



Le leadership stratégique.

Matthieu Poirot

L'une de polémique récurrente est l'existence ou non d'une réelle influence des dirigeants sur l'entreprise. Certains experts indiquent que la performance d'une organisation est largement déterminée par les politiques économiques et les changements technologiques. Un autre argument est que l'influence d'un dirigeant est largement diluée par les contraintes internes, comme les coalitions politiques ou les jeux d'acteurs. En fait l'influence des dirigeants serait sur-évaluées par un processus de mise en avant exagéré des réussites et une externalisation des échecs.

Ces arguments peuvent être pertinents, cependant la réalité observée indique que les dirigeants ont une influence certaine sur la performance des organisations. En fait les 3 niveaux d'influence fondamentale son les suivant :

- **Définir les décisions stratégiques permettant d'adapter l'entreprise à son environnement :** les dirigeants ont la responsabilité de comprendre l'environnement pour prendre les bonnes décisions permettant de conserver la compétitivité de l'entreprise. Ils doivent évaluer ce que doit proposer l'entreprise comme produits et services pour satisfaire ses clients potentiels (ex : le prix ; la qualité, le service aux clients, l'innovation,...) et la manière d'y arriver (ex : production, investissement, type de marketing,...).
- **Modifier l'organisation du travail :** les dirigeants doivent enclencher des changements incrémentaux (améliorer l'existant) ou de rupture (ex : le Cloud) qui visent à répondre à la stratégie décidée.
- **Développer et motiver l'encadrement :** chaque changement va nécessiter un accompagnement par les managers de proximité

afin qu'ils facilitent la mise en place effective de l'organisation du travail et qu'ils conservent un haut niveau de motivation et de bien-être des collaborateurs.

Les dirigeants se mettant en position de leadership stratégique doivent s'adapter à des objectifs pouvant être paradoxaux. Il est par exemple nécessaire de pouvoir améliorer l'existant tout en commençant à développer les innovations visant à renouveler les clients. Chaque changement va entraîner d'autres changements : améliorer l'organisation du travail va par exemple nécessiter de développer des nouvelles compétences et de nouvelles gestions des carrières et des emplois.

Les différents besoins de leadership stratégique :

Entre 2006 et 2014, 38 des 100 plus importantes entreprises américains ne sont plus dans la liste Top 100...

- La saturation du marché
- Le déclin de la demande pour le produit ou service
- L'apparition de nouveaux concurrents compétitifs et agressifs
- Un changement technologique majeur
- Un tarissement des ressources nécessaires pour le produit ou le service
- L'apparition de nouvelles contraintes normatives par les pouvoirs publics
- La substitution du produit ou du service
- ...

L'enjeu principal du leadership stratégique est de faire conserver à l'entreprise son avantage compétitif :

Avoir le meilleur rapport qualité/prix

Développer une position d'innovateur premium

Développer une marque forte et socialement attractive

Avoir un savoir-faire inimitable

...

L'entreprise est un équilibre entre besoin de changement et stabilité. Un déclin de la performance peut entraîner une nécessité rapide de réorientation stratégique qui obligera à de nombreux changements durant un période intense, souvent relativement courte (6 à 12 mois). Cette période entraînera des tensions et turbulences au sein des ressources humaines, pouvant être limitées par un fort accompagnement du changement. Cette période sera suivie par celle de la convergence avec une solidification des changements au niveau des processus de travail, de la structure de pouvoir et de la culture d'entreprise. Les évolutions suivantes ne concerneront que des améliorations incrémentales.

L'un des risques majeur pour l'entreprise est de se reposer une situation de monopole en ayant le sentiment que l'environnement ne changera pas. Cette situation peut entraîner une perte progressive de compétitivité que le leader stratégique doit prévenir.

Les questions clefs pour suivre les besoins de l'environnement économique :

1. Sur quel type de marché souhaitons-nous aller ?
2. Quels sont les besoins et désirs des clients et consommateurs ?
3. En quoi répondons-nous à ces besoins et désirs ? Avec quels avantages compétitifs ? En quoi notre système d'information permet-il de le savoir efficacement ?
4. Qui sont nos concurrents ? Quels sont leurs avantages compétitifs ?
5. Quels sont les changements qui peuvent affecter nos marchés dans les 2 à 5 prochaines années (technologie, démographie, géopolitique, normes,...) ? A quel degré y sommes-nous préparés ?

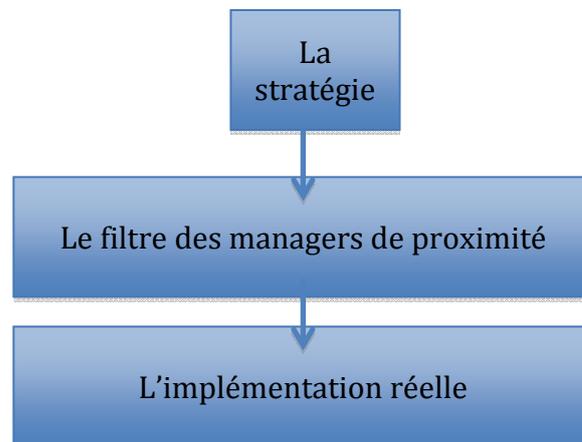
Les points principaux de la formulation stratégique :

- Déterminer des objectifs de moyens-long termes et des priorités
- Evaluer les forces et faiblesses de l'entreprise
- Identifier les compétences clefs

- Evaluer les besoins de changement majeurs
- Evaluer les opportunités émergentes
- Impliquer les dirigeants dans la formulation stratégique
- Déterminer la tactique d'implémentation

Leadership stratégique, pouvoir et jeux politiques

Dans le cadre de l'implémentation d'une stratégie, il est prioritaire de coordonner dans les grandes et moyennes entreprises les différentes unités de travail. Cette coordination va nécessiter une communication, habituellement informelle, permettant d'impliquer et de motiver les managers de proximité. Une rupture entre les dirigeants et le management de direction peut littéralement empêcher l'implémentation effective d'une stratégie.



Une des questions les plus importantes dans l'accompagnement du changement : quel est mon intérêt à changer ? Quel est l'intérêt des managers de proximité à accompagner le changement ?

Si la résistance est là, il existe 3 hypothèses de travail :

1. Les managers ne sont pas motivés par le changement
2. Les managers ne savent pas comment faire

3. Les managers sont motivés et compétents mais sont empêchés par l'environnement, spécialement par les règles organisationnelles et/ou le comportement des dirigeants

Il est très important pour les dirigeants de clarifier comment ils ou elles souhaitent et peuvent influencer positivement leurs managers de proximité et les soutenir.

La capacité des dirigeants à accompagner le changement repose également sur les jeux de pouvoir et d'influence des acteurs internes et externes de l'entreprise. **Les personnes ayant le plus de pouvoir lors d'une période de réorientation stratégiques sont celles dont l'expertise est nécessaire pour l'atteinte de la stratégie.** Les opposants sont constitués des perdants du changement (au moins dans leur perception).

La manière dont les personnes augmentent leur pouvoir au sein de l'entreprise s'appelle l'institutionnalisation. La coalition dominante tentera par des jeux politiques de maintenir son pouvoir même lorsque son expertise n'est plus aussi critique pour l'entreprise. L'ambiguïté sur l'environnement de l'entreprise et sur les besoins réels de changement peuvent fournir l'opportunité à certains dirigeants de maintenir leur poste même si leur expertise ne le justifie plus. Le contrôle sur l'information peut permettre à certaines équipes de direction de cacher le niveau réel de leur performance. Le pouvoir sur les carrières et les revenus peuvent également permettre de s'allier les potentiels rivaux, de les maintenir dans le silence ou de les faire expulser.

Le pouvoir d'un PDG :

- La force du soutien par les instances de gouvernance (directoire-conseil d'administration-conseil de surveillance)
- Le charisme personnel et l'histoire que le dirigeant tisse autour de ses réussites (*storytelling*)
- La possession d'informations stratégiques

- La possibilité de discriminer les rémunérations variables et les évolutions de poste des membres de l'équipe de direction
- Sa légitimité technique par rapport aux besoins de l'organisation, notamment sur la formulation stratégique
- La coercition
- Son image auprès des collaborateurs, particulièrement auprès des managers de proximité

Plus un DG ou PDG reste en poste plus de ce processus d'*institutionnalisation* peut se mettre en place, même inconsciemment. Ainsi la performance des tops dirigeants obéit à un cycle de vie qui peut durer maximum 5 à 7 ans dans les entreprises. En entrée dans l'entreprise, les premiers comportements sont fortement influencés par le mandat reçu par le dirigeant. Cette période est également caractérisée par une forte recherche d'information pour comprendre les besoins, problèmes et opportunités que vit l'entreprise, mais également les alliés potentiels, spectateurs, rivaux et opposants. Un PDG tente aussi d'évaluer les effets de ses premiers changements avant d'en impulser d'autres. Lorsque l'ancrage est suffisant, le dirigeant peut alors mettre en place une nouvelle stratégie.

Quelles sont les compétences les plus importantes pour un leadership stratégique effectif ?

- Aider à interpréter les signaux faibles
- Engager autour d'objectifs stratégiques communs
- Créer de la confiance et de la collaboration
- Donner de l'espoir
- Obtenir les ressources et le soutien nécessaires à l'implémentation stratégique
- Responsabiliser
- Promouvoir le respect et l'intégrité
- Faciliter l'apprentissage
- Renforcer l'identité collective

Pour terminer, quelques suggestions pour améliorer son leadership stratégique. Voici les 8 leçons les plus importantes identifiées lors de nos différents accompagnements :

- 1. Toujours construire plusieurs scénarios et alternatives :** l'environnement est suffisamment imprévisible et volatil pour qu'un PDG sache prudent construire plusieurs réponses possibles. Il est parfois indispensable d'envisager des solutions radicales aux obstacles. Peut-on envisager une réponse alternative en situation de crise ? Oui, mais avec difficulté. Peut-on pousser plus loin les résultats ? Oui, lorsque l'on ne borde pas la réalité à une seule carte. En psychologie de la motivation, fixer un résultat peut conduire à donner implicitement une autorisation de s'arrêter.
- 2. Identifier son objectif n°1 :** l'un des pièges pour un PDG est qu'il est sur sollicité par les autres dans des projets. Il a donc tendance à se disperser ou à vouloir répondre à trop d'objectifs à la fois. Comme son comportement indique la norme, les autres dirigeants vont faire de même et leurs collaborateurs également. Le comportement du PDG risque ainsi de diluer l'énergie de l'entreprise sur une multitude d'objectifs pouvant être contradictoires. Au quotidien, un PDG doit clarifier sa stratégie par son comportement et son discours.
- 3. S'appuyer sur les effets de levier :** avec plusieurs de nos clients nous avons pu identifier que les meilleures opportunités étaient celles d'utiliser leurs capacités et compétences différemment plus que d'utiliser de nouveaux investissements complets. Il est également indispensable de simplifier régulièrement le fonctionnement de l'organisation en identifiant les opérations, produits et services en fin de cycle. Pour changer, à quoi l'organisation doit-elle renoncer ?
- 4. Engager = impliquer :** même si les méthodes impliquantes peuvent parfois paraître complexes, ce sont celles qui apportent le plus de résultat. Nous avons déjà organisé des séminaires de réflexion stratégique avec plus de 50 managers, ce qui a produit

un alignement puissant et engageant dans la durée. Nous sommes passés à l'ère de la co-construction où le pouvoir se légitime par sa capacité à susciter l'adhésion.

5. **Construire rapidement des alliances :** c'est une erreur fondamentale que de vouloir se placer en leader héroïque capable seul de faire changer la structure. En réalité, la complexité des organisations impose de s'appuyer sur une équipe transformationnelle de dirigeants ou d'acteurs clefs, réellement engagés dans la réussite du projet stratégique. Ce premier cercle doit également protéger le PDG contre les coalitions négatives, et éviter de le mettre en position potentielle de bouc émissaire, car trop exposé.

6. **Les idées puissantes viennent des temps *off* :** lorsqu'un PDG est pris en otage par son agenda, il ne peut dégager les ressources cognitives lui permettant de rester créatif. Son esprit reste encombré par les détails, ce qui l'empêche de se focaliser sur le futur et les signaux faibles. Nous avons continuellement observé que les PDG les plus créatifs sont ceux qui gardent des temps hors travail (ex : du sport) et cultivent leurs différentes passions (même s'ils ne sont pas aussi doués que dans leur travail).

7. **Savoir utiliser le talent des autres :** difficile de résister à l'automatisme comportemental « trouver la solution » lorsque l'on est PDG. L'entourage peut vous habituer à être celui qui a la réponse. De nos observations, le talent d'un véritable leader est d'utiliser le potentiel des autres. Quel intérêt de vouloir attirer et retenir les meilleurs, si ce n'est pour les mettre en position passive ? Le PDG doit identifier, catalyser et développer l'intelligence de chacun au service d'un projet commun.

8. **Eviter l'aversion au risque :** les entreprises parce que de plus en plus observées et régulées ont développé une véritable aversion au risque. Les démarches qualité ou le management des risques sont devenus parfois un frein à l'adaptation de l'organisation, car elles ont tendance à rigidifier le management interne, le focalisant sur le contrôle des procédures plus que sur

le management des comportements et de la performance. Un PDG trop sous influence des « risquophobes » de l'entreprise peut ne pas prendre les décisions nécessaires à la survie de l'entreprise.

Paris, Mai 2016,

Matthieu Poirot, psychologue social et docteur en gestion, est fondateur et dirigeant de Midori Consulting. Il est spécialisé dans la performance durable des leaders et des organisations. Ces dernières années Midori Consulting a eu parmi ses clients Orange, Michelin, Parfums Christian Dior, le CEA, l'INRS, le groupe les échos, Boehringer Ingelheim, Ogilvy, Constellium, Mondelez le conseil général d'Ille-et-Vilaine, Handicap International, la fondation CEP. Matthieu Poirot est auteur ou co-auteur de plus de 100 articles et de plusieurs livres. Il enseigne également dans de nombreuses universités et business school.

Expertises :

- Stratégie et conduite du changement
- Efficacité des équipes de direction
- Développement du leadership
- Coaching individuel et collectif
- Qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux
- Gestion de crise sociale et médiation

Pour le contacter : matthieu.poirot@midori-consulting.com