

Bonjour,

Cela fait quelques années maintenant que l'on voit fleurir un peu partout le terme d'agilité appliqué à l'entreprise. Et du coup, pour être dans le vent, dans l'air du temps, tout le monde s'y met...

Enfin, la plupart des grandes sociétés décident de communiquer sur le fait qu'elles sont agiles. Mais, c'est un peu comme avec le green washing (vous savez, BP, Mac Donald ou Danone qui prétendent être respectueuses de l'environnement et des humains en changeant la couleur de leur logo), elles ne sont souvent pas plus agiles que ma grand-mère. Par contre, elles emploient une armée de communicants qui ont l'objectif de vous le faire croire voire même de laisser penser à leurs salarié.es que l'agilité est le nouveau mot d'ordre (sic) de la boîte.

Sauf que, pour avoir côtoyé de très près certaines d'entre elles, je ne peux que constater que ce n'est souvent que de la poudre aux yeux qui ne résiste pas à la première bise venue (décidément, La Fontaine m'inspire en ce moment). Parce que non, il ne suffit pas de mettre des mots sur des choses pour qu'elles se transforment comme par magie. Enfin, j'écris ceci et pourtant j'ai l'impression que ça ne nous empêche pas de nous faire avoir régulièrement par les éléments de communication des un.es et des autres (en politique évidemment mais aussi sur les réseaux sociaux grâce auxquels n'importe qui peut se targuer d'être ci ou ça - enfin bref, ce n'est pas le propos ici, quoique).

Dans son formidable roman, *1984*, Georges Orwell a très bien décrit ce phénomène de double langage et le processus qui mène à l'extinction du sens critique, avec l'invention de la novlangue :

1. Si on réduit le nombre de mots d'une langue, on réduit, dans un premier temps, la capacité des individus à penser les nuances (on est pour ou contre, blanc ou noir...).
2. C'est très pratique parce que, dans un second temps, leur réflexion (et leur perception aussi d'ailleurs - cf. le nombre de mots que nous possédons pour décrire la neige versus la langue inuit) est "naturellement" contrainte à n'évoluer que dans le strict cadre défini par ce langage appauvri.
3. Ensuite ou en même temps, on fournit aux personnes un cadre de réflexion tout fait (les éléments de langage) propre à reconstruire la réalité dans le sens que l'on souhaite.

Ainsi, ce qui n'a pas de mot pour le décrire n'existe pas et par ailleurs, à force de répéter les mêmes idioties, les gens finissent par croire qu'elles décrivent une réalité tangible.

Quelles sont donc les caractéristiques des entreprises et structures véritablement agiles ? Il y en a un certain nombre que je ne vais pas lister ici parce que ce serait trop long. Mais il existe d'excellents livres dans ce domaine ; je vous conseille la lecture de *Reinventing Organization* (titre anglais mais le livre a été traduit depuis sa sortie) écrit par Frédéric Laloux.

Je préfère m'attacher ici à ce qui fait sens à mes yeux, ce qui constitue le socle de l'agilité :

L'entreprise agile donne la priorité aux humains et aux interactions plutôt qu'aux processus (ou procédures) et aux outils. Je le répète : ce n'est pas parce qu'une structure DIT qu'elle priorise l'homme sur la machine qu'elle le FAIT réellement !!

Ce parti pris implique, entre autres, de considérer les hommes et les femmes comme des entités complètes et responsables, à tous les niveaux et dans tous leurs actes (bizarrement ou pas, ça rejoint les principes de la pensée libertaire (et pas libertarienne) que je connais bien :-D). Et donc, de leur donner les moyens de déployer leur potentiel en toute transparence. Pour ce faire, on peut par exemple, transformer la structure hiérarchique en direction de l'horizontalité et donc répartir autrement la chaîne de décision.

---

Voici un petit exemple : vous travaillez dans un service quelconque d'une entreprise quelconque. Vous devez absolument imprimer un document pour mener à bien votre tâche et paf, l'imprimante tombe en panne pour la troisième fois ce mois-ci. Premier (et bon) réflexe, vous tentez de la réparer vous-même mais manque de chance, ça ne fonctionne pas. Puisque vous êtes plusieurs à partager cette imprimante, Bidule et Machine s'en mêlent (il faut dire que c'est très embêtant) mais avec le même résultat. Vous devez vous résoudre, l'âme meurtrie, à appeler le SS2I (le service informatique) qui vous répond qu'ils sont débordés mais qu'ils passeront sans doute dans la semaine... En attendant, il faudra aller au cinquième étage avec votre clé USB, là où une imprimante fonctionne. Enfin, il paraît. Un informaticien se présente 3 jours après. Mais lui aussi tombe sur un os : il faut changer la bestiole. Le SS2I va alors rédiger un bon de commande qui devra passer par le service financier et la direction pour y être validé... Mais le temps que ce processus prenne fin et que la nouvelle imprimante soit installée et fonctionnelle à votre étage, vous aurez toutes et tous perdu beaucoup de temps et d'énergie.

Si votre structure était réellement agile, elle vous aurait donné sa confiance, un budget de fonctionnement et le pouvoir de décider quand et comment l'utiliser pour pallier ces petits désagréments de votre quotidien professionnel. Il ne s'agit pas de vous laisser carte blanche pour dépenser tout l'argent de la boîte, évidemment, mais de reconnaître en haut-lieu que chaque personne est un adulte responsable digne de confiance qui peut prendre les décisions qui s'imposent quant à sa mission de travail. Et s'il faut changer d'imprimante, qu'il puisse le faire sans demander à Pierre ou à Farida l'autorisation de le faire.

Et je sais ce que vous vous dites en lisant ces lignes : oui mais si on fait ça, il va y avoir de l'abus et blablabla. C'est faux et les très nombreuses entreprises qui se sont vraiment engagées sur cette voie en mesurent les bénéfices (économie de temps et d'argent (si, si), ambiance de travail agréable, moins de stress dans les équipes, managers qui peuvent manager au lieu de s'adonner à des tâches sans lien avec leur fonction...).

Nous ne vivons pas au pays des Bisounours et la transformation des entreprises doit être accompagnée. Les directions, les équipes et les managers doivent être formé.es à ces nouvelles pratiques. Si ça vous tente, n'hésitez pas à contacter des spécialistes de ce domaine.

La semaine prochaine, j'aborderai la différence entre antifragilité (NL #102) et agilité.

Mais pour l'instant, je vous dis à vendredi prochain en vous souhaitant une très bonne semaine.

Marie