



## **Trois bonnes raisons de douter d'une stratégie. Et comment améliorer sa mise en place.**

**Matthieu POIROT**

Docteur en gestion et Psychologue social

*Dirigeant de Midori Consulting*

Lors de formations pour des groupes de dirigeants sur le thème du management des Hommes ; un des points les plus discuté est celui du manque d'adhésion à la vision stratégique de l'entreprise.

Les participants analysent cette situation par deux raisons principales. Premièrement, une résistance « naturelle » au changement, surtout s'il s'agit de salariés Français... Deuxièmement, une défaillance de la communication, qui n'a pas réussi à être entendue parmi la « masse » de messages envoyés aux salariés. Dans la vision des dirigeants, la deuxième raison reste liée à la première : *« tout de même, ne pas lire le mail envoyé par la Direction ; si ce n'est pas de la résistance de la part des salariés ... »*.

Si ces arguments paraissent emprunts de bon sens, ils ne peuvent expliquer à eux seuls, ce manque d'adhésion. La véritable raison est surtout à rechercher dans la formulation même de ces stratégies. En ce sens, les salariés ne manquent pas d'adhésion ; ils doutent.

Au sein de l'entreprise Deprime, le management exécutif s'interroge de plus en plus sur le « moral » des salariés. Pour faire face à une baisse de chiffre d'affaire et surtout de rentabilité, l'entreprise a mis en place un plan nommé « performance plus », sensé permettre à l'entreprise de rétablir la situation. Le document comporte 3 parties : les valeurs fondamentales de l'entreprise, les objectifs, puis le système de motivation qui permettrait d'atteindre ces objectifs.

Dans le détail, on retrouve comme valeurs suivantes l'engagement ; l'adaptation ; la gestion de la complexité et la responsabilité. Première question : à quoi servent ces valeurs, si communes, qui n'aident pas à orienter l'action ?

Dans la suite du document, on peut lire les objectifs suivants : diminuer l'absentéisme de 25% ; arriver à une rentabilité de 20% ; augmenter la satisfaction client... S'il n'y a rien à redire sur le contenu de ces différents objectifs, en quoi sont-ils spécifiques de l'entreprise et de sa situation ? Permettent-ils de donner du sens aux salariés de l'entreprise ?

Pour conclure, est décrit un système de motivation, fondé sur un tri entre ceux qui dépassent les objectifs, ceux qui les atteignent, et ceux qui n'y parviennent pas. Ce management par la performance décrit certes le système, mais il n'indique en rien le style de management à suivre pour soutenir la performance. Implicitement, seul le collaborateur est évalué sur sa performance, sans que l'influence du management ne soit prise en compte. Par ailleurs, si le résultat reste l'indicateur unique, comment favoriser une culture de l'effort, de l'innovation et du risque ?

Un bilan de lecture identique à d'autres entreprises, nous indique qu'il n'existe aucune spécificité et contextualisation des stratégies, au demeurant, de plus en plus confondues avec de simples slogans. Au lieu de permettre aux salariés de comprendre les besoins de l'entreprise et de s'en servir pour construire un sens à leur travail, ces « slogans stratégiques » servent surtout à marquer l'éloignement du terrain avec la haute direction.

### **Comment expliquer cette situation ?**

De nombreuses raisons peuvent être invoquées. Je retiendrais ici trois raisons principales :

**Une communication marquée de conformisme** : L'économie est de plus en plus volatile et donc incertaine. Les PDG le savent bien et n'ont pas de recettes miracles pour marquer durablement l'efficacité de l'entreprise. L'innovation fait peur. Loin de s'adresser aux salariés, ces « slogans stratégiques » visent surtout à donner un signal au marché. Ils soulignent une adéquation aux bonnes pratiques, c'est à dire aux modes de management, et certifient ainsi un certain conformisme. Cela permet de se rassurer et de faire porter la responsabilité d'un échec aux modes de management et par conséquent, aux consultants les ayant véhiculé.

Avec la crise économique, le phénomène risque de s'amplifier en parallèle de la précarisation des postes de direction.

**Des équipes de direction désalignées:** les différents directeurs exécutifs de l'entreprise orientent principalement leur carrière dans une filière technique particulière (finance, RH, marketing,...). Aucun objectif commun n'en ressort pour l'organisation. Lorsque le PDG n'est pas en mesure de choisir complètement son équipe ; il peut préférer s'appuyer sur des objectifs généraux, admettant ainsi le désalignement des dirigeants. Cette situation peut favoriser, au sein de l'équipe de direction, un style relationnel passif-agressif. On se conforme à ce que l'on pense être ce que veut entendre le PDG, sans dévoiler son activité réelle. On cherche à conserver sa marge de liberté. Une certaine défiance se met en place entre les différents membres de l'équipe, alors même qu'en surface une fausse convivialité est exprimée. Lors des réunions, l'agressivité s'observe par des remarques cyniques, sur le ton de « l'humour ». Chacun défend son territoire.

**La relation de défiance entre les directions et les salariés pousse à plus de contrôle :** La croyance d'un dirigeant sur le management des Hommes influence fortement le comportement de ces derniers. Suivant Mac Gregor, théoricien renommé en psychologie du travail, les dirigeants adoptent deux postulats en fonction de leur expérience et de leurs valeurs personnelles. Si le dirigeant adopte une théorie X, il sera enclin à penser qu'un salarié n'aime pas travailler, qu'il est improductif s'il n'est pas surveillé et qu'il ne travaille que sous la contrainte, voir la menace. Plus le dirigeant se rapproche de la théorie Y, plus il pensera que ses salariés peuvent prendre du plaisir dans le travail, qu'ils ont besoin d'autonomie, de créativité et de responsabilité. Les dirigeants, connaissant des difficultés dans la motivation des salariés, vont souvent adhérer à la théorie X, ce qui leur permet de faire une attribution externe de la situation et ainsi de protéger leur estime de soi. Se faisant, cette posture renforce la défiance et dégrade l'engagement des collaborateurs. Le contrôle devient une stratégie en soi.

Au delà du contenu des stratégies, il est facile d'imaginer combien il est important d'établir la confiance entre les salariés et l'équipe de direction. Plus importante est cette confiance, plus la mise en place d'une stratégie sera rapide et engagée.

Voici quelques ingrédients possibles, synthétisés sous forme de 4 étapes essentielles :

**Etape 1** : À travers une grande enquête, s'appuyer sur la connaissance qu'ont les salariés de la réalité de terrain, pour définir un diagnostic de la situation. Quels sont nos avantages et nos faiblesses, quelles sont les innovations cachées sur lesquelles nous pourrions nous appuyer ? Qu'est ce qui passionne les salariés et qui est contagieux auprès des clients ? A quels besoins l'entreprise peut-elle répondre, que les clients n'ont pas encore conscientisé ? S'appuyer sur les salariés comporte 2 avantages :

1. La valorisation des salariés entretient le sentiment de reconnaissance et l'engagement
  2. Cela permet de réduire le classique décalage entre la théorie (le travail prescrit) et l'action (le travail réel)
- ➔ Résultat : on se comprend ; on fait moins d'effort pour gérer les décalages ; il y a moins d'accidents et de tensions ; plus de plaisir dans le travail. L'enthousiasme est contagieux pour le client.

**Etape 2** : À partir des résultats de cette enquête, définir la priorité N°1. Plus notre esprit est concentré dans sa réflexion, plus nous sommes efficaces dans l'action. A force d'empiler les priorités, notre esprit ne sait plus comment traiter l'information. Surtout, cela nous pousse à nous sentir insatisfait de ce qui est réalisé puisque nos efforts ne sont jamais suffisants. La confiance en soi s'amenuise par sentiments d'échecs répétés. Si dans un collectif de travail tout le monde est motivé mais a 15 priorités en tête, comment faire en sorte que l'action soit alignée ? La perte d'efficacité dans l'implémentation d'une stratégie, repose sur l'éparpillement des ressources.

**Etape 3** : Définir, au sein de l'équipe de direction, les solutions possibles pour faire face à cette priorité N°1. Afin d'éviter le décalage prescrit/réel, les solutions devront être sondées auprès d'un échantillon de salariés (pas uniquement des Key Managers, etc.). Ce sondage peut reposer sur 4 critères :

1. L'acceptabilité sociale, afin d'éviter qu'une partie de la population ne se braque
2. La rapidité de mise en œuvre, afin d'obtenir des résultats immédiats, garants d'une dynamique positive
3. L'impact potentiel, afin d'avoir un maximum d'effets avec le minimum d'effort

4. La transversalité, afin d'éviter les frictions entre départements et la mise en place d'injonctions paradoxales

**Etape 4** : Enfin, l'équipe de direction devra accompagner les managers de managers afin qu'ils jouent totalement leur rôle de relais et de filtre. Les managers de managers ont 3 rôles :

1. **Faire remonter les décalages** possibles entre prescrit et réel. Ce rôle s'appuie sur l'affirmation de soi, c'est à dire la capacité à dire les choses, sans agressivité ni évitement. Le courage doit être reconnu.
2. **Focaliser les efforts** sur la mise en place des solutions envisagées. Ce rôle s'appuie sur la gestion des priorités, c'est à dire la capacité à faire le tri entre l'urgent et l'important, l'essentiel et le superflu. Le perfectionnisme doit être combattu.
3. **Accompagner les managers de terrain** dans leur rôle de contrôle/soutien. Ce rôle s'appuie sur l'empathie, c'est à dire la capacité à écouter l'autre sans se positionner (d'accord, pas d'accord) pour le comprendre et l'aider à prendre du recul sur ses représentations, ses émotions et les conséquences de ses comportements. Le respect de l'individu doit être une valeur fondamentale.

Le développement des tops managers devra être cohérent avec cet accompagnement. C'est à l'équipe de direction de sélectionner de manière collégiale les tops managers, et d'évaluer leur performance. Si ce rôle est laissé à la DRH - direction éminemment fonctionnelle - alors le PDG considère que le développement des managers n'est pas un sujet stratégique.

**Matthieu POIROT,**



Fondateur et dirigeant de Midori Consulting. Psychologue social et Docteur en gestion, formé aux approches cognitivo-comportementales et systémiques. **Consultant, coach et conférencier**, depuis 11 ans. Son expertise concerne les domaines de la qualité de vie au travail, du management et du développement organisationnel. Il partage son temps entre l'entreprise, la recherche et l'enseignement, en France (principalement à HEC, Paris II et ESSEC) et à l'étranger.

Son expérience et ses compétences pluridisciplinaires lui permettent de proposer un conseil sur-mesure en management humain des organisations.

Ses interventions favorisent une approche globale (Organisation, Management, Psychologie) et multi-acteurs (Direction, IRP, RH, SST,...) visant l'intégration du bien-être des personnes, de la diversité et de l'efficacité organisationnelle. Il travaille pour des grandes entreprises, des organisations publiques, des associations et des PME.

Il est co-auteur d'un livre (avec Bruno Lefebvre) et de plus d'une dizaine d'articles académiques. Son travail a été cité dans plusieurs médias: Le monde.fr, Europe 1, france 5, les échos, la tribune, l'agence Reuters, management, cadre-emploi, 01net, Ouest France, Newzy,...

Pour le contacter directement : [matthieu.poirot@midori-consulting.com](mailto:matthieu.poirot@midori-consulting.com)

Retrouvez-le sur son blog : [psychologie positive au travail](#)

Directeur académique du Certificat Management des Risques Psychosociaux.

Suivre @MatthieuPoirot : 1 ou 2 tweets par jour sur le management, les RPS, la gestion de crise, la vie au travail...