



par Patrick CHALANÇON *

De l'agilité sereine !

L'« agilité » en entreprise est devenue une sorte de mode ces dernières années. Cette appellation et méthode associées nous viennent du monde informatique; elles permettent de traiter les changements et urgences de manière organisée et efficiente. Nous commençons à avoir du recul en la matière et il convient de prendre un peu d'altitude.

Le risque observé est de perdre de l'énergie, voire de perdre le cap par trop de réactivité. En cette période d'incertitude, parfois angoissante, ce risque se trouve amplifié.

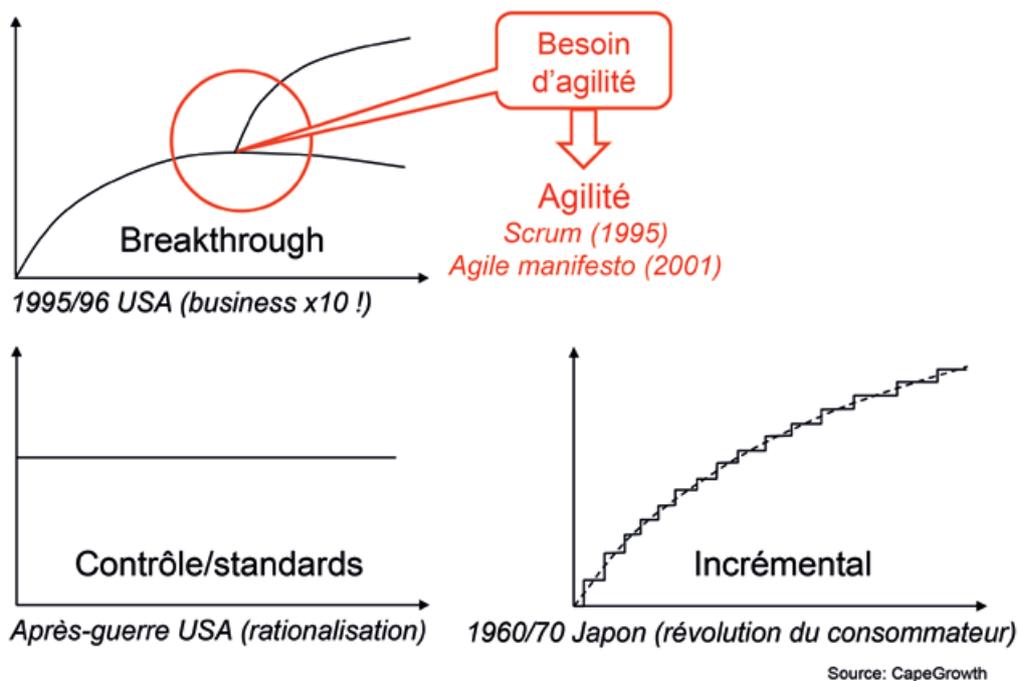
L'observation nous enseigne que l'agilité doit s'appuyer sur une vision forte pour pouvoir se déployer. Cette vision doit être inspirante, motivante, rassurante, elle doit tracer la voie. Sous le titre «De l'agilité sereine», nous souhaitons insister sur le besoin d'équilibre entre agilité et sérénité, deux aspects temporellement différents.

AGILITÉ, UNE COMPÉTENCE FONDAMENTALE SUPPLÉMENTAIRE ET COMPLÉMENTAIRE

Soji Shiba, le pape de la qualité totale, nous a enseigné qu'il fallait d'abord maîtriser ses standards de qualité puis le processus d'amélioration continue, pour assurer le lancement de nouveaux développements ambitieux (théorie du breakthrough management). En fait, c'est bien cette forte accélération business qu'il avait modélisée, qui a créé le besoin d'agilité. In fine, l'agilité devient un des piliers fondamentaux que l'entreprise se doit de maîtriser de nos jours – le troisième élément !

L'agilité se traduit différemment en fonction de l'activité concernée. Produire du logiciel, des machines, des médicaments, des services ne relève pas de la même organisation, ni des mêmes méthodes de travail. L'agilité n'est pas seulement

Agilité – le troisième élément



dévolue au R&D, à la production ou à la logistique, elle se déploie aussi au service client, à l'administration, à la comptabilité... Elle fait évoluer la façon de gérer les comités de direction, d'aborder les sujets et de décider. C'est en quelque sorte la performance temporelle.

*Objectifs stratégiques
et opérationnels doivent
toujours constituer
un ensemble cohérent*

Un moyen simple, pour déterminer quels sont les domaines concernés, est d'identifier où l'accélération du temps génère du stress, de la non-qualité, de la non-satisfaction client, des rendez-vous marché ratés mais aussi où elle produit des pertes d'efficacité et de marge.

On a récemment développé des techniques d'évaluation qui permettent de déterminer et de positionner l'entreprise dans cette capacité d'agilité. Ces évaluations utilisent trois approches combinées:

- La mémoire collective interne et la perception clients (p.ex. la réaction aux nouvelles demandes...);
- Les stress tests (comment l'organisation réagit face à un pic de commandes d'une référence spécifique, ou la capacité à changer rapidement pour fabriquer un produit très différent...);
- L'analyse comparative des modus operandi en place (la capacité d'expérimenter, la gestion collaborative, la capacité à pivoter...).

COHÉRENCE

La tendance est de rendre «continu» le cycle stratégique. La vision et les objectifs stratégiques sont ainsi révisés de manière glissante au gré des changements de l'écosystème de l'entreprise. C'est l'agilité au niveau stratégique. Mais, attention à ne pas perdre le fil du sens et de la

cohérence, à ne pas faire de «sorties de route» en sur-réagissant. Objectifs stratégiques et opérationnels doivent toujours constituer un ensemble cohérent.

Un des moyens est de rendre ces éléments visuels et vivants. Les nouvelles générations de smartcockpits permettent de faire cohabiter cockpits stratégiques pour le pilotage «tête haute» et cockpits opérationnels pour les instruments de pilotage « tête basse ».

La vision d'entreprise doit être portée avec force et constance par le management

SÉRÉNITÉ

Plus que jamais, le monde a besoin de sérénité. En entreprise, ce sont les collaborateurs mais aussi les partenaires et clients qui en ressentent la nécessité. La vision d'entreprise est un élément-clé permettant d'incarner et de communiquer cette sérénité. Elle doit être portée avec force et constance par le management afin d'embarquer les équipes. Si la stratégie se doit de nos jours de s'adapter avec agilité à l'accélération du facteur temps, la vision, elle, doit être puissante, ambitieuse mais stable temporellement. C'est elle qui va servir de repère, de point de mire malgré les tempêtes. L'agilité oui, mais dans la sérénité. ■

**A PROPOS DE L'AUTEUR :
Patrick CHALANÇON est "Business Booster",
directeur de CapeGrowth, spécialisé dans l'amélioration
de la performance d'entreprise et d'équipe*

