

# Tasmane

LE BLOC-NOTES :

*Tout savoir sur le  
« Shadow Codir »*



Cécile

**DELÉPINE**

Consultante Experte



Ludovic

**MARTY**

Directeur Général



Agathe

**ZOGBELEMOU**

Consultante Sénior

**Mai 2022**

# ÉDITO

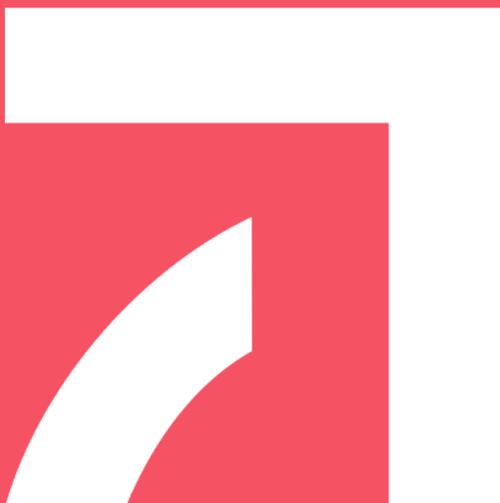
Il est indiscutable que le monde change vite. Et le rythme de ces changements s'accélère. Qu'il s'agisse de la transformation digitale, des nouvelles attentes des consommateurs, clients, patients ou usagers, des questions géopolitiques, sanitaires, ou des enjeux liés aux grands défis sociétaux et écologiques, toutes les organisations sont soumises à de nombreuses forces internes et externes. Or, ces vents contraires doivent être appréhendés avec diligence et efficacité pour naviguer dans un océan d'incertitudes.

Nous n'avons pas tous les mêmes lunettes pour regarder ce monde qui évolue. Le risque principal pour les dirigeants est d'ailleurs parfois... eux-mêmes ! En effet, il n'y a rien de pire que l'immobilisme quand tout change vite. Le risque est de faire croître ce décalage entre une vision du passé et une réalité qui rend obsolète des status quo impossibles à challenger sans apport de sang neuf. Et ça tombe bien, car c'est justement là qu'intervient le Shadow Codir, ou « comité de direction de l'ombre » en français.

C'est un groupe de travail constitué de jeunes actifs, natifs du digital, capables de penser différemment et d'appréhender naturellement les défis du moment. Parce qu'il est intéressant de confronter des regards nouveaux sur des sujets de transformation, le Shadow Codir vient combiner les profils qui ont un regard décalé, un esprit iconoclaste, et qui se nourrissent de la diversité pour créer de la valeur et enrichir une équipe dirigeante. Une sorte de think tank interne conçu pour bousculer les modes de pensée du comité de direction en place, faire émerger des idées nouvelles et partager une énergie bouillante hors du commun.

# ÉDITO

Accompagner les managers et les dirigeants dans cette initiative est indispensable pour créer ce momentum dont toutes les organisations ont besoin afin de sortir du mode pilote automatique et reprendre la main sur le volant. La route est longue et sinueuse, mais c'est justement ce qui la rend excitante si vous avez les bons pilotes et co-pilotes !



**Ludovic MARTY**  
**Cécile DELÉPINE**  
**Agathe ZOGBELEMOU**

# LE BLOC-NOTES



Cécile Délépine - Agathe Zogbelemou - Ludovic Marty

## Qu'est-ce que le Shadow Codir ?

Le Shadow Codir est un groupe de jeunes employés, souvent opérationnels et sans fonction managériale, chargés de travailler avec le comité de direction sur des initiatives stratégiques. Il est conçu pour présenter à l'équipe dirigeante d'une entreprise de nouvelles perspectives et de nouveaux points de vue, contribuant ainsi à la stratégie et à ses leviers d'exécution. Il peut aussi proposer des initiatives importantes comme des réflexions autour du modèle d'entreprise ou la mise à jour de processus clés dans la chaîne de valeur de l'organisation, tout en faisant évoluer la culture d'entreprise de l'intérieur.



Il faut donc le voir comme un groupe de réflexion interne, capable de nourrir les instances dirigeantes d'une entreprise par leurs idées, leur impertinence, leur énergie et leur motivation. Le Shadow Codir n'est pas une instance dirigeante. Il ne pilote pas l'entreprise et n'a pas vocation à se substituer au comité de direction, mais bien à agir avec un maximum de liberté pour lui apporter un regard différent, en particulier grâce aux actions et aux expériences vécues au quotidien sur le terrain.

# LE BLOC-NOTES



Cécile Délépine - Agathe Zogbelemou - Ludovic Marty

## À quoi sert le Shadow Codir ?

Le Shadow Codir est avant tout une initiative du directeur général. C'est lui qui doit mener l'initiative et la défendre auprès des membres de son propre comité de direction. **C'est un outil qui sert notamment à :**

➤➤➤ Apporter un éclairage nouveau qui ne viendrait pas des membres du codir actuel, qui peuvent paralyser par les jeux de pouvoir ou noyés dans leur quotidien.

➤➤➤ Créer de nouveaux outils de management dans le sens où le directeur général va confier des sujets à creuser au Shadow Codir et ainsi pousser les membres du comité de direction à s'intéresser à ces problématiques.

➤➤➤ Challenger le comité de direction, car le directeur général fait sortir les membres de son propre codir de leur zone de confort. Le Shadow Codir permet ainsi d'apporter du piquant dans la vie quotidienne avec des idées et propositions fraîches qui viennent bousculer les idées reçues et apporter de la valeur dans l'organisation.

À noter qu'aucun **Shadow Codir** ne peut fonctionner sans l'aval et la volonté du dirigeant principal. C'est lui qui est à l'initiative, qui encourage et défend cette idée en interne. Le **Shadow Codir** est également une opportunité unique pour les collaborateurs les plus motivés d'exprimer leur valeur et de s'exposer face à des dirigeants avec qui ils n'auraient jamais l'occasion d'échanger dans un contexte traditionnel. C'est un outil de ressources humaines permettant de mettre en avant des salariés aux profils prometteurs ou atypiques afin de faire progresser leur carrière.



## Comment fonctionne un Shadow Codir ?

Le Shadow Codir se nourrit d'idées et de thématiques qui viennent à la fois de ses membres; il est force de proposition, mais également de sujets amenés par le comité de direction. Il peut ainsi y avoir une feuille de route avec les sujets clés à traiter au cours de la première année.

Pour être utile, un Shadow Codir doit être animé, idéalement par un coach externe et s'inscrire dans un cadre sécurisé qui permette à ses membres de réfléchir librement, en dehors du cadre habituel. À la fois pour identifier et travailler sur les sujets de réflexion, mais aussi pour créer un environnement de confiance et ne pas avoir peur de se faire challenger. En tant que collectif, ses membres sont là pour s'auto-organiser afin d'apporter de la valeur à l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Il n'y a donc ni chef du Shadow Codir, ni rapporteur, ni porte-parole. C'est un think tank interne qui vise à bousculer les instances dirigeantes avec des initiatives nouvelles, et qui doit fonctionner de façon directe, sans hiérarchie ni bureaucratie. C'est aux membres du Shadow Codir de s'organiser pour être efficaces.

En général, la bonne taille d'un Shadow Codir est comprise entre 8 et 12 personnes. C'est un bon groupe pour avoir une diversité dans les parcours, les expériences et les points de vue, tout en maintenant un maximum d'agilité dans son fonctionnement et son organisation.

Puisque le Shadow Codir est une initiative de la direction, les managers doivent donc libérer du temps ou aménager les tâches des personnes concernées. En moyenne, l'implication dans le Shadow Codir représente de 2 à 3 heures de travail par semaine, entre le coaching, le partage des idées et l'implication sur les différents sujets.

Pour garder un maximum de vélocité dans le Shadow Codir, ce dernier a souvent un mandat prédéterminé. Une année renouvelable une fois constitue une bonne pratique. Ainsi, sur une période de deux ans, le Shadow Codir peut s'investir à moyen terme et participer au développement de son organisation.



## Comment recruter son Shadow Codir ?

**Recruter un Shadow Codir impose d'avoir au moins deux critères précis :**



**La tranche d'âge :** en général, on privilégie des collaborateurs jeunes, de moins de 35 ans, capables d'insuffler une nouvelle dynamique et d'incarner la nouvelle génération en entreprise.



**Les personnalités :** il n'est pas nécessaire d'avoir des experts pointus ou des compétences spécifiques. Ce qui compte, c'est surtout un bon état d'esprit et de bonnes dispositions mentales pour échanger, savoir écouter, être respectueux des débats, etc. En ce sens, les soft skills sont très importantes.

Le processus de recrutement du Shadow Codir peut alors être ouvert à toute l'organisation. Les personnes intéressées postulent, rédigent une lettre de candidature, et si elles sont sélectionnées, ont alors un échange avec le directeur mandataire, comme dans le cas d'une offre d'emploi formelle. C'est important de procéder par candidature, car les membres du Shadow Codir doivent être à l'initiative de la démarche. Ça ne doit pas être une demande du N+1 d'un collaborateur, même si ce dernier peut promouvoir ou suggérer l'idée. Les critères de sélection sont avant tout liés à la personnalité des candidats. Ils doivent être motivés pour faire grandir leur entreprise, fiers d'appartenir à leur organisation, passionnés, et capables de se projeter dans le futur. Le fait de sélectionner des jeunes est important, car un Shadow Codir ne peut pas fonctionner avec des managers expérimentés qui connaissent les coulisses du pouvoir, qui savent comment l'organisation fonctionne et qui s'autocensurent ou n'osent pas déranger les pouvoirs en place.

# LE BLOC-NOTES



Cécile Délépine - Agathe Zogbelemou - Ludovic Marty

## Les bonnes pratiques pour recruter un Shadow Codir :



Le volontariat, car il démontre une forte motivation et une envie de contribuer à la stratégie de l'entreprise.



Une initiative publique et ouverte à tous.



Des critères de sélection clairs (ouverture d'esprit, acculturation aux bouleversements actuels, savoir-être, etc.).



Ne pas avoir peur de s'exprimer face à des directions et avoir une grande liberté de parole.



Une grande diversité dans le collectif (poste occupé, expérience professionnelle passée, parcours universitaire, genre, ethnicité, handicap, etc.) pour aller au-delà des individualités et créer une équipe soudée.



Des promos qui durent dans le temps, entre 1 an et 18 mois et qui se renouvellent

## De quoi parle-t-on dans un Shadow Codir ?

Il ne doit y avoir aucun tabou ni aucun sujet interdit. Tout doit et peut être débattu. Néanmoins, il est important de choisir des sujets prioritaires qui ont un impact sur le quotidien de l'entreprise, de ses clients ou usagers, et de ses collaborateurs. Pour cela, les membres du Shadow Codir sont des personnes hyperactives, intellectuellement vives et qui ont besoin d'être alimentées en sujets de fond.

# LE BLOC-NOTES



Cécile Délépine - Agathe Zogbelemou - Ludovic Marty

Pour alimenter la feuille de route, le rôle du coach est important. C'est lui qui organise des rencontres avec la direction pour identifier les sujets clés, les reformuler, les recadrer et les proposer au Shadow Codir. Sur la base de ces sujets, une priorisation par le Shadow Codir peut être organisée afin de reprendre ou non certains sujets, les recadrer ou proposer d'autres sujets pertinents selon lui. Ce sont des sujets sur lesquels le Shadow Codir va prendre du recul par rapport à ce que ses membres vivent au quotidien. **Quelques exemples :**



La gestion des incidents pour la DSI avec la création d'un hub support.



Des sujets autour des ressources humaines, comme le recrutement, la mobilité interne, la transformation de l'environnement de travail, l'hybridation du lieu de travail, la marque employeur, etc.



La transformation digitale de l'entreprise.



La question du développement durable au sein de l'organisation et ses impacts.

Chaque sujet traité par le Shadow Codir doit avoir un sponsor au niveau du comité de direction. Son rôle est de cadrer et de challenger les autres membres. Cela facilite la discussion et le fait qu'un sujet peut ensuite être pris en charge par un membre de la direction qui s'est impliqué aux côtés du Shadow Codir.

# LE BLOC-NOTES



Cécile Délépine - Agathe Zogbelemou - Ludovic Marty

## Les 3 moments clés du Shadow Codir :



Le directeur général doit avoir un point mensuel avec les membres du Shadow Codir pour partager les avancées, remonter et traiter les points de blocage.



Des rencontres et échanges formels et informels doivent avoir lieu entre deux séances ou réunions avec les membres du comité de direction qui peuvent être sollicités ponctuellement.



L'organisation d'un séminaire biennuel réunissant Codir et Shadow Codir est essentiel pour travailler ensemble et porter les sujets à deux voix afin de construire ce collectif unique.

## Shadow Codir : les erreurs à éviter

Un Shadow Codir qui fonctionne est un Shadow Codir bien organisé ! Pour cela, il est important de connaître les erreurs à éviter pour ne pas briser l'initiative sur l'autel du conservatisme et du « **ça ne marchera jamais !** »

« **Ce ne sont pas des petits jeunes qui vont nous apprendre la vie !** »

C'est une réaction classique qui fait que le Shadow Codir peut rencontrer une résistance systémique des collaborateurs quant aux propositions faites. Il est donc important d'acculturer tous les membres du codir avant de lancer l'initiative, ainsi que les managers opérationnels.

« **Ce sont les pions du patron !** »

La grande peur du Shadow Codir est d'être instrumentalisé pour servir la communication corporate. Il faut combattre cette idée reçue, en n'hésitant pas à bouger, à déranger et à marcher sur toutes les platebandes. Il ne doit y avoir aucun pré carré interdit d'accès.

# LE BLOC-NOTES



Cécile Délépine - Agathe Zogbelemou - Ludovic Marty

## « Ils entravent le travail des syndicats ! »

Le rôle du Shadow Codir n'est pas de défendre les travailleurs, de militer ou de porter des revendications patronales ou salariales. Il est là pour imaginer le futur de l'entreprise et il est important de le faire savoir.

## « Ce Shadow Codir n'a aucune légitimité ! »

Parce que ses membres sont jeunes et opérationnels, ils vont faire face à des procès d'intention qu'il convient de déminer grâce à l'implication et à la communication du directeur général et de son comité de direction.

## « Et le travail du quotidien, alors ? »

S'impliquer dans un Shadow Codir prend un peu de temps, mais cela ne se fait pas au détriment du travail quotidien. Il est stratégique d'anticiper les absences avec le manager afin de collaborer en grande intelligence. Un Shadow Codir, c'est, en moyenne 1 à 1,5 jour de travail par mois en période normale et un peu plus à l'approche d'un séminaire qui a lieu deux fois par an. C'est une mission prenante et il faut que les membres du Shadow Codir en soient conscients pour s'impliquer sans mettre en danger leur travail et leur équilibre personnel.

# Le mot de la fin

Accélérateur de carrière, acteur de la transformation de l'organisation, catalyseur d'idées nouvelles et d'innovations... le Shadow Codir est un levier stratégique qui peut se déployer dans toutes les organisations, publiques ou privées.

Bien préparé, un Shadow Codir peut alors faire bouger les lignes et transformer votre entreprise de l'intérieur, réveiller votre comité de direction et changer votre façon de voir le monde.

**Vous souhaitez poursuivre les échanges ? Contactez notre experte :**

**[cecile.delepine@tasmane.com](mailto:cecile.delepine@tasmane.com)**

# Tasmane