

livre blanc

**LE COÛT
CACHÉ DES
DÉCISIONS
NON
EXÉCUTABLES
EN CODIR**

Fanny Souchon

Clé
deFa

ÉDITO

Trop souvent, le CODIR produit des décisions non exécutables, sans portage réel. Ce livre blanc propose une approche concrète pour transformer cette instance en un vrai espace de choix engageants, où le talent de chacun sert la clarté, l'arbitrage et l'exécution. Ni théâtre d'ego, ni chambre d'enregistrement : un collectif stratégique en mouvement.

Je m'appuie sur la méthode MO2i de l'Institut de l'Action pour mobiliser l'expertise de chaque membre du CODIR, structurer des prises de décisions solides et activables, et faire du dirigeant un chef d'orchestre du mouvement collectif.

En 2025, nous n'avons plus le luxe de décider pour ne rien changer. Une décision mal portée, floue ou sans traduction concrète affaiblit l'entreprise. Le CODIR doit être un organe à haute intensité : de débat, d'arbitrage, d'engagement.

Fanny Souchon

REDONNER DE L'EFFICIENCE À L'INSTANCE STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

INTRO

Ce livre blanc est une invitation à repolitiser la décision en CODIR, et à replacer cette instance au cœur du pilotage stratégique.

Il s'adresse aux dirigeants exigeants, soucieux de l'efficacité réelle plus que du conformisme organisationnel.



SOMMAIRE

- Pourquoi le CODIR produit encore des décisions non exécutables
- Où naissent (et meurent) les décisions en entreprise
- Le coût financier d'un CODIR
- Les erreurs classiques en CODIR (et comment les éviter)
- Le vrai rôle stratégique d'un CODIR en 2025
- Intégrer l'exécution dès la phase de décision
- Les 5 conditions d'une décision exécutable
- Grilles d'analyse pour cartographier vos blocages
- Votre dernière décision était-elle exécutable ? (Checklist)
- Identifier et activer les talents du CODIR (Méthode MO2i)
- Qui suis-je pour vous accompagner ?

POURQUOI LE CODIR PRODUIT ENCORE DES DÉCISIONS NON EXÉCUTABLES

Chiffre à retenir

23h00

les cadres passent en moyenne 23 heures par semaine à prendre des décisions. La plupart sont peu suivies d'effet.

Chaque semaine, des heures sont passées en CODIR. Des décisions sont prises. Pourtant, sur le terrain, les résultats sont hésitants.

Pourquoi ?

Parce que la décision ne vit pas en dehors de ceux qui la portent.

Trois facteurs récurrents :

- Une posture de validation plus que d'arbitrage
- Des prises de parole déconnectées des réalités d'exécution
- Un manque de clarté sur les responsabilités post-réunion



OÙ NAISSENT (ET MEURENT) LES DÉCISIONS EN ENTREPRISE



La décision est rarement un acte isolé. Elle est le résultat d'une dynamique : dialogues, négociations, perceptions, tensions.

Elle peut naître

- En CODIR (formellement)
- Dans les interstices : réunions informelles, binômes d'influence
- Dans la tête du dirigeant, sans traduction concrète

Et elle peut mourir

- Par absence de portage
- Par flou dans les responsabilités
- Par contournement discret sur le terrain

Exemple terrain

Une décision votée à l'unanimité, mais aucun manager n'a reçu de directive claire. Trois mois plus tard, rien n'a changé.

LE COÛT FINANCIER D'UN CODIR

Dans la plupart des entreprises, aucun cadre ne mesure réellement le coût d'une réunion de CODIR. Chacun prépare sa contribution, participe, débriefe... sans jamais relier ces heures à une valeur monétaire tangible.

Nombre de
membres du
CODIR : 8

Salaire moyen
chargé :
7 000 € / mois

28 800 €
/ an

Durée moyenne
d'un CODIR :
4 heures

Préparation :
1 heure / cadre

Fréquence des
Codir :
1 fois par mois

À garder en tête

Préparation + réunion + suivi = plus de 6 heures par cadre et par réunion.

Le coût caché dépasse souvent le coût apparent.

L'inefficacité d'un CODIR ne se mesure pas seulement en euros... mais aussi en projets avortés, décisions reportées et démobilitation managériale.

L'angle mort du coût du CODIR

Ce que vous mettez dans vos décisions de CODIR équivaut à un projet stratégique à part entière. Ne pas avoir conscience de ce coût revient à gérer le CODIR comme un rendez-vous administratif, là où il doit être traité comme un investissement stratégique majeur.

Pourtant, les chiffres sont implacables : chaque CODIR mensuel, avec préparation et suivi, mobilise l'équivalent de près d'une semaine pleine de travail cumulée pour 8 cadres.

LES ERREURS CLASSIQUES EN CODIR (ET COMMENT LES ÉVITER)

Trop de sujets,
trop peu de
décisions

Sous-estimer les
dynamiques de
pouvoir informel

Rechercher le
consensus au lieu
de l'engagement

Confondre
l'échange
d'informations
et la prise de
décision

Ne pas formaliser
les responsabilités
de mise en œuvre

À tester en CODIR

Faire un tour de table

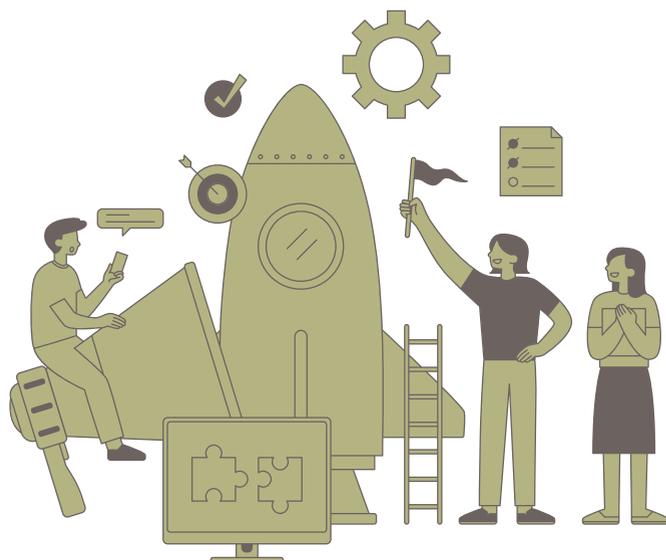
à la fin de chaque codir :

« Que retiens-tu ?

Que vas-tu concrètement faire ? »

LE VRAI RÔLE STRATÉGIQUE D'UN CODIR EN 2025

*« Ce qui ne se tranche pas en
CODIR finit par se décider dans
l'urgence ou l'improvisation. »*



Un bon CODIR est

- Un organe d'arbitrage, pas de débat permanent
- Un espace de confrontation productive, pas de politesse paralysante
- Une instance de projection, pas de gestion à court terme

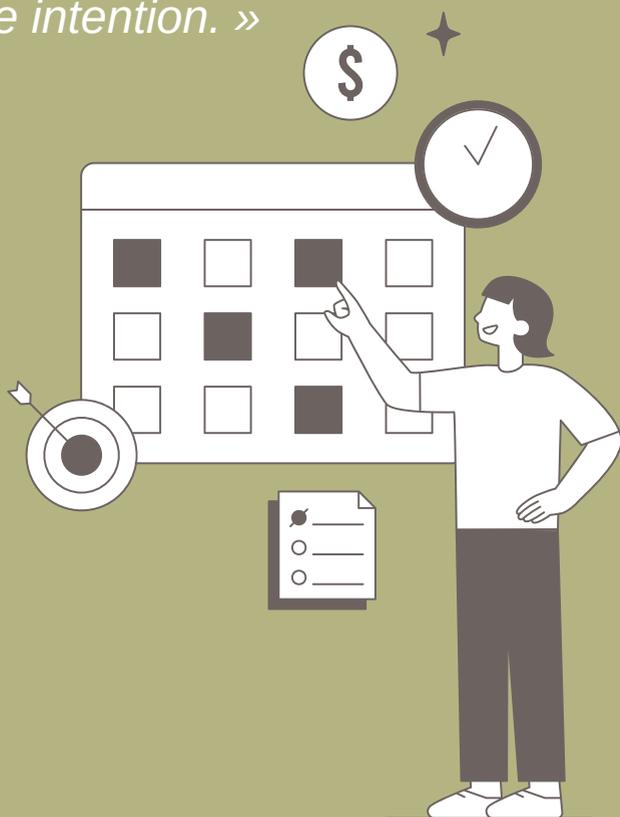
INTÉGRER L'EXÉCUTION DÈS LA PHASE DE DÉCISION

Trop souvent, l'exécution est pensée après la décision. Erreur.

*« Une décision
sans acteur d'exécution identifié
est une intention. »*

3 bonnes pratiques

- Identifier les acteurs-clés dès la discussion
- Anticiper les frictions terrain
- S'assurer que chaque membre du CODIR repart avec un rôle clair



LES 5 CONDITIONS D'UNE DÉCISION EXÉCUTABLE

- 1 Clarté de formulation (simple, non ambivalente)
- 2 Alignement sur les priorités stratégiques
- 3 Temporalité précise (délais, échéance réaliste)
- 4 Répartition explicite des responsabilités
- 5 Portage fort par au moins un membre du CODIR

GRILLES D'ANALYSE POUR CARTOGRAPHIER VOS BLOCAGES

AUTO DIAGNOSTIC RAPIDE

Sur 10 décisions prises,
combien sont visibles
sur le terrain un mois
plus tard ?

Qui porte quoi,
clairement ?

Avez-vous identifié vos
zones de dilution ?

DÉCISION EXÉCUTÉE

DÉCISION NON EXÉCUTÉE

DÉCISION VISIBLE

Zone de performance
Décision assumée, claire,
portée, traduite en action

Zone de désillusion
Décision annoncée mais
pas appliquée → perte de
crédibilité, fatigue
managériale

DÉCISION NON VISIBLE

**Zone d'action
souterraine**
Décision appliquée
discrètement, sans
communication →
efficacité à court terme,
risque de fracture interne

Zone d'inertie
Décision ni connue ni
appliquée → perte
d'énergie, absence totale
d'impact

VOTRE DERNIÈRE DÉCISION ÉTAIT-ELLE EXÉCUTABLE ?

- Ai-je une formulation claire ?
- Est-elle liée à une priorité ?
- Un responsable est-il nommé ?
- Les moyens sont-ils disponibles ?
- Un suivi est-il prévu ?

IDENTIFIER ET ACTIVER LES TALENTS DU CODIR

Une décision exécutable repose sur la qualité du collectif qui la porte. La méthode MO2i permet d'identifier les talents et les moteurs d'action de chaque membre du CODIR.

PRINCIPES DE LA MÉTHODE

Identifier les motivations profondes et les modes d'action individuels

Cartographier les différentes zones de contribution et d'excellence

Créer des synergies entre les différents profils au service de la décision

Rendre chaque membre du CODIR **pleinement acteur** et contributeur de la mise en œuvre, selon ses forces naturelles.

NOTE DE L'AUTEUR

QUI SUIS-JE POUR VOUS ACCOMPAGNER ?

Fanny Souchon,
Chef d'entreprise
depuis près de
20 ans, consultante,
conférencière, journaliste
et formatrice, guide MO2i
je suis avant tout
passionnée par
un sujet : **la décision.**

Je mets au service des dirigeants, des managers et des membres de CODIR une approche unique, fondée sur :

- **L'écoute active et l'empathie**, pour capter les véritables enjeux cachés.
- **Un regard extérieur positif et lucide**, pour dénouer les tensions et clarifier les priorités.
- **Des méthodes concrètes et activatrices**, pour passer de la discussion à l'action.

MON ADN

Activer des CODIR
qui décident, engagent
et avancent. J'accompagne
des CODIR dans des missions
de transformation allant de
6 mois à 2 ans, avec un objectif
clair : Faire de chaque CODIR
une instance attendue, efficiente
et source de sérénité pour
les dirigeants.

Les résultats sont concrets :
des décisions claires, des équipes
alignées, et des dirigeants qui
retrouvent plaisir et efficacité
dans leurs comités de direction.

Envie d'échanger
ou d'aller plus loin ?
fanny.souchon@cledefa.fr

