

L'agilité est devenue l'alibi de l'inconstance

Il n'y a pas une réunion de CODIR, pas un séminaire de direction qui n'évoque aujourd'hui « l'agilité ». Adaptez-vous. Pivotez. Réinventez-vous. Le monde change vite, vous devez aller encore plus vite. Pourtant, à force de glorifier le mouvement incessant, certaines organisations sont tombées dans un piège : celui de l'instabilité permanente. Car si les collaborateur·trice·s acceptent de plus en plus facilement l'incertitude, ils ou elles supportent bien moins l'incohérence. Une priorité annoncée aujourd'hui est remplacée demain. Une transformation stratégique en chasse une autre. Les projets s'accumulent, les messages évoluent. À terme, ce ne sont pas les turbulences externes qui fragilisent les équipes, c'est la difficulté à comprendre ce qui demeure réellement important.

Il y a une confusion fréquente, et dommageable, entre deux choses très différentes : changer de méthode et changer de cap. Changer d'outil et changer de valeur. S'adapter aux circonstances et se laisser emporter par elles. Les organisations qui traversent les crises ne sont pas celles qui se sont réinventées le plus vite. Ce sont celles qui savaient, au fond d'elles-mêmes, ce qui n'était pas négociable : une raison d'être, une promesse faite à leurs clients, un niveau d'exigence éthique. Ces repères ne sont pas des rigidités, ce sont des ancres.

La vraie agilité, c'est précisément ça : savoir ce qui peut bouger et ce qui ne peut pas. Ce n'est pas la flexibilité de la girouette, qui tourne avec le vent, c'est la souplesse du roseau, qui plie sans rompre parce qu'il a des racines. Les marins ont un mot pour ça : garder l'amer. Par gros temps, on ne cherche pas un nouveau phare, on garde le sien en vue. Un manager qui change de position à chaque changement de contexte n'est pas agile : il est en train de gérer son anxiété. La confusion entre les deux est confortable à court terme. Elle est destructrice à moyen terme pour la crédibilité du leader, pour la cohésion des équipes ainsi que pour la performance de l'organisation. Cette exigence concerne particulièrement les managers intermédiaires, chargés de traduire les orientations stratégiques en actions concrètes. Lorsque les messages changent trop fréquemment, ils deviennent les interprètes d'une partition dont la mélodie elle-même semble évoluer en temps réel.

L'histoire de LEGO est peut-être la plus éloquente. Au début des années 2000, le groupe danois multiplie les diversifications : parcs d'attractions, vêtements, jeux vidéo, bijoux. Pivoter, s'adapter : la logique semblait imparable. En 2003, LEGO frôle la faillite. La réponse de la nouvelle direction n'est pas un nouveau pivot, c'est un retour au fondamental : la brique. La créativité par les mains. Le jeu de construction. En abandonnant tout ce qui n'était pas cela, LEGO redevient en moins de dix ans l'une des marques les plus valorisées au monde. Ce n'est pas l'agilité qui les a sauvés. C'est le courage de clarifier, une bonne fois, ce qui ne bougerait plus.

Dans un monde où tout semble provisoire, les leaders qui durent sont ceux qui offrent une chose rare : de la prévisibilité sur ce qui compte vraiment. Pas la certitude que tout ira bien mais de savoir où on va, et pourquoi. La performance des organisations dépendra moins, dans les années qui viennent, de leur capacité à changer, que de leur capacité à savoir ce qui ne doit pas changer. Ce n'est pas de la rigidité. C'est de la colonne vertébrale.

Steeves Emmenegger, fondateur de
emmenegger compétences conseils sa
et de SCAN swiss competencies assessment network sarl