

AGILITÉ, REGARD CRITIQUE SUR LES DERNIÈRES ANNÉES POUR BIEN DÉBUTER LES SUIVANTES

Version 1.0 pour Frug'Agile 2021

PABLO PERNOT – PABLOPERNOT.FR

janvier/février 2021

TABLE DES MATIÈRES

1	Petit musée des horreurs	2
2	Beaucoup d'entreprises sont devenues politiques	3
3	Les entreprises politiques évitent, contrôlent, renforcent leurs croyances	3
3.1	Évitement	4
3.2	Contrôle	6
3.3	Phase de croyances	6
4	L'agilité cette manne, et la rançon du succès	7
5	Une lecture, une posture pas faciles	7
6	Nous ne sommes pas très bons non plus	7
6.1	Raisons de ces dérives : Frustrations?	8
6.2	Raisons de ces dérives : il faut bien vivre?	8
6.3	Raisons de ces dérives : Petite folie?	8
7	Dérives	9
7.1	Le <i>Sketchnoting</i>	9
7.2	Les titres du métier que nous faisons	9
7.3	Saturation de <i>Icebreaker</i> et de <i>Serious Games</i>	10
8	Ce que j'appelle de mes vœux	11
8.1	Ne pas se fier aux apparences et s'accorder sur la valeur : plus de courage	11
8.2	plus de dignité et d'exigence	11
8.3	Moins de facilité	12
8.4	Combinaisons	12
9	Vigilances	13
10	Des raisons d'y croire	15
10.1	La tendance est à la baisse sur les dérives	15
10.2	Covid : tout est possible	15
10.3	L'espérance de vies des entreprises diminue	15
11	Mon envie, le <i>deep coaching</i> , le coaching profond	17

1 PETIT MUSÉE DES HORREURS

Je vous propose un regard sur ces dernières années, et une façon de s'interroger pour se projeter sur les suivantes. Ce n'est qu'un regard et qu'une perspective parmi d'autres. On pourrait mettre en évidence ces dernières années de mille façons, voici les réflexions qui m'accompagnent moi.

Ces dernières années j'observe des transformations très largement factices, des *Serious games* mal utilisés, du *sketchnoting* incompréhensibles et inutilisables, des *icebreaker* catastrophiques, de bons sentiments dégoulinants à contre-emploi, des coachs avec des titres ronflants, des facilitateurs neutres (le *scrummaster*) et pourtant responsables des résultats, un *business* de l'argent et du statut par les certifications qui se fout des résultats, bref notre petit musée des horreurs s'enorgueillit de pas mal de jolies pièces, et j'en passe.

Rien n'est simple et dans toutes choses il y a aussi probablement du bon. Mais pourquoi en est-on arrivé là ? Et peut-on faire mieux ?

2 BEAUCOUP D'ENTREPRISES SONT DEVENUES POLITIQUES

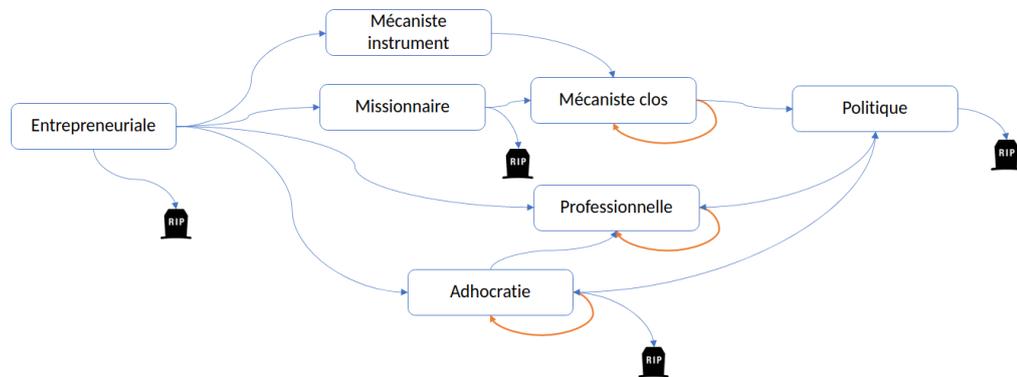


FIGURE 1 – Cycle de vie des entreprises (Mintzberg), et travaux de Laurent Morisseau

La majorité des entreprises auxquelles nous sommes confrontées sont devenues politiques (celles du CAC40 par exemple). Elles sont tournées vers elles-mêmes. Il faut un impact puissant pour les sortir de cette situation. Les nouvelles organisations, les autres, pensez aux organisations qui ont trouvé leurs places dans le marché et qui existent depuis à peu près vingt années ou moins, ne sont pas encore dans ce schéma, mais elles restent minoritaires.

Ces entreprises politiques qui constituent un grand parti du pouvoir en place ne réussissent pas à réellement mettre en œuvre une transformation pour être orienté marché, utilisateurs, ou améliorer la fluidité de leurs appareils de production, ou encore acquérir plus de résilience, etc., car ce n'est pas leur réel sujet ou leur premier sujet. Elles sont entravées dans des sujets internes : qui va devenir quoi ? Que va devenir le quotidien ? Que vais-je devenir, et les autres ? Que va-t-on penser de moi ? Comment je garde du pouvoir en interne, ou comment j'en gagne ? Etc. Elles sont tournées vers elles-mêmes. Elles ont atteint la fin du cycle tel que décrit par Mintzberg (et Laurent Morisseau). Sauf réveil salutaire, sursaut, choc, c'est la dernière étape avant leurs fins (mais on ne sait pas à quelle échéance).

Pour l'instant leur assise et l'inertie de la majorité du système, de la société, leur permettent de le faire. Cependant quand cela va basculer il sera peut-être trop tard pour celles-ci.

Lectures complémentaires :

- [Un modèle pour l'entreprise agile de Laurent Morisseau](#)
- [Meetup sur les entreprises complexes de Pablo Pernot](#)

3 LES ENTREPRISES POLITIQUES ÉVITENT, CONTRÔLENT, RENFORCENT LEURS CROYANCES

On pourrait décrire les comportements de ces entreprises en nous appuyant les descriptions de l'école de Palo Alto : évitement, contrôle, croyances. Face au défi de transformer leur entreprise en quelque chose qu'elles ne souhaitent, car leur désir

est l'animation de la vie politique de l'entreprise, ou en quelque chose dont elles se sentent incapables, elles mettent en œuvre ces trois stratagèmes, ou comportements.

3.1 Évitement

Dans la phase d'évitement, l'entreprise cherche à éviter toutes les difficultés qui se présentent à elle. Elle peut se retrouver prise au piège de ne jamais pouvoir se transformer. On pourra se poser un autre jour la question : mais faut-il se transformer? (La réponse pourrait-être : il faut s'adapter au monde dans lequel on vit, et peut-être que cela nécessite une transformation, adaptation permanente).

Pour illustrer cet évitement, je portais récemment un regard sur l'importance grandissante des UX (les gens qui aiment l'« Expérience Utilisateur » au sein des entreprises), et cela me permet de revenir un peu plus pragmatiquement sur ces vingt années d'Agile.

3.1.1 Une possible histoire de l'agilité, COACH, SM, PO, UX, PM, DATA

article sur pablopernot.fr

En face d'un groupe de UX (*user experience*) lors d'un de nos fréquents événements chez benext. J'essaie tant bien que mal de donner de la perspective à ce rôle, je me lance dans une "possible histoire de l'agilité".

J'écris cela avec le sourire : 1999, « XP » (*extreme programming*) voit le jour. Quelques bouquins de Kent Beck fleurissent sur les tables. Certains se lancent. 2003, le choc brutal de la crise range beaucoup de cela dans les armoires, et le côté extrême de la communication finit de le mettre dans l'ombre. 2005 ou 2006 un petit fascicule de Henrik Kniberg décrit des parties de poker un peu drôles au milieu des développeurs. Il suscite un intérêt. En 2008 une nouvelle crise économique surgit. C'en est fini des CMMi et consorts, gros trucs lourdingues *has been*. Les US (en avance sur nous) se lancent à bras le corps sur cette approche qui leur ressemble (**SCRUM**) (puis retour de XP sous *software craftsmanship* et *Kanban*).

En France cela frémit sévèrement de 2010 à 2013. 2013 C'est l'année où tous les grands groupes se lancent. Et où les questions d'agile à l'échelle émergent chez nous.

Et les UX? Puisque c'est ma conversation du moment, à quel moment le terme se propage-t-il? 2015 me dit-on. Son employabilité explose en 2018. Et pourquoi cette bataille larvée avec les PO (*product owner*)? Ma lecture? La voici. Elle vaut ce qu'elle vaut. Elle est plutôt pessimiste sur le court terme. Sur le long terme, je reste optimiste.

De 2010 à 2015 agile, c'est SCRUM. SCRUM c'est d'abord le coach et le scrummaster dans l'imaginaire des organisations. Mais les années passant et le refus de vraiment s'y mettre de la majorité des entreprises, de vraiment s'approprier la culture et l'approche, va les pousser à changer d'interlocuteurs. Le scrummaster et plus encore le coach sont souvent trop gênants dans le sens où ils impactent directement le cœur du système : son organisation, ses jeux de pouvoir, la décision. On vide alors souvent de sens ces rôles en en faisant des potiches ou des faire-

valoir dans de nombreux cas (pas partout rassurez-vous). Des facilitateurs, mais certainement pas des coachs agiles : les coachs peuvent être des facilitateurs. En ajoutant le mot agile vous ajoutez des convictions, une façon de voir le monde, une école, une approche plus opérationnels qu'une école de coaching (ce n'est pas le débat).

Personne n'est dupe, pas l'entreprise elle-même naturellement, qui va essayer de s'approprier l'agilité (dont elle sent pertinemment qu'elle en a besoin) avec un rôle moins au cœur de l'entreprise, celui de *product owner*. Moins au coeur ? Oui. Le produit elle le fabrique, elle le diffuse. Il ne régit pas sa culture ni sa prise de décision. Et puis les coachs agiles et les *scrummasters* ont la fâcheuse manie de ne pas faire, mais d'être et d'accompagner. Le *product owner* lui il fait. Temporalité très différente, système de causes à effets beaucoup plus classique.

La nouvelle agilité ce n'est plus le *coach agile* ou le *scrummaster*, c'est le *product owner*. Et puis celui-là on peut le mêler à toutes nos sauces. Il s'occupe du produit. Mais là aussi chassez le naturel il revient au galop. Dans la plupart des structures, le *product owner* devient le responsable du développement du produit (aïe). Et comme souvent le produit est un projet. Il devient le responsable du développement du projet. Vous voyez où je veux en venir ?

2015-2018 c'est l'âge d'or de l'employabilité du *product owner* et *product manager*. Mais les gens sont bons. Ils se débattent pour ne pas être broyés par l'entreprise. Ils défendent bec et ongle le *product owner* celui qui n'est pas un chef, mais qui a les yeux rivés sur son produit, tactique, stratégie, facilitation autour de lui et de ses utilisateurs et de ses *fabricateurs*. Le produit n'est pas le coeur de l'entreprise (oui cela créé une tension de lire cela), mais les *product owner* sont encore trop centraux avec leur « revendication sur la valeur ». L'entreprise doit repousser plus loin ces velléités. Remettre de l'ordre.

2019-2020, c'est là que le succès de l'employabilité des UX explose (*user experience*, avant on les appelait les ergonomes si cela peut vous aider). Ils sont plus à la périphérie. Ils ne décident pas vraiment, ils sont comme les *product owner* avec moins de revendications, ils savent lire les utilisateurs. Aujourd'hui d'ailleurs on les met en concurrence avec les *product owner*, le terme *product design* commence à se répandre. Quand j'interroge les gens sur la différence, la seule réponse sensée qui émerge c'est : une compréhension des mécanismes cognitifs des utilisateurs et donc mieux intégrer ceux-ci. Pour le reste c'est ce que faisaient les *product owner*, les *scrummasters* et les *coachs agiles* avant. Et d'autres avant eux. *Design Thinking*, *Lean startup* et leurs ancêtres. Maintenant il y a même *Lean UX*. Kamoulox¹.

Comme ils sont plus à la périphérie, le reste de l'entreprise n'a pas besoin de changer, de se remettre en question. Ainsi on les plébiscite. Bizarrement depuis leurs succès les *product owner* ont retrouvé une certaine liberté, et avec, un certain sens.

Et demain alors ? Naturellement les prédictions n'engagent que les crédules. La data qui nous permettra d'enlever toutes décisions humaines

1. Allusion à une émission parodique qui donne ici à Kamoulox le sens : "c'est vraiment n'importe quoi"

et donc gênantes ?

3.2 Contrôle

Avec le contrôle, l'entreprise tente de conserver le contrôle (pour faire perdurer sa nature politique).

De nombreuses offres se sont développées sur ce comportement, SAFe en étant l'exemple le plus flagrant en ce qu'il constitue une négation de l'autonomie et de l'émergence nécessaire à l'approche agile. La malveillance de SAFe est de vendre et de vendre et de vendre du vent en s'appuyant sur les biais des entreprises à éviter, contrôler, valider leurs croyances. Ce n'est qu'un vaste organisme de réassurance pour ces entreprises dans l'évitement, et un beau moyen de se faire un max de pognon sur ces faux-semblants.

Elle veut garder le contrôle ce qui est antinomique avec Agile.

Ou pour reprendre une relance toute fraîche de Dave Snowden (30 janvier 2021) :

« I once coined the phrase that Sharepoint is to knowledge management as Six Sigma is to innovation and SAFe is to Agile which I still stand by to this date. In fact, all three are an attempt to create a universal ordered practice which is a mistake as there are cheaper and more effective alternatives to all three that leave space for contextual variation of practice ². » – [Dave Snowden, On organisational change](#)

Conserver le contrôle c'est faire perdurer la non-adaptation, c'est aller à l'encontre de cette agilité dont l'entreprise clame qu'elle a besoin.

Lectures complémentaires :

— [Pourquoi faut-il se méfier de SAFe, 2017](#)

3.3 Phase de croyances

L'entreprise ne veut pas et se sent incapable, elle s'appuie sur des croyances pour ... s'enfoncer. La plus grande des croyances est de faire comme "à côté" : d'où les spotify, SAFe, Safetify, qui pullulent de nos jours.

Cette réassurance qui se base sur le fait de copier on la retrouve dans les entreprises, mais aussi chez les coachs/accompagnateurs/facilitateurs.

2. Traduction : « J'ai écrit un jour la phrase : Sharepoint est à la gestion de la connaissance, ce que Six Sigma est à l'innovation, et SAFe à l'Agile, et je continue de le penser. En fait, les trois essayent de créer une pratique ordonnée universelle, ce qui est une erreur, car il y a des façons de faire moins coûteuses et plus efficaces et qui laissent de l'espace pour des variations liées aux contextes »

4 L'AGILITÉ CETTE MANNE, ET LA RANÇON DU SUCCÈS

De l'autre côté, l'agilité est une manne : a) financière b) pour des parcours professionnels un peu hybrides. C'est la ruée. Avec l'afflux de demandes, et de pourvoyeurs qui débutent juste (et qui comme tout débutant ne connaissent pas forcément grand-chose) le niveau baisse considérablement. C'est la rançon du succès.

À courir après cette manne on imite sans le fond, autant pour les entreprises qui agissent classiquement (éviter, contrôler, renforcer ses croyances) que pour les individus (coach, facilitateur, etc.).

"People copy the most visible, obvious, and frequently least important practices" – *Three Myths of Management*, Pfeffer & Sutton.

5 UNE LECTURE, UNE POSTURE PAS FACILES

J'ai l'habitude de dire : j'ai 50% des bonnes réponses, et des fois cela laisse mon interlocuteur me glisser : "et donc 50% de mauvaises?". Non naturellement, enfin je n'espère pas. Je mets en évidence que 50% des réponses viendront de lui, du contexte. Notre expérience nous donne plein de pistes très correctes (50%), mais il faut comprendre qu'une partie n'est pas visible et émergera du contexte.

Ces 50% sont aussi une des difficultés du coaching agile. Nous savons des choses, et nous n'en savons pas d'autres. Nous ne faisons pas que faire émerger, nous ne faisons pas qu'accompagner, nous avons une expertise, et en même temps, il s'agit de l'effacer pour laisser effectivement émerger la partie contextuelle. Cette ambivalence constitue une réelle difficulté qui rend le bon coaching agile ardu, et pas à la portée d'une quelconque certification.

Enfin, nous sommes confrontés à un système (qui veut et ne veut pas) et non pas à une demande claire d'accompagnement comme c'est le cas dans le coaching pro. Tout cela fait de ce *job* un vrai défi, et avec le succès de Agile on obtient ce magma de coachs aux usages et aux bienfaits très variés, brouillant encore plus les cartes.

6 NOUS NE SOMMES PAS TRÈS BONS NON PLUS

Je constate des dérives dans les accompagnements et parmi beaucoup d'*agents du changement*. Je le constate sans pointer du doigt des personnes, mais plus un groupe, le nôtre, le mien, le vôtre, qui n'est pas à la hauteur des enjeux.

Ce petit musée des horreurs en exemple évoqué en introduction : des transformations très largement factices, des *Serious games* mal utilisés, du *sketchnoting* incompréhensibles et inutilisables, des *icebreaker* catastrophiques, des bons sentiments dégoulinants à contre-emploi, des coachs avec des titres ronflants, des facilitateurs neutres (le *scrummaster*) et pourtant responsables des résultats, un *business* de l'argent et du statut par les certifications qui se fout des résultats.

6.1 Raisons de ces dérives : Frustrations ?

Il ne faut pas enfoncer ces gens, il faut les aider pour qu'ils nous aident. Je ne vois pas comment on pourrait reprocher à quelqu'un d'essayer d'ailleurs.

Pour les *agents du changement*, l'orientation politique (qui se tourne vers elle-même) de la majorité des entreprises est une frustration.

La majorité des entreprises ne sait pas comment ou ne veut pas changer (homéostasie très forte, encore une fois : évitement, contrôle, renforcement de ses croyances).

La réflexion sur le changement, les nouvelles approches et pensées continuent d'avancer ... dans le vide, car leur rythme est bien plus rapide que celui de la capacité des entreprises à mettre en œuvre ces avancées. Si je caricature : on pourrait dans la grande majorité des cas arrêter de réfléchir pour approfondir les sujets et uniquement se concentrer sur comment les intégrer plus.

Mais alors que faire de toute cette énergie à penser, se repenser, réfléchir : elle doit bien s'évacuer quelque part ?

6.2 Raisons de ces dérives : il faut bien vivre ?

Les *agents du changement* sont frustrés, mais ils doivent faire des choses, accompagner, coacher, produire, quelque chose qui les nourrit intellectuellement, qui les nourrit affectivement, qui les rémunère, etc.

Car ils doivent tout simplement et légitimement vivre.

Ils doivent montrer qu'ils sont en vie aussi.

Que faire de toute cette énergie : elle doit bien s'évacuer quelque part ?

6.3 Raisons de ces dérives : Petite folie ?

Les *agents du changement* sont enfermés dans un système qui ne les écoute pas ou à qui ils ne savent pas s'adresser. Ils se heurtent aux murs des entreprises. On leur demande de s'adresser à une entreprise qui n'écoute pas (évitement, contrôle, croyance), cela ressemble des fois à une petite folie, à un travail de Sisyphe, à un dialogue de sourds.

Ces *agents du changement* pour contrebalancer ce vécu doivent se faire du bien, d'une façon ou d'une autre.

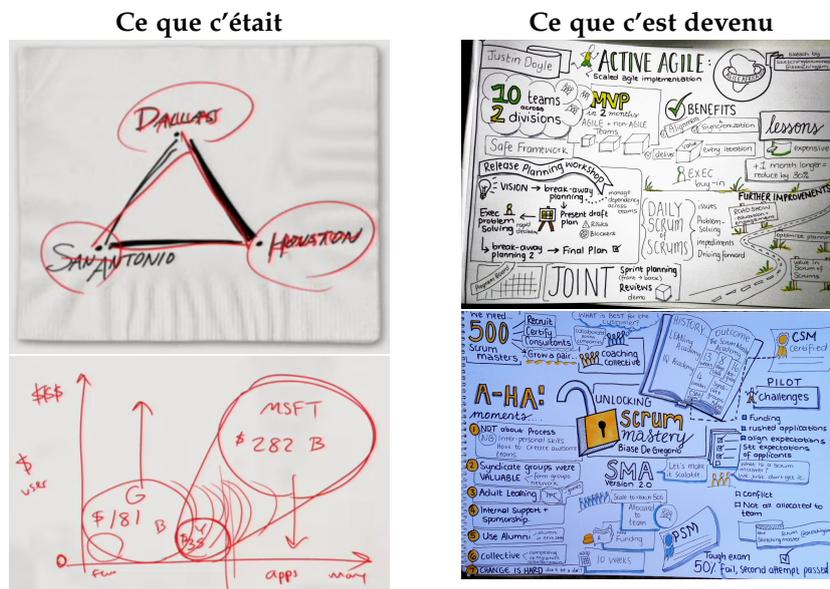
7 DÉRIVES

De cette énergie en surplus, qui doit bien s'évacuer, de ce besoin de se faire du bien, j'y vois la source de dérives. J'y vois la source de ce surplus, de cette exubérance. On détourne le coeur, le fondement de nombreuses pratiques, pour que cette énergie puisse se répandre. Mais cette énergie se répand au plus facile et pas au plus important.

« Pour comprendre mieux la raison de la forme d'un cristal, il ne faut pas ignorer que la nature est fainéante et que lorsqu'on lui laisse le choix et le temps, elle choisit toujours les solutions qui lui coûtent le moins d'énergie. Ainsi, la forme d'un cristal témoigne des conditions physiques qui prévalaient lors de sa croissance, car c'est la forme qui a coûté le moins d'énergie ». – [Geowiki](#)

Avec les dernières années, il a bien fallu faire quelque chose.

7.1 Le Sketchnoting



Ce que c'était ([Dan Roam](#)) : « résoudre des problèmes visuellement, avec des dessins simples, et des idées simples ». Ce que c'est devenu : un compte rendu compréhensible par le seul auteur, et même lui on doute.

7.2 Les titres du métier que nous faisons

Ce que c'était

Coach
Facilitateur
Consultant

Ce que c'est devenu

créateur d'écosystème résilients
jardinier des possibles
social technical alchemist
agilisateur public
agent provocateur
humain
agent actif de la transformation des
organisations
je cultive l'épanouissement des gens

À noter que je me cache moi-même dans la série des titres alambiqués ci-dessus, ainsi que l'un des organisateurs de la conférence, et que celui d'un autre orateur je crois...

La bonne nouvelle ? Cette mode des titres farfelus semble passer.

7.3 Saturation de *Icebreaker* et de *Serious Games*

J'aurais envie d'ajouter dans ces débordements les *icebreaker* et les *serious games* qui sont devenus le cœur de la pratique de nombreux coachs, et qui nourrissent l'homéostasie, l'immobilisme, le contrôle des entreprises dans l'évitement des réalités, car le jeu est devenu le sujet au lieu d'être le véhicule, car la détente est devenue le sujet au lieu d'être le moyen ou la corrélation, etc.

Mais attention on ne soigne pas le malade, on lui donne juste des soins palliatifs avec ces pratiques. On n'adresse pas les vrais sujets, on se détourne des vrais sujets.

8 CE QUE J'APPELLE DE MES VŒUX

Pas besoin d'arpenter plus de territoires (horizontalité), il faut creuser les sujets (verticalité). Pas besoin de parcourir les espaces à la recherche d'entreprises « qui conviendraient à nos attentes », il faut travailler avec celles que l'on a face à nous.

J'entends beaucoup parler récemment du retour de l'éthique dans le coaching. Avec probablement l'idée que le bien doit l'emporter sur le mal. Moi le mot éthique cela appelle au renversement des valeurs de Nietzsche. Une relecture de « Par delà le bien et le mal » ou la « Généalogie de la morale » s'impose. Je ne veux pas d'une éthique qui nous plonge dans la bienveillance (le bien, le mal), c'est un trompe l'oeil. Est-ce que l'on fait vraiment le bien avec la bienveillance ? La pitié, la douceur, la sympathie font-ils vraiment le bien ? Est-ce que le meilleur bien que l'on m'a fait c'est quand on m'a cajolé ou quand on m'a dit une vérité un peu difficile à entendre ? C'est dans cette perspective que j'en appelle à Nietzsche.

De la même façon j'entends de temps en temps parler de maïeutique de Socrate avec le sous-entendu : la douceur de faire accoucher, émerger. Je vous suggère de lire (ou d'écouter : [Charmide en audio book](#)) Charmide de Platon. On y découvre un Socrate sarcastique, piégeur, en réaction, voire manipulateur. On est loin de l'image d'Epinal, vision emphatique et naïve, de la maïeutique. Réveillons-nous !

Encore une fois pas de bien ou de mal je ne saurais pas juger facilement de ce qui est bien ou mal finalement. Mais une verticalité, une implication, une profondeur, une recherche d'excellence authentique.

Faire ce qui est bien ce n'est pas nécessairement faire le bien.

Lectures complémentaires :

- [Le problème de la bienveillance](#)
- [L'empire des coachs](#)

8.1 Ne pas se fier aux apparences et s'accorder sur la valeur : plus de courage

Faire ce qui est bien ce n'est pas nécessairement faire le bien.

- Est-ce qu'une action, un atelier, un séminaire, dont tout le monde sort content aura un impact ? Rien ne l'indique.
- Est-ce qu'une action qui est belle, bonne, bienveillante aura un impact ? Rien ne l'indique.
- Est-ce qu'un bon coach est nécessairement la bonne personne dans tous les cas ? Rien ne l'indique.

Courage de regarder cette vérité en face et de ne pas se mentir. Attention je ne vous demande pas de prendre une posture fermée, d'opposition ou de révolte qui vous mette en péril. Juste d'être conscient de la situation. 20 ans d'Agile n'est-ce pas devenir adulte ?

8.2 plus de dignité et d'exigence

Pour les années à venir, j'aimerais plus de dignité et d'exigence de notre part.

Je vous propose une lecture à 3 niveaux pour interroger cette exigence :

LOCAL, ORGANISATION/SYSTÈME, GLOBAL

- Est-ce que je réfléchis local ? Est-ce que je fais du bien à mon client sur le plan local : l'atelier, l'accompagnement de cette personne, etc.
- Est-ce que je réfléchis au niveau de l'organisation ? Est-ce que je fais du bien au système, à l'organisation, pour lequel/laquelle j'interviens ?
- Est-ce que je réfléchis global ? Est-ce que je fais du bien au mouvement global auquel j'appartiens ?

8.3 Moins de facilité

Pour les années à venir, j'aimerais moins de facilité, et accepter de moins se faire du bien à court terme pour se faire du bien à long terme. C'est une autre façon de traiter cette question d'éthique.

Ne pas se laisser happer par une sorte de fainéantise, moins de plaisirs faciles. Que toute l'énergie observée ne s'écoule pas dans des choses factices, mais aille bien se confronter aux murs de l'hermétisme des entreprises. Il faudrait renforcer notre abnégation. Apprendre à travailler avec ces 50% d'expertise, 50% d'émergence, savoir les exprimer. Faire du coaching agile en quelque sorte.

De nouveau je suggère une lecture à 3 niveaux :

MOI, CLIENT, OBJECTIF

- Est-ce que je fais du bien à moi : l'atelier, l'accompagnement de cette personne, etc.
- Est-ce que je fais du bien au client ?
- Est-ce que je fais du bien à l'objectif pour lequel je suis missionné ?

8.4 Combinaisons

Tous ces points se combinent, la lecture n'est pas aisée.

- Est-ce que les trois peuvent se marier ? Se juxtaposent ? Est-ce que je suis conscient de toutes ces dimensions ?

IL s'agit simplement d'interrogations qui m'aident à avancer et que je vous partage.

9 VIGILANCES

Je vous propose un regard vigilant pour les années à venir. Voici un embryon de tableau des zones de vigilance.

Le rouge ou le orange veulent dire vigilance, ils ne veulent pas dire de ne pas faire, ni que cela ne peut pas amener du bien.

A qui je cherche à faire du bien ? Dans quel paradigme je me place ?

	LOCAL	ORGA- NISATION	GLOBAL
MOI	1 Com- plaisance ?	2 intérêt ?	3 Abus de position ?
CLIENT	4 Facilité ?	5 Marketing ? Pub ?	6 Cargo cult ?
OBJECTIF	7 Petits Pas ?	8 Systémie ? Coaching orga ?	9 Évan- gélisation ?

- 1** Je cherche à me faire du bien à moi en m'appuyant sur un contexte local ? Soyez vigilant ! Trop de principe de plaisir, et de facilité possible. Attention à la complaisance ? Exemple : je fais mon atelier X parce que je l'aime.
- 2** Je cherche à me faire du bien en m'appuyant sur un contexte organisation ? Principe de plaisir ? Quel est l'intérêt ? Est-ce du gaspillage ? Exemple : je fais mon atelier X parce que je l'aime et je le répands dans l'organisation.
- 3** Je cherche à me faire du bien en rayonnant sur un plan global ? Principe de plaisir, je reproduis ce que je vois ailleurs pour moi ? Est-ce un abus de position ? Exemple : je fais cet atelier X que j'aime et qui me fait du bien sur le plan global : je m'inscris dans le mouvement global en communiquant dessus (blog, twitter, etc.).
- 4** Je cherche à faire du bien au client en m'appuyant sur un contexte local ? Grande vigilance, trop de facilité possible ? Suis-je en train de le séduire sans avoir de valeur ajoutée ? Exemple : Je réalise cette action, cet atelier pour satisfaire les attentes du client même ce n'est pas de cela dont il a besoin.
- 5** Je cherche à faire du bien au client en m'appuyant sur un contexte organisation ? Marketing ? Pub ? Est-ce que je fais ma promotion ? Exemple : Je réalise cette action, cet atelier pour satisfaire les attentes du client dans toute l'organisation même si ce n'est pas de cela dont elle a besoin.
- 6** Je cherche à faire du bien au client en rayonnant sur un plan global ? Cargo cult ? Je réplique sans comprendre ou adapter, pour satisfaire. Est-ce de l'imitation rassurante ? Une recette appliquée sans plus ? Exemple : Je réalise cette

action, cet atelier pour satisfaire ce qui se fait par ailleurs dans les contextes dont j'entends parler.

- 7 Je cherche à faire du bien à l'objectif en m'appuyant sur un contexte local? Même à petite échelle c'est bien de servir l'objectif. C'est un petit pas et nul ne sait si sa valeur ne sera pas colossale. Exemple : j'essaye de réaliser une action, un atelier, qui fait avancer un peu vers l'objectif.
- 8 Je cherche à faire du bien à l'objectif au niveau d'un contexte organisation? Une vraie approche systémique. Exemple : j'essaye de réaliser une action, des ateliers, qui font bouger l'organisation vers l'objectif.
- 9 Je cherche à faire du bien à l'objectif en rayonnant sur un plan global, au delà de l'organisation. Difficilement compréhensible. C'est plus le mouvement global qui va bénéficier de l'atteinte de l'objectif. Évangélisation?

10 DES RAISONS D'Y CROIRE

10.1 La tendance est à la baisse sur les dérives

Je ne sais pas l'expliquer, mais la tendance est à la baisse sur les dérives. Un âge adulte? 20 ans? La fatigue nous gagne?

10.2 Covid : tout est possible

Plus rien ne paraît impossible et les entreprises qui paraissent les plus fossilisées ont bien été obligées de bouger.

10.3 L'espérance de vies des entreprises diminue

Une entreprise reste à la tête de son domaine aujourd'hui 18 années, avant c'était 61 ans (dans l'index 500 Standards & Poor)

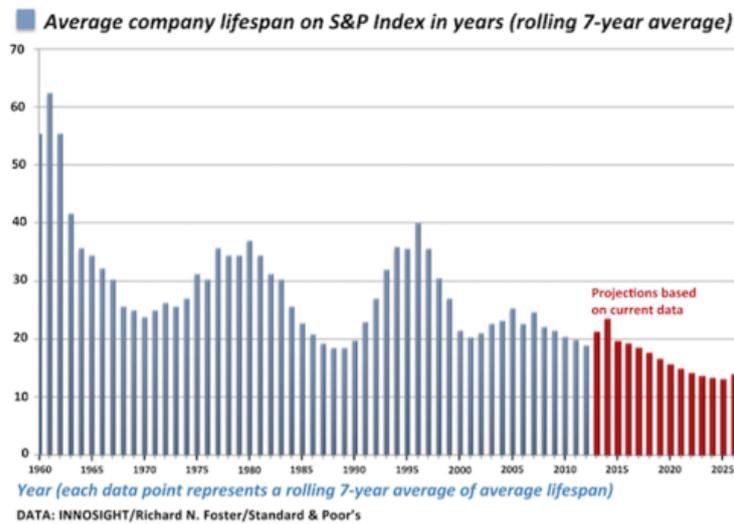


FIGURE 2 – Source Innosight / Richard Foster

La durée de vie d'une entreprise aurait réduit de moitié de 1950 à 2010, et cela doit s'accélérer depuis. Mais surtout l'espérance de vie augmente, vous passerez probablement de moins en moins votre vie dans la même entreprise. C'est un moteur pour faciliter le changement.

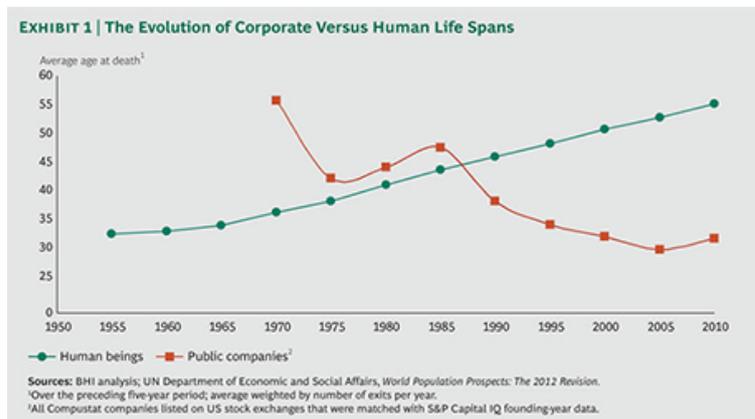


FIGURE 3 – BCG, Source BHI analysis

11 MON ENVIE, LE *DEEP COACHING*, LE COACHING PROFOND

La psychanalyse et la philosophie travaillent sur une matière beaucoup plus loin dans les profondeurs pour la première, beaucoup plus haut dans les esprits pour la seconde. Je les envie. Le coaching ne me semble qu'un succédané, un palliatif qui les imite, qui aide, mais qui n'aura jamais leur impact.

J'aime le coaching, mais j'envie l'amplitude de la psychanalyse et de la philosophie. J'aimerais sortir de la réactivité ou de l'innovation de l'agile nécessaire en ces temps complexes pour m'orienter vers une véritable utopie qui me nourrisse, et une véritable capacité d'invention. L'adaptation de l'agilité ne me suffit plus.

À l'image du *slow thinking, fast thinking* de Kahneman, j'appelle de mes vœux le *slow thinking* dans l'agilité, que j'appellerai *deep coaching*, le coaching profond (verticalité) pour les années à venir.

Ce(tte) œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution 4.0 International](#).



Version 1.0 première génération le 19 février 2021
Dernière génération (corrections) 19 février 2021