prise de décision	15	31 %
Travail collaboratif	20	42 %
Objectifs	19	40 %
Résultats	16	33 %
Autre	4	8 %



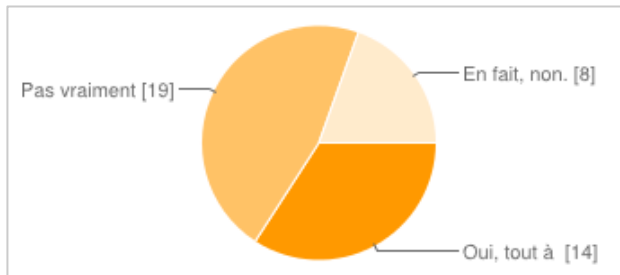
**Le sens et la raison d'être**

**Quels sont pour vous les objectifs d'un CODIR ?**



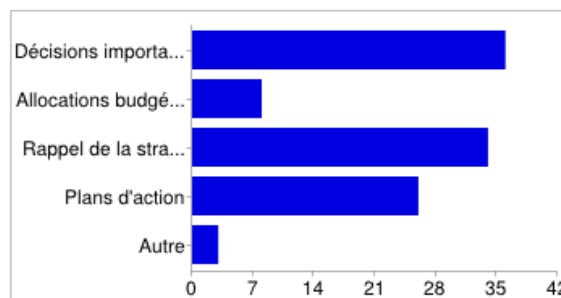
Définition et déploiement de la vision, de la stratégie	42	88 %
Arbitrages (financiers, projets...)	31	65 %
Définition de l'organisation	26	54 %
Revue commerciale	14	29 %
Revue des résultats financiers	25	52 %
Revue opérationnelle	19	40 %
Résolution de problèmes (opérationnels, relationnels...)	18	38 %
Autre	6	13 %

**Avez-vous partagé la Vision de ce qu'est un CODIR ?**



**Quels sont pour vous les résultats attendus à l'issue d'un CODIR ?**

Décisions importantes prises	36	75 %
Allocations budgétaires	8	17 %
Rappel de la stratégie, de la vision	34	71 %
Plans d'action	26	54 %
Autre	3	6 %

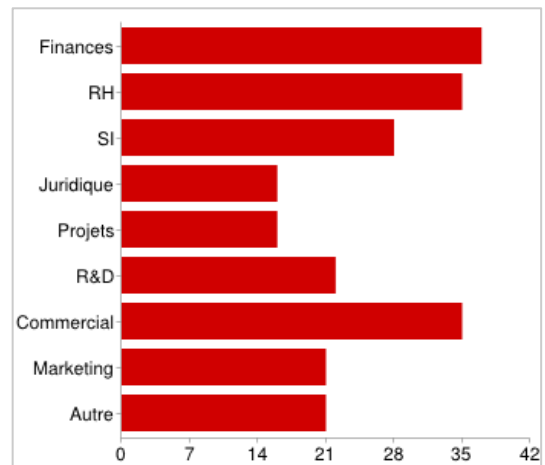


## L'organisation

### Combien de personnes y participent ?

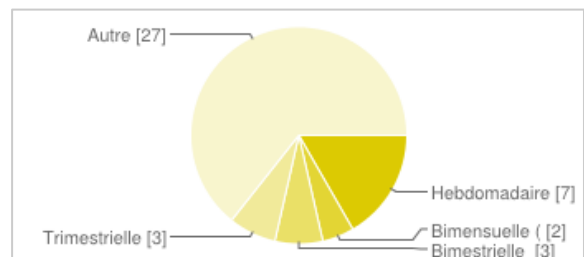
Echantillon de réponses de 3 à 18

### Quelles sont les fonctions représentées au CODIR ?

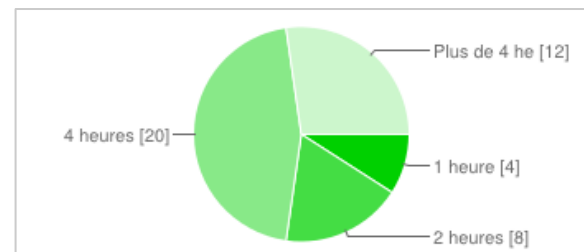


### A quelle fréquence tenez-vous votre CODIR ?

NB : un biais dans les réponses, il manquait le " mensuel "  
=> Autre = 56 %



### Combien de temps dure normalement le CODIR ?

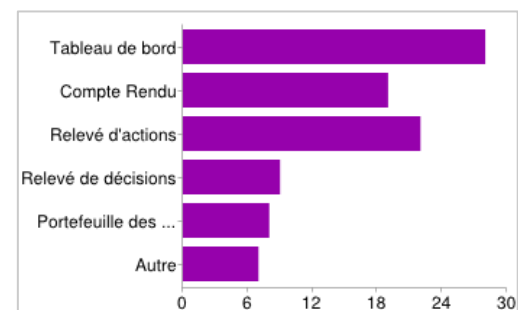


### Qui anime le CODIR ?

Les réponses citent toute ou presque le dirigeant.

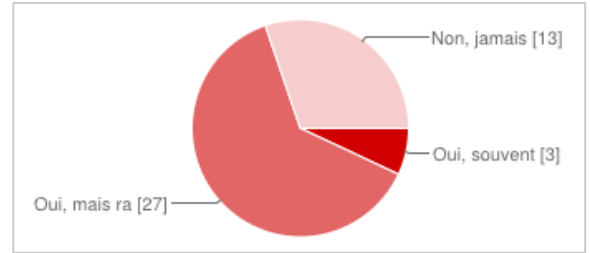
### Quels outils utilisez-vous pour animer / piloter ?

Tableau de bord	28	58 %
Compte Rendu	19	40 %
Relevé d'actions	22	46 %
Relevé de décisions	9	19 %
Portefeuille des projets en cours	8	17 %
Autre	7	15 %



**Organisez-vous des CODIR "résidentiels" (séminaires "au vert") ?**

Oui, souvent	<b>3</b>	6 %
Oui, mais rarement	<b>27</b>	56 %
Non, jamais	<b>13</b>	27 %

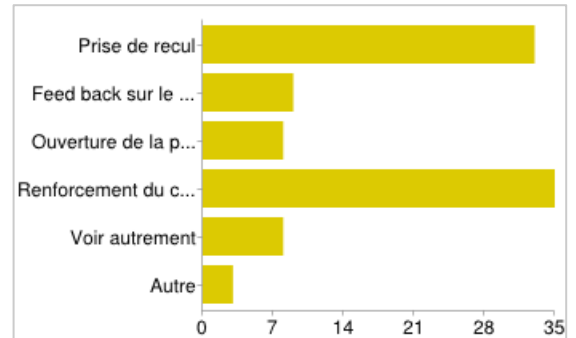


**Si oui, à quelle fréquence ?**

13 répondent 1 fois / an, 5 répondent tous les 2 ou 3 ans

**A votre avis, quelle est la valeur ajoutée de ces CODIR "résidentiels" ?**

Prise de recul	<b>33</b>	69 %
Feedback sur le fonctionnement du CODIR	<b>9</b>	19 %
Ouverture de la parole	<b>8</b>	17 %
Renforcement du collectif	<b>35</b>	73 %
Voir autrement	<b>8</b>	17 %
Autre	<b>3</b>	6 %



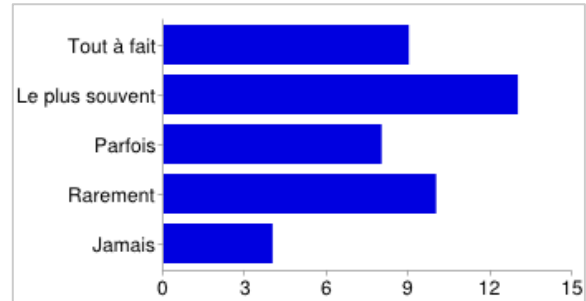
**Où se tient le CODIR ?**

Des réponses équilibrée entre interne / externe.

## Le déroulement du CODIR

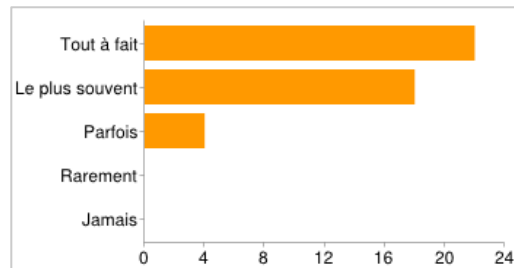
### L'ordre du jour est pré-validé et communiqué suffisamment à l'avance

Tout à fait	9	19 %
Le plus souvent	13	27 %
Parfois	8	17 %
Rarement	10	21 %
Jamais	4	8 %



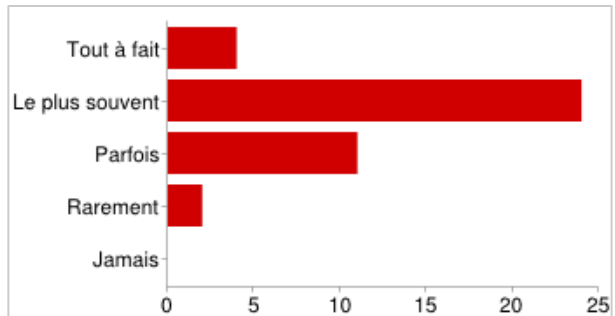
### Le processus de prise de parole est structuré et respectueux

Tout à fait	22	46 %
Le plus souvent	18	38 %
Parfois	4	8 %
Rarement	0	0 %
Jamais	0	0 %



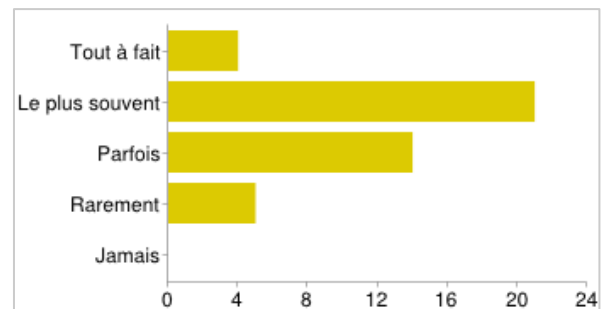
### Les décisions sont préparées et prises à partir d'éléments tangibles et objectifs

Tout à fait	4	8 %
Le plus souvent	24	50 %
Parfois	11	23 %
Rarement	2	4 %
Jamais	0	0 %



### Le temps imparti est bien utilisé (traitement de l'ordre du jour, échanges...)

Tout à fait	4	8 %
Le plus souvent	21	44 %
Parfois	14	29 %
Rarement	5	10 %
Jamais	0	0 %

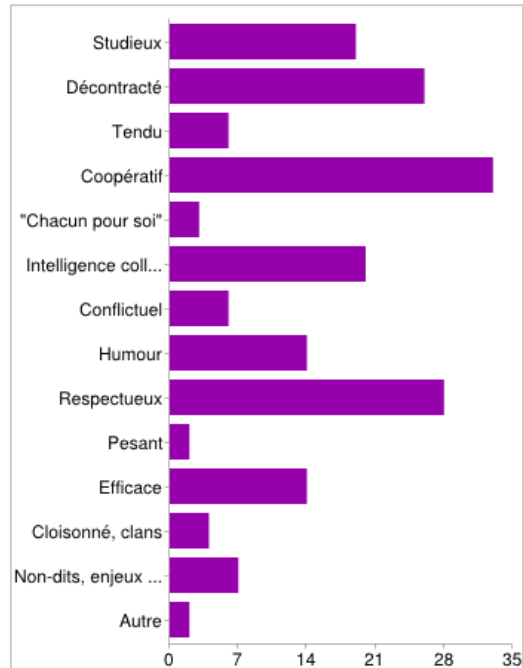




## Le point de vue des participants (individuel)

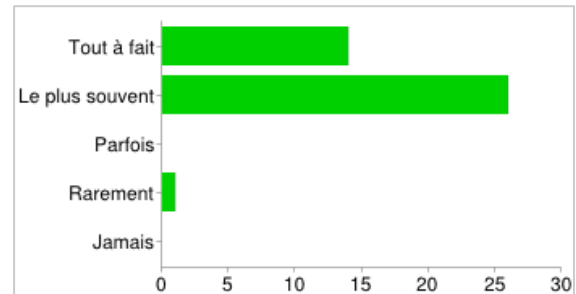
### Quels sont les mots qui caractérisent votre CODIR ?

Studieux	19	40 %
Décontracté	26	54 %
Tendu	6	13 %
Coopératif	33	69 %
"Chacun pour soi"	3	6 %
Intelligence collective	20	42 %
Conflictuel	6	13 %
Humour	14	29 %
Respectueux	28	58 %
Pesant	2	4 %
Efficace	14	29 %
Cloisonné, clans	4	8 %
Non-dits, enjeux cachés	7	15 %
Autre	2	4 %



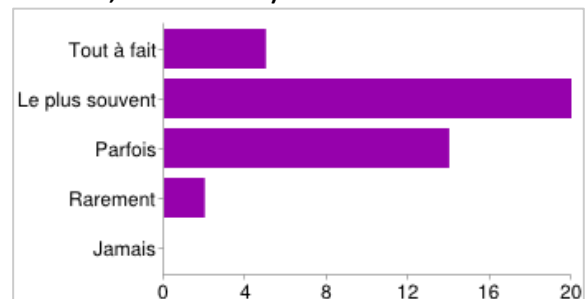
### J'ai le sentiment que mon point de vue est pris en compte

Tout à fait	14	29 %
Le plus souvent	26	54 %
Parfois	0	0 %
Rarement	1	2 %
Jamais	0	0 %



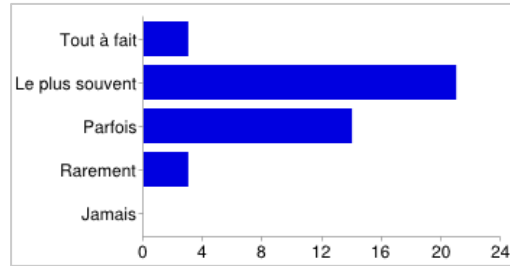
### J'ai le sentiment que notre collectif est performant (enrichissement, stimulation...)

Tout à fait	5	10 %
Le plus souvent	20	42 %
Parfois	14	29 %
Rarement	2	4 %
Jamais	0	0 %



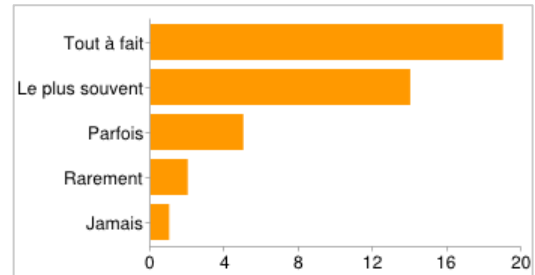
**Nos CODIR sont efficaces (rapport objectifs atteints / énergie dépensée)**

Tout à fait	<b>3</b>	6 %
Le plus souvent	<b>21</b>	44 %
Parfois	<b>14</b>	29 %
Rarement	<b>3</b>	6 %
Jamais	<b>0</b>	0 %



**Les participants sont vraiment disponibles (ils ne font pas autre chose : tél...)**

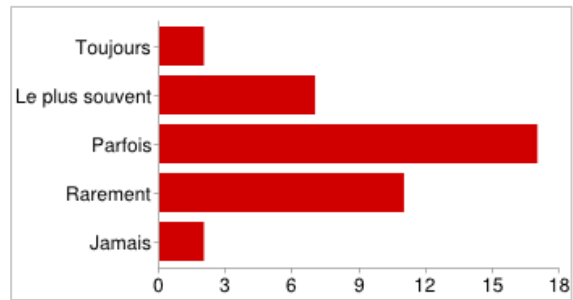
Tout à fait	<b>19</b>	40 %
Le plus souvent	<b>14</b>	29 %
Parfois	<b>5</b>	10 %
Rarement	<b>2</b>	4 %
Jamais	<b>1</b>	2 %



## Le processus de prise de décision

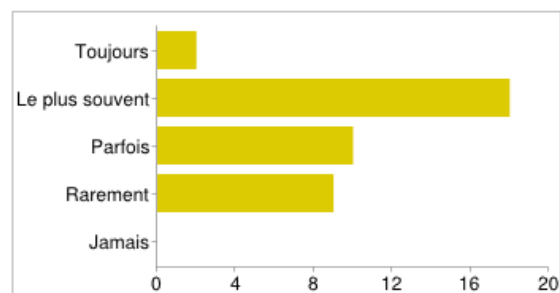
### Le patron a décidé avant

Toujours	2	4 %
Le plus souvent	7	15 %
Parfois	17	35 %
Rarement	11	23 %
Jamais	2	4 %



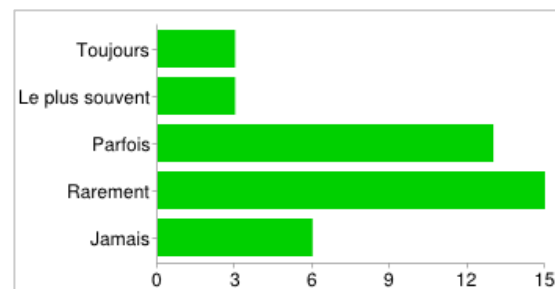
### Le patron décide en séance après consultation

Toujours	2	4 %
Le plus souvent	18	38 %
Parfois	10	21 %
Rarement	9	19 %
Jamais	0	0 %



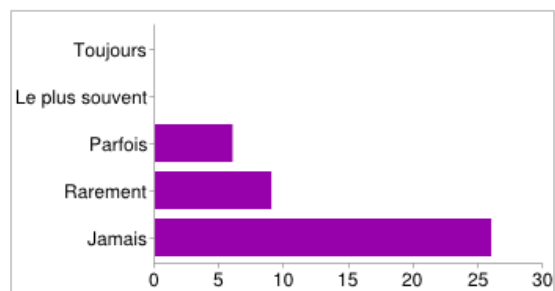
### Les décisions sont prises avant en petit comité

Toujours	3	6 %
Le plus souvent	3	6 %
Parfois	13	27 %
Rarement	15	31 %
Jamais	6	13 %



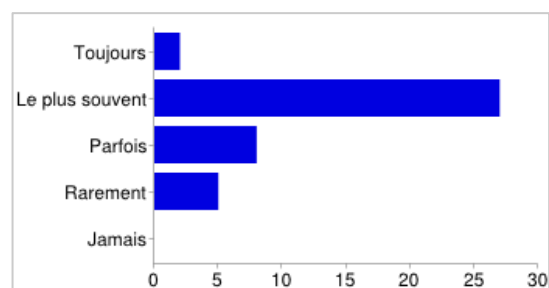
### C'est à l'avantage de celui qui crie le plus fort

Toujours	0	0 %
Le plus souvent	0	0 %
Parfois	6	13 %
Rarement	9	19 %
Jamais	26	54 %



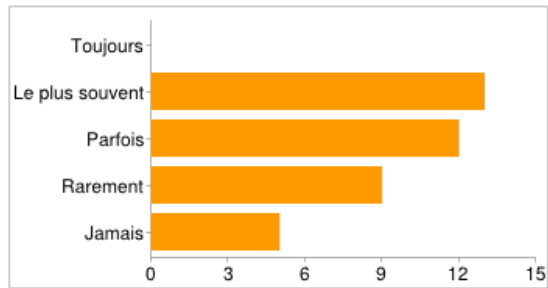
### Les décisions sont prises collégalement

Toujours	2	4 %
Le plus souvent	27	56 %
Parfois	8	17 %
Rarement	5	10 %
Jamais	0	0 %



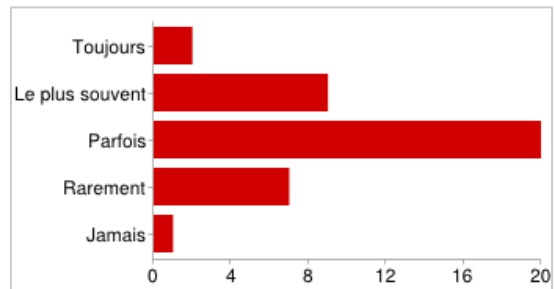
**Les décisions sont prises à la majorité**

Toujours	<b>0</b>	0 %
Le plus souvent	<b>13</b>	27 %
Parfois	<b>12</b>	25 %
Rarement	<b>9</b>	19 %
Jamais	<b>5</b>	10 %



**La décision est confiée à l'expert du sujet**

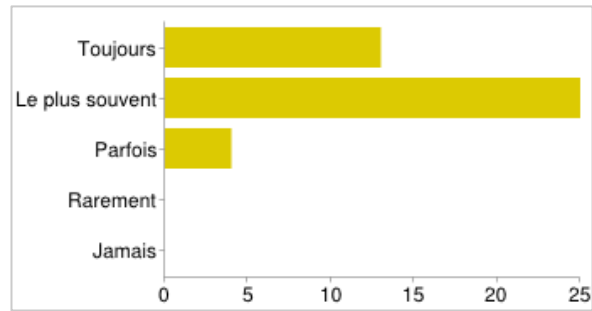
Toujours	<b>2</b>	4 %
Le plus souvent	<b>9</b>	19 %
Parfois	<b>20</b>	42 %
Rarement	<b>7</b>	15 %
Jamais	<b>1</b>	2 %



**Les critères de décision**

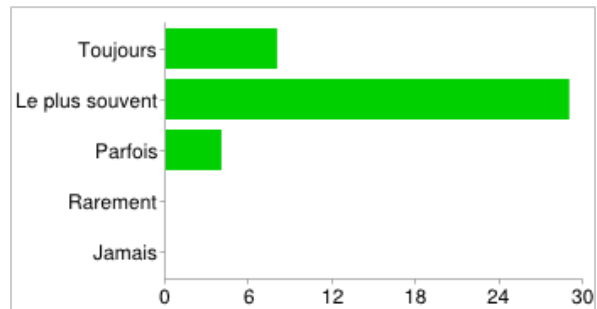
**Cohérence avec la stratégie**

Toujours	13	27 %
Le plus souvent	25	52 %
Parfois	4	8 %
Rarement	0	0 %
Jamais	0	0 %



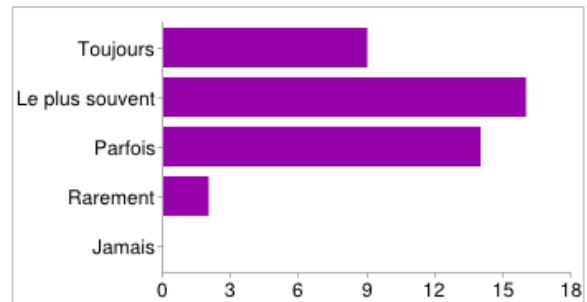
**Éléments financiers**

Toujours	8	17 %
Le plus souvent	29	60 %
Parfois	4	8 %
Rarement	0	0 %
Jamais	0	0 %



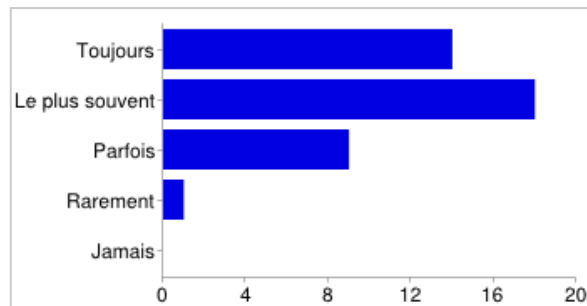
**Risques**

Toujours	9	19 %
Le plus souvent	16	33 %
Parfois	14	29 %
Rarement	2	4 %
Jamais	0	0 %



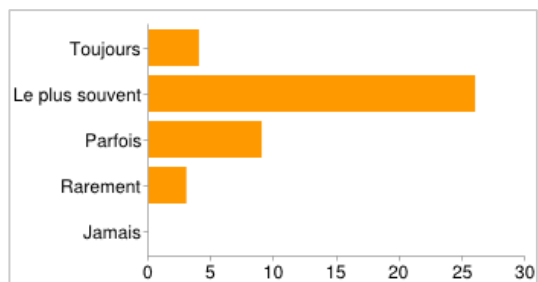
**Impact client**

Toujours	14	29 %
Le plus souvent	18	38 %
Parfois	9	19 %
Rarement	1	2 %
Jamais	0	0 %



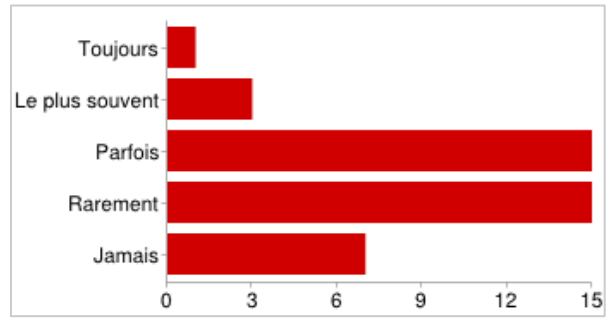
**Capacité réelle à faire (technique, humaine, organisation...)**

Toujours	4	8 %
Le plus souvent	26	54 %
Parfois	9	19 %
Rarement	3	6 %
Jamais	0	0 %



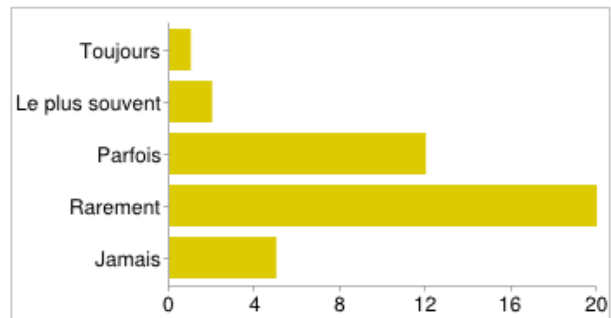
**Impulsion, intuition...**

Toujours	<b>1</b>	2 %
Le plus souvent	<b>3</b>	6 %
Parfois	<b>15</b>	31 %
Rarement	<b>15</b>	31 %
Jamais	<b>7</b>	15 %



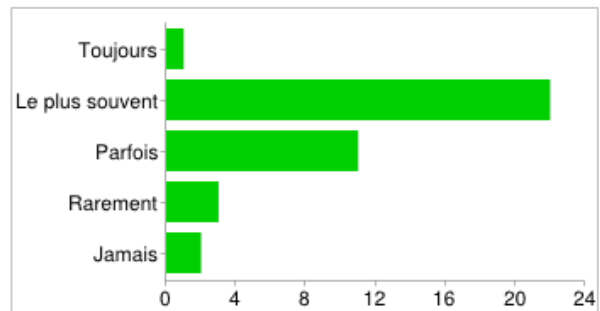
**Envie**

Toujours	<b>1</b>	2 %
Le plus souvent	<b>2</b>	4 %
Parfois	<b>12</b>	25 %
Rarement	<b>20</b>	42 %
Jamais	<b>5</b>	10 %



**La cohérence avec les objectifs de chacun**

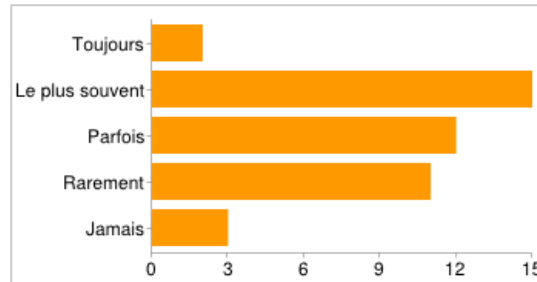
Toujours	<b>1</b>	2 %
Le plus souvent	<b>22</b>	46 %
Parfois	<b>11</b>	23 %
Rarement	<b>3</b>	6 %
Jamais	<b>2</b>	4 %



## Les difficultés évoquées

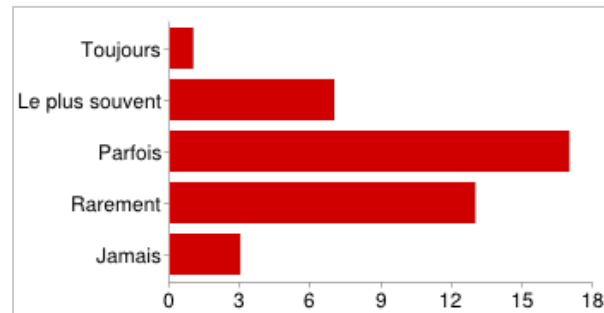
### Le timing n'est pas respecté

Toujours	2	4 %
Le plus souvent	15	31 %
Parfois	12	25 %
Rarement	11	23 %
Jamais	3	6 %



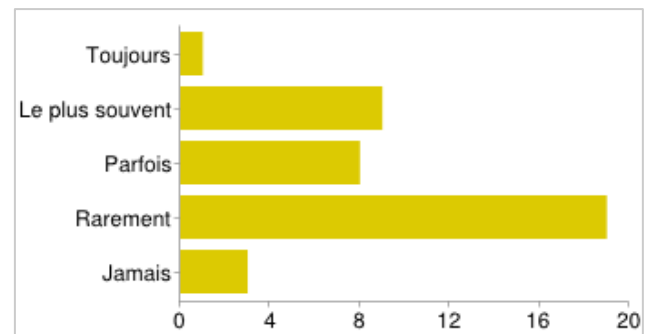
### Les objectifs du CODIR ne sont pas remplis

Toujours	1	2 %
Le plus souvent	7	15 %
Parfois	17	35 %
Rarement	13	27 %
Jamais	3	6 %



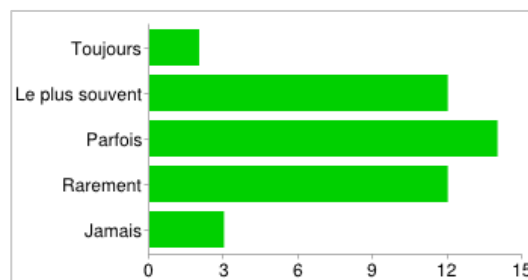
### Les décisions ne sont pas ou sont " mal " prises

Toujours	1	2 %
Le plus souvent	9	19 %
Parfois	8	17 %
Rarement	19	40 %
Jamais	3	6 %



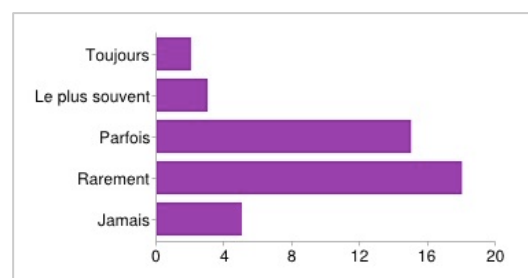
### Le CODIR n'est pas au bon niveau de discussion

Toujours	2	4 %
Le plus souvent	12	25 %
Parfois	14	29 %
Rarement	12	25 %
Jamais	3	6 %



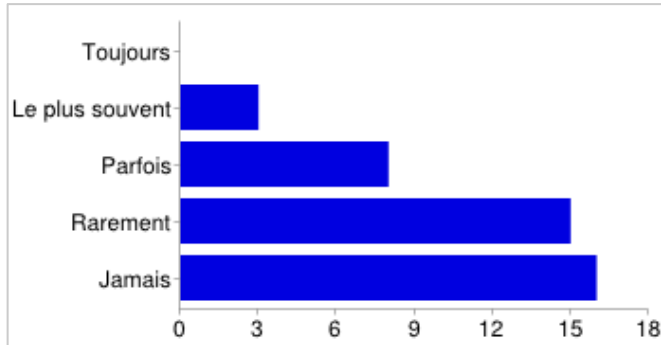
### L'ambiance du CODIR n'est pas propice à respecter les objectifs définis

Toujours	2	4 %
Le plus souvent	3	6 %
Parfois	15	31 %
Rarement	18	38 %
Jamais	5	10 %



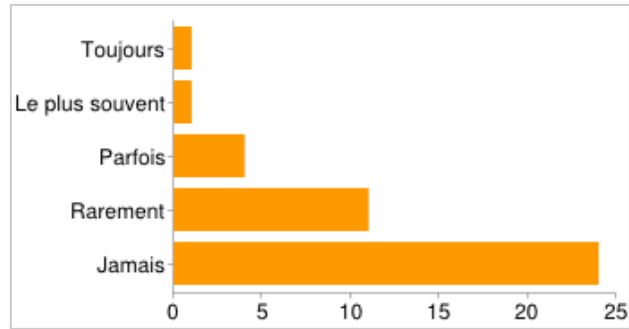
**Toutes les voix ne sont pas écoutées**

Toujours	0	0 %
Le plus souvent	3	6 %
Parfois	8	17 %
Rarement	15	31 %
Jamais	16	33 %



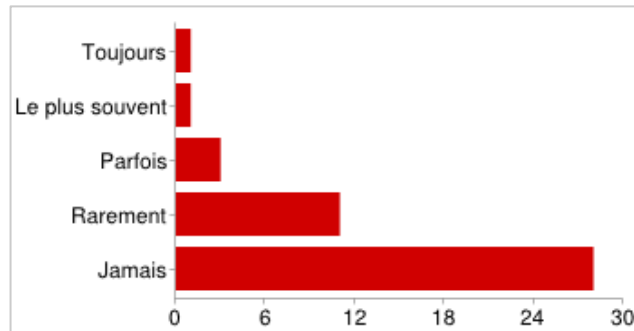
**La fréquence n'est pas respectée**

Toujours	1	2 %
Le plus souvent	1	2 %
Parfois	4	8 %
Rarement	11	23 %
Jamais	24	50 %



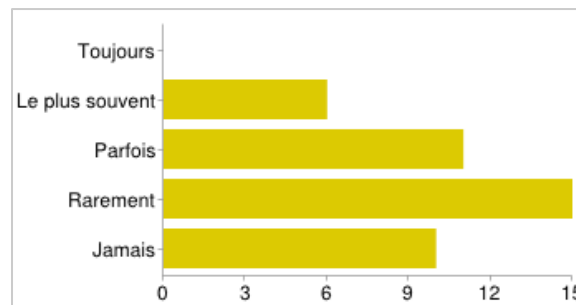
**Le manque d'assiduité**

Toujours	1	2 %
Le plus souvent	1	2 %
Parfois	3	6 %
Rarement	11	23 %
Jamais	28	58 %



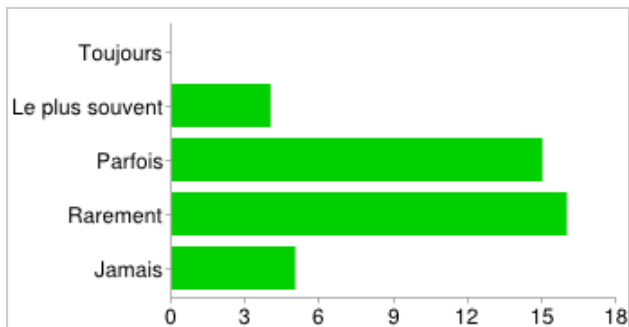
**Les dossiers ne sont pas préparés**

Toujours	0	0 %
Le plus souvent	6	13 %
Parfois	11	23 %
Rarement	15	31 %
Jamais	10	21 %



**Les décisions ne sont pas mises en oeuvre**

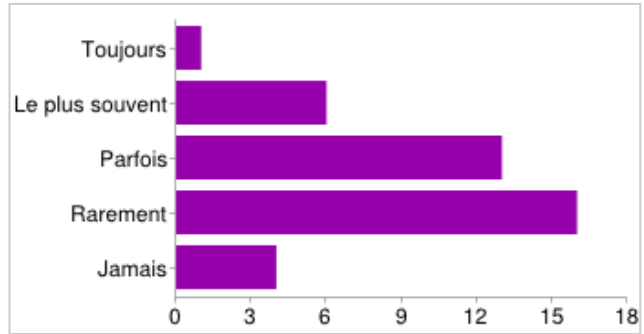
Toujours	0	0 %
Le plus souvent	4	8 %
Parfois	15	31 %
Rarement	16	33 %
Jamais	5	10 %





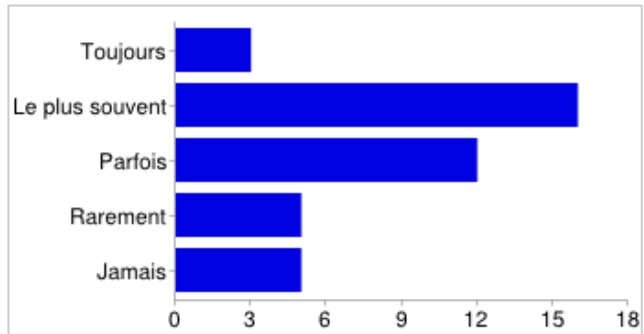
**Prospective et anticipation**

Toujours	<b>1</b>	2 %
Le plus souvent	<b>6</b>	13 %
Parfois	<b>13</b>	27 %
Rarement	<b>16</b>	33 %
Jamais	<b>4</b>	8 %



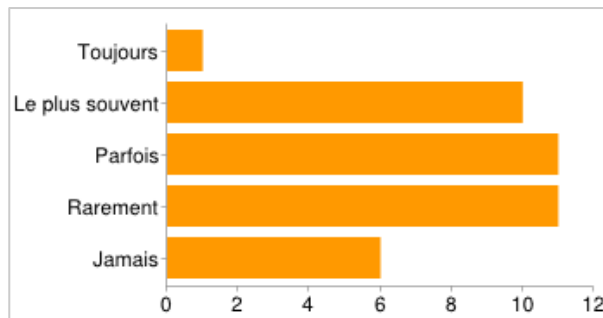
**" Tête dans le guidon "**

Toujours	<b>3</b>	6 %
Le plus souvent	<b>16</b>	33 %
Parfois	<b>12</b>	25 %
Rarement	<b>5</b>	10 %
Jamais	<b>5</b>	10 %



**Pompier**

Toujours	<b>1</b>	2 %
Le plus souvent	<b>10</b>	21 %
Parfois	<b>11</b>	23 %
Rarement	<b>11</b>	23 %
Jamais	<b>6</b>	13 %



**Identifiez-vous d'autres dysfonctionnements ?**

7 réponses, court-termisme, manque de recul, distraction du quotidien...