

Souvent nos clients nous sollicitent pour augmenter l'alignement de leurs équipes. Afin d'élaborer une vision, de définir une nouvelle stratégie ou de conduire une transformation, ils ont besoin d'alignement. Pourquoi un tel besoin ? Quels ingrédients se révèlent nécessaires pour réussir ? Je répondrai à ces questions en m'inspirant de l'exemple de PwC France et Afrique Francophone, une firme de 5000 personnes où l'alignement est vital du

fait de sa structure de gouvernance très plate, co-dirigée paritairement par 300 associés. Un de ses dirigeants, Ludovic de Beauvoir, anima pendant trois ans avec le Comex de nombreuses discussions d'alignement pour élaborer une nouvelle stratégie pluridisciplinaire articulant les métiers de la firme : l'audit, le conseil et les services d'avocats. De cette expérience et de mes observations nous tirerons une recette ainsi qu'une conviction.

par Emmanuel Mas

LE COURAGE DE L'ALIGNEMENT

L'alignement des équipes de direction n'est ni absolu ni naturel. Une étude du MIT met en évidence que parmi les dirigeants et cadres, seuls un petit tiers (28% dans leur échantillon) peuvent citer trois des cinq priorités stratégiques de leur organisation. Au sein de l'équipe dirigeante, cette proportion ne monte qu'à la moitié (51%).

L'alignement ne va donc pas de soi. Il faut dire qu'il n'est pas nécessaire non plus sur tous les sujets. Comme le dit Ludovic de Beauvoir « le besoin d'alignement se concentre sur les sujets transversaux » car ces sujets transverses demandent une coordination des actions qui n'est pas naturelle.

Le faible alignement, à 51%, des dirigeants sur les priorités stratégiques n'en reste pas moins surprenant. En effet, dans

toutes les organisations du monde, les sujets stratégiques sont discutés en équipe de direction. Ces discussions n'assureraient donc pas mécaniquement l'alignement ? J'observe que sur ces sujets délicats

« Lorsqu'il a fallu choisir sur quels segments faire la croissance et donc les investissements pour faire la croissance, il y a nécessairement eu des perdants »

les discussions restent souvent en surface et sans suite, ce qui va de pair. Pour Ludovic de Beauvoir, sur les sujets stratégiques, « [lorsque] tu discutes, personne ne te dira spontanément qu'il n'est pas d'accord. Après quand tu vas un peu plus loin et que tu proposes des actions, c'est là que ça commence à gratter ». J'ai observé ce phénomène

dans de nombreuses organisations et toujours les membres de l'équipe reconnaissent et déplorent ce qu'ils nomment l'« évitement convivial » ou le « consensus mou ». Quel que soit son nom, ce phénomène, permet

d'éviter d'aborder les désaccords, empêchant par la même occasion de s'ajuster. Malheureusement la conscience du phénomène reste insuffisante pour le faire cesser. L'inertie qui ramène naturellement une équipe vers un point consensuel et confortable est tellement forte qu'elle s'apparente à la loi de la gravité.

Fixer les priorités n'est pas consensuel

Pourquoi une telle pesanteur à entrer dans le vif du sujet ? Parlons net, les sujets stratégiques, qui demandent une coordination, ne peuvent être consensuels. Chacun porte une « bonne raison » d'agir comme il le fait et certains vont devoir y renoncer. Pour un responsable, accepter qu'une activité importante dont il a la charge ne soit pas choisie comme priorité stratégique du fait de son faible potentiel de croissance ou de son image sur le marché restera toujours difficile. Par exemple chez PwC lorsqu'il fallut choisir sur « quels segments » faire la croissance et donc les investissements pour faire la croissance, il y eut nécessairement des délaissés. Prioriser c'est choisir, choisir c'est renoncer et dans ces

renoncements collectifs, certains perdent, d'autres gagnent. Depuis les travaux du prix Nobel Daniel Kahneman, nous connaissons notre aversion naturelle à la perte. Nous avons parfois peur ne serait-ce que d'envisager de réfléchir à l'éventualité d'une perte. Initier une discussion d'alignement mobilise donc beaucoup de courage. Chez PwC, l'alignement était requis. De nombreuses discussions approfondies furent animées, où chacun prit le temps de s'approprier le contexte, les enjeux, les conséquences pour son département, son équipe, pour lui. Ces discussions constituèrent d'excellentes occasions pour exprimer réactions, incompréhensions et doutes. La structure de gouvernance plate à décideurs multiples les rendait nécessaires. Avec un peu de courage serait-il possible de s'en affranchir ?

Sans risque consenti, il y a perte de confiance

Pour répondre à cette question, analysons un système très hiérarchique où le courage ne manque pas, les pompiers de Paris. Cette organisation militaire fait reposer la sécurité de ses hommes sur leur obéissance stricte à leur chef direct. Une manière d'obtenir l'alignement immédiatement : face au danger pas le temps de discuter. A l'exact opposé du système très plat du partnership de PwC, les pompiers revendiquent ce système hiérarchique dont ils sont fiers. Un détail me frappa lors du sauvetage de la cathédrale Notre-Dame : lorsque le général Jean-Claude Gallet prit la décision la plus difficile de cette nuit-là, il prit le temps de chercher l'accord de ses

hommes, de vérifier leur alignement dirait-on dans une entreprise. Pour sauver la tour nord touchée à son tour par les flammes, il décida, vers 21h30, d'envoyer une équipe à l'intérieur de cette tour arroser la base du feu au plus près du brasier. Cette équipe allait risquer sa vie sur un plancher de bois rendu instable par la forte chaleur, sans possibilité d'évacuation ni d'arrimage en cas d'effondrement. Tout le monde savait cette décision indispensable à la réussite de l'opération. Le général aurait pu ordonner, il en avait le pouvoir. Il avait également le respect de ses hommes car monté par le rang il avait pris sa part de risques. Pourtant loin d'ordonner, il chercha

l'alignement, il prit le temps, au milieu de l'urgence, de laisser à chacun la liberté de dire oui ou non. « Si le risque n'est pas consenti, il y a perte de confiance ». Belle leçon pour notre sujet : lorsque les personnes ont quelque chose à perdre, même si elles sont courageuses, aller chercher leur consentement nourrira leur confiance et leur pleine adhésion. La même mécanique que pour PwC.

Résumons-nous : l'alignement des équipes de direction ne va pas de soi, il est réservé aux sujets transverses, qui demandent la coopération. Ces sujets ne sont pas simples à aborder, car certains devront renoncer à l'issue de la discussion. S'aligner demande donc de mobiliser le courage de renoncer en

allant chercher le consentement qui nourrira la confiance.

Comment procéder concrètement ?

En observant Ludovic de Beauvoir et d'autres agir, j'ai identifié un « mode opératoire » qui aide à mobiliser ce courage de s'aligner. Il comporte cinq étapes.

Première étape, préparer son avis de manière approfondie. Le porteur de la réflexion, car il en faut un, doit s'investir dans l'instruction préalable. « Je considère que mon rôle est d'anticiper, de challenger, de secouer le cocotier », rapporte notre témoin. Deuxième étape, penser la pédagogie pour aider les

Loin d'ordonner, il chercha l'alignement, prenant le temps, malgré l'urgence, de laisser à chacun la liberté de dire oui ou non.

autres à réfléchir. Tous les sujets complexes demandent de l'instruction pour entrer dans la réflexion, nous venons de le voir. Pour « embarquer les gens dans sa réflexion », il faudra réfléchir de manière distincte à la pédagogie, afin d'abaisser leur seuil d'accès au sujet. Cette clarté du sens éclairera le renoncement éventuel.

Être prêt à renoncer

Troisième étape, se préparer à lâcher sa conviction si durement forgée. En même temps que le porteur affiche clairement ses convictions, il doit être prêt à renoncer à ses propres idées. Son investissement aidera les autres à entrer dans une réflexion qu'ils fuient. Son renoncement facilitera leur

propre renoncement. Quatrième étape, affronter avec courage les conversations délicates en prenant bien soin d'aider chacun à se construire son avis avant d'entrer dans la confrontation des points de vue. L'échange basé sur la préparation permettra qu'« on discute, on casse, on élabore ». Le porteur sera amené à renoncer à ses idées, on l'a vu. Mais plus largement, pour réussir ce type de conversations, les modalités seront séquencées pour permettre à chacun d'entrer dans le sujet, d'élaborer son avis puis de l'exprimer pour enfin l'ajuster dans une confrontation efficace. Court-circuiter une seule partie de cette séquence amènera des blocages. Cinquième étape, enfin, mettre en place un suivi car ces discussions difficiles se retrouvent rapidement diluées dans « le quotidien ». Le plus important à mes yeux consiste à envisager ce suivi comme un soutien à une mise en place délicate plutôt que comme un froid contrôle d'avancement. Quelle que soit sa forme, le suivi restera nécessaire pour éviter que ces discussions restent « de belles paroles ».

L'alignement complet, vue de l'esprit

Alors bien entendu « l'alignement complet reste une vue de l'esprit car tout le monde ne peut pas être aligné sur tout », pourtant ces discussions sont vitales en période de transformation car elles permettent de dépasser l'accord de principe. Comme elles requièrent temps et énergie, elles resteront réservées aux sujets clefs. Mais lorsque l'enjeu est de taille, ne les esquiviez pas. Votre courage sera récompensé !