



Christophe Keromen

Agilité & Bien-être

Une interview par Florian Ledard

Table des matières

En amont	2
La conversation	3
Mon parcours	3
Agilité & gestion de projet	3
Un besoin d'humanité	5
Agile & agilité	5
Pourquoi l'agilité en entreprise ?	6
Agilité : une question de comportement ?	7
Et les méthodes agiles ?	8
S'intéresser aux interactions	9
L'agilité d'entreprise : une problématique différente	10
L'industrie de l'Agile	11
De l'alignement au bien-être	11

Agilité : finalité & contexte	12
Du manque de sens au mal-être	12
Pouvoir & norme	14
Les Temps Modernes : une perte de sens	14
Un besoin de circularité	16
Dépasser la binarité	17
Un besoin mondial d'agilité ?	18

En amont

Florian m'a contacté pour une interview sur le thème "Agilité & Bien-être" dans le cadre de son mémoire. Voici la transcription de cet échange de 40 minutes...

Vous pouvez également écouter l'enregistrement audio en mp3.

Florian, cette conversation que nous avons eu, qu'a t-elle apportée ?

Cette conversation m'a permis d'aller au-delà de la vision que j'avais de mon sujet de recherche. Troublant au départ, cet échange a remis en perspective ma propre connaissance de l'agile et du bien-être au travail. J'ai apprécié prendre du recul sur ces notions qui semblent si proches mais qui en réalité ne signifient pas la même chose. Je ressors grandi de cet entretien, doté d'un point de vue critique sur la manière dont nous gérons les projets. Je suis reconnaissant d'avoir bénéficié d'un regard expert pour enrichir mon travail de recherche.

Si je devais retenir une phrase, ce serait : "La vie n'est pas linéaire, la vie est interactive".

Pourquoi pourrais-tu la recommander ? Et à qui ?

Je recommande l'écoute et/ou la lecture de cette discussion à toute personne désirent revenir aux fondamentaux de ce que l'on appelle "l'agile". Clarifier l'origine et l'histoire de ce concept, appliqué initialement au développement de logiciels, offre une compréhension plus vaste. Christophe m'a conforté dans l'idée que pour évoluer de manière pérenne dans un monde aussi complexe qu'incertain, les entreprises doivent adopter une démarche d'agilité.

Toute personne s'intéressant aux méthodologies de gestion de projet devrait s'interroger en premier lieu au sens donné aux approches telles que "l'agile". Mais il en va de même avec tous les sujets du monde qui nous entoure.

La conversation

Mon parcours

Florian L.: Déjà, est-ce que pour commencer, Christophe, tu pourrais me parler un peu de l'entreprise dans laquelle tu travailles ?

Christophe K.: Ce n'est pas le sujet le plus intéressant parce que... disons rapidement pour faire un petit parcours, pour te donner un truc. Moi, je suis consultant de tout temps. Je dirais que j'étais consultant en développement informatique pendant une vingtaine d'années. Ensuite, je suis passé à l'agilité côté transmission, alors que j'étais utilisateur avant. Et j'étais d'abord indépendant, ensuite, j'ai rejoint des cabinets en tant que salarié. Et puis, le dernier cabinet que j'avais rejoint a fait faillite en octobre dernier, en grande partie en raison du COVID. Donc, je me suis retrouvé de nouveau en activité indépendante. Je dirais un peu par la force des choses

Aujourd'hui, voilà mon cadre, c'est ça. Après au hasard de toutes ces pérégrinations, je suis intervenu dans plein de boîtes différentes. Pas mal de grands comptes, mais dans des secteurs assez différents.

Florian L.: D'accord, donc, ton parcours professionnel, finalement, c'est consultant depuis tout temps ?

Christophe K.: Voilà exactement

Agilité & gestion de projet

Florian L.: très bien. Ça simplifie finalement les réponses à ce niveau-là. Une question qui me semble imparable pour bien commencer et bien cerner ton profil. Quelle est ton expérience en management de projet ?

Christophe K.: Mauvaise, désagréable. *rires* Est ce que tu veux d'autres détails ? *rires*

Florian L.: Pour le coup, c'est une réponse qui est un petit peu insolite.

Christophe K.: Ouais, mais c'est ça l'idée. Comme je disais tout à l'heure, je suis de formation ingénieur. J'ai commencé en informatique de gestion, j'ai découvert sur le terrain la gestion de projet. Ses ravages et ses absurdités. Et c'est ce qui m'a amené d'abord à essayer de faire autrement parce que j'avais des clients à satisfaire, que satisfaire un client, c'était pas cocher des cases sur une gestion de projet...Et un jour, je me suis aperçu que ce que j'essayais de faire et ce qui marchait bien dans mon petit périmètre avec mes clients, en fait, il y a des gens qui avaient un peu théorisé ça, qui avait étendu ça, qui étaient aux Etats-Unis, qu'ils appelaient ça l'agilité

Ce jour-là, j'ai fait un grand bond d'un seul coup parce que j'ai découvert...J'ai imprimé des tas de trucs dans tous les sens (*rires*) voilà, et la gestion de projet, pour moi, a disparu il y a très longtemps, très longtemps.

Florian L.: Donc, si je comprends bien, tu dissocies gestion de projet et agilité.

Christophe K.: oui, c'est pas moi qui le fait. Pour moi, si on veut être précis dans notre échange, il y a trois domaines à dissocier.

Le plus connu, c'est ce qu'on appelle **agile avec un grand A** qui a émergé dans les années 90, fin des années 90, dans le développement logiciel et qui s'est concrétisé avec "**le Manifeste Agile pour le développement logiciel**" en 2001. C'est un premier domaine. Dans ce domaine là, ces gens là, les gens qui ont écrit le Manifeste Agile, se sont mis en opposition totale avec la gestion de projet. Ils ont remis l'accent sur ce **pourquoi** on fait des projets et non pas le projet comme étant une fin en soi, une finalité en soi, ce qui ne veut pas dire, bien évidemment, qu'on n'a pas besoin de tout un tas de choses pour réussir à faire ce qu'on veut. Mais l'important n'est pas le projet. L'important, c'est la **valeur** qui est créée au travers du projet et qu'on a tendance à oublier dans pas mal, justement, de processus de gestion de projet.

Un besoin d'humanité

Florian L.: Est-ce que, selon toi, l'agilité et le bien être au travail font partie des grands défis à relever pour les entreprises dans les années à venir.

Christophe K.: Non. Pourquoi dans les années à venir ? Ça démarre dès les années 90. "Agile", qui a été récupérée justement par le développement logiciel, c'est un terme qui a été employé pour les entreprises au début des années 90. Ce n'est pas dans les années à venir. C'est quelque chose qui est en résistance depuis longtemps et qu'on peut même retrouver sous des formes diverses en remontant dans les années 40, 50. C'est une tension permanente entre l'industrialisation, la déshumanisation et **le besoin d'humanité**. A équilibrer, parce que porter à l'extrême, le besoin d'humanité c'est l'artisanat, et notre société n'est plus artisanale. Comment est-ce qu'on arrive à vivre dans cette tension-là ?

Agile & agilité

Florian L.: Tu me parlais de "l'agilité avec un grand A" ?

Christophe K.: Non, je parlais de l'Agile avec un grand A.

Florian L.: Pardon. Est ce que tu pourrais me dire ce que tu évoque, la notion d'agilité, finalement, avec un petit a (*rire*)

Christophe K.: Alors justement, comme ça, c'est différent. Comme je disais à l'instant, cet "agile", l'adjectif qui a été récupéré par le développement logiciel, était utilisé avant pour le *manufacturing* au début des années 90, qui était une question plus vaste. Qui était comment, au départ aux Etats-Unis, comment on transforme nos entreprises pour qu'elles puissent résister, en particulier aux entreprises japonaises à l'époque, qui sont beaucoup plus rapides, beaucoup plus souples, qui s'adaptent beaucoup plus vite que nous et qui sont en train de nous bouffer des marchés à tour de bras ?

Ça, c'était la réflexion aux Etats-Unis au début des années 90 et le terme qu'ils ont employé, c'est bien que "**nos entreprises doivent devenir plus agiles**".

Aujourd'hui, suite à l'évolution de tous ces mouvements-là, il y a effectivement une démarche d'agilité dans l'entreprise qui n'est pas du tout limitée au développement logiciel. C'est la distinction que je fais justement entre l'Agile avec un grand A qui est celle du développement logiciel, avec des frameworks Scrum, SAFe, etc., qui résout une problématique particulière ou qui a résolu une problématique particulière. Parce que Scrum, c'est un truc pour résoudre une problématique des années 90, pas des années 2020.

Et puis, à côté de ça, on a un autre champ d'investigation qui est l'agilité d'entreprise, ce qu'on peut trouver aujourd'hui, souvent avec le hashtag **#BusinessAgility**, en version anglaise. C'est de ça qu'on va parler, on va s'intéresser à l'entreprise, pas simplement au numérique ou au digital.

Florian L.: Donc, finalement, selon toi, quels sont les apports de l'agilité avec un grand A, non pas là (rires)

Christophe K.: C'est dur, hein (rires)

Florian L.: mais c'est là tout l'intérêt de questionner des experts, c'est que je me rends compte d'une chose. C'est que entre Agile et agilité, déjà, il y a un monde...

Christophe K.: ...y'a des recouvrements et il y a des différences.

Pourquoi l'agilité en entreprise ?

Florian L.: Et c'est là où je pense que c'est là où c'est vraiment très pertinent et je peux que te remercier de pouvoir apporter ces précisions. À mon sens, finalement, il y avait juste un accent qui faisait la différence. Mais finalement, quels sont les apports de l'agilité pour les entreprises pour le coup, j'ai choisi, j'ai choisi mon camp ou du moins j'ai choisi ma question de **l'agilité**.

Christophe K.: Alors, y a plein de manières de répondre à ça. *silence*

Un moyen d'y répondre, c'est de considérer que **“agilité”, ça veut rien dire**. Ça désigne en fait une histoire qu'on se raconte. Et dans laquelle vont se reconnaître des gens qui ont envie de changer quelque chose. Et donc, la question, c'est : qu'est ce que raconte cette histoire là ? Qu'est ce qu'on va ranger derrière ce terme là ?

Comme je le disais tout à l'heure, c'est comment on résout le défi ou comment on essaye en tout cas de travailler **ce défi de la complexité, de l'incertitude croissante**, qui est le contexte dans lequel évoluent les entreprises et comment, justement, on va aider les entreprises à évoluer. Tout en maintenant les performances ou voire mieux en les augmentant. L'idée étant que le processus à tout crin, et c'est là où on va avoir le point commun avec l'Agile du développement logiciel, le processus à tout crin va étouffer l'humain. Et va entraîner en fait l'implosion de l'entreprise.

Elle s'effondre sur elle-même parce qu'elle ne devient plus capable de s'adapter aux turbulences, à la fois de son propre écosystème, de l'évolution interne et aux turbulences externes du marché, du contexte des événements type sanitaire, économique, de tout ce qui peut se passer.

C'est ça l'agilité, c'est comment est ce qu'on fait évoluer l'entreprise, qu'est ce qui va nous guider pour faire évoluer l'entreprise, pour qu'elle soit capable d'évoluer dans la complexité et l'incertitude...

Agilité : une question de comportement ?

Florian L.: Est-ce que l'une des réponses à cette question, est-ce ça pourrait être au travers des comportements des personnes qui font de l'agile. Est-ce qu'une des réponses, c'est l'humain derrière ? La réponse, c'est l'humain, finalement ?

Christophe K.: Ce qui n'est pas la même question ou qui pose plusieurs questions en même temps.

Donc, oui, fondamentalement, on est en recouvrement avec le Manifeste agile du développement logiciel qui dit : l'important, ce sont **les individus et surtout leurs interactions**.

C'est déjà, par exemple, une révolution copernicienne dans l'entreprise. Quand tu dis 'individu et interaction', les entreprises aujourd'hui qu'est-ce qu'elles regardent ? Elles regardent les individus, elles regardent les talents, elles regardent les chefs de projets. Elles ne regardent toujours que des individus, donc c'est déjà décaler le regard, non pas regarder les individus, mais regarder ce qui se passe entre les individus. Non pas regarder les équipes, mais regarder ce qui se passe entre les équipes. Non pas regarder les business units, mais regarder ce qui se passe entre le business units.

Pourquoi ? Parce que c'est là que se trouve la capacité d'adaptation. Dans les interactions et les relations. Ou c'est là que se trouvent les facteurs de ralentissement, les facteurs de lourdeur, les facteurs d'échecs.

Et les méthodes agiles ?

Florian L.: J'ai une question que je suis obligé de te poser : quelle différence fais-tu entre les méthodes et les comportements agiles ?

Christophe K.: Déjà, quand on parle de "méthodes agiles", on est à la limite du contresens et on est dans le domaine de l'Agile avec un grand A. Cela n'a de sens que dans ce domaine là.

On est obligé de considérer un peu l'histoire. Le manifeste agile de 2001, dont je parlais tout à l'heure, pour le développement du logiciel, on est dans ce secteur là, a été élaboré par des praticiens du développement logiciel, qui étaient créateurs de méthodologies qu'ils appelaient "légères". Légères, en réaction aux grosses méthodologies type Prince. A l'époque en France c'était Merise, c'était COCOMO, c'était des trucs comme ça, mais c'était ce genre de processus très lourds. Qui était porté aussi par Rational, des gens comme ça. Agile, c'était une réaction à ça : ils avaient qualifié leurs approches de "légères".

Tu es bien meilleur que moi en marketing, donc ce n'est pas à toi que je vais expliquer qu'au niveau marketing, c'était un peu pourri comme terme d'avoir des méthodes "légères". Ils ont choisi un autre nom, ils ont appelé ça les méthodes "agiles" et les méthodologies "agiles". Donc ça, c'est vraiment dans le domaine digital. Et ces méthodes framework existaient avant. C'étaient eXtreme Programming, Scrum. Mais il y en avait plein. Il y avait *Crystal* et *FDD*. Il y avait *Adaptive Software Development*, *Rapid Application Development*,... Il y en avait une dizaine comme ça. C'est dans ce cadre là.

Quand on parle de business agility, on parle pas de "méthodes agiles". Ça n'a rien à voir.

S'intéresser aux interactions

En revanche, ça, c'était l'autre partie de ta question, parce que ça fait deux fois au moins que tu utilises ce terme là, tu parles de "**comportement**".

Tu vois, il y a une première révolution qui est importante, qui est de passer de l'individu aux interactions, des équipes, aux interactions entre les équipes. Regarder cet aspect systémique des choses.

Deuxième chose importante, c'est de prendre en compte le fait que les comportements ne viennent pas de nulle part. Tu ne peux pas demander à quelqu'un de se comporter différemment sans qu'il y ait des interactions, là c'est en interne, avec ce qu'il pense et ce qu'il ressent. C'est un triptyque, c'est ce qu'on appelle en PNL **l'index de computation**.

Tu ressens des choses, tu penses, tu agis et puis tu agis, ça fait ressentir des choses, ça te fait penser et ça bouge en permanence sur ces 3 champs là. Donc, amener de l'agilité personnelle, au niveau des individus et on a vu que ça ne suffisait pas, il faut aussi s'intéresser aux interactions... Mais déjà, au niveau de la personne, ça va vouloir dire s'intéresser, non pas simplement aux comportements, mais s'intéresser aux ressentis et s'intéresser aussi à l'aspect cognitif, c'est-à-dire aux modèles mentaux. C'est une démarche qui est holistique.

L'agilité d'entreprise : une problématique différente

Florian L.: C'est restrictif, selon toi, de poser la question, de comparer "méthodes" et comportements agiles.

Christophe K.: Déjà, cela veut dire, si tu parles de "méthode", ça veut dire que tu te mets dans le domaine strictement de l'Agile, avec un grand A et donc du développement logiciel.

Ou alors, tu fais l'erreur de considérer que ces solutions qui ont émergé pour répondre à des problématiques dans un champ précis, tu peux les appliquer telles quelles dans un autre champ. C'est-à-dire que tu vas utiliser des solutions qui ont été apportées à des problèmes qui se posaient à des développeurs dans les années 90, pour aller résoudre des problèmes à des gens qui font du marketing en 2021. C'est peut être pas la meilleure façon de faire...

Côté méthodes, c'est peut être pas le plus indiqué. D'autant plus que si tu parles Agile, dans le manifeste agile, les auteurs et les créateurs de ce manifeste-là, volontairement se sont abstraits de toute méthode. C'est vraiment de l'abstraction, parce qu'ils avaient des méthodes, donc ils ont abstrait à partir de là, des principes et des valeurs pour qu'on puisse les appliquer justement dans plein de contextes différents. C'est à contre sens d'aller appliquer des méthodes puisque l'agilité ne se définit pas par des méthodes, mais se définit par **des valeurs et des principes**.

Ensuite, deuxième élément de réponse, c'est que tu ne peux pas "être agile", simplement en ordonnant des comportements. Cela ne veut pas dire que tu ne vas pas adopter de nouveaux comportements, mais ça ne suffit pas. Si tu ne tiens pas compte, comme je disais tout à l'heure, de ces interactions entre les ressentis et le cognitif et le plus fort, ces **modèles mentaux**, on est structuré par la société, par l'éducation, par toute notre histoire. Si tu n'interviens pas aussi là dessus, tu n'obtiens pas d'agilité.

L'industrie de l'Agile

Florian L.: C'est beaucoup plus précis que la vision qu'on avait là dessus. La simple distinction entre agile avec un grand A et agilité, je pense qu'on était passé à côté...

Christophe K.: Mais le problème n'est pas chez vous ou chez toi. Le problème est qu'il y a des gens qui ont intérêt à ce qu'il y ait ce flou là. C'est dire qu'il y a des gens qui ont bâti des fortunes sur le fait d'industrialiser l'Agile avec un grand A. Et forcément, ces gens là ont tout intérêt à faire croire qu'on peut réutiliser leurs approches, leurs frameworks, leurs certifications, toute leur industrie dans d'autres domaines. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas des fois où ça marche. Mais ce n'est peut être pas la meilleure manière de faire. Parce que ça ne répond pas aux mêmes problématiques.

De l'alignement au bien-être

Florian L.: Du coup, est-ce que tu sais faire une distinction ou tu vois une distinction claire entre "comportement agile", "posture agile", "état d'esprit agile" ? Est ce que le mot qu'on met avant "agile", en l'occurrence, posture, état d'esprit et comportement, ça illustre trois champs différents ?

Christophe K.: Oui, c'est des champs différents, mais derrière tous ces champs-là, ça s'applique à une personne ou une équipe. Ça va s'appliquer à des humains. Tu ne peux pas les dissocier. C'est juste à un moment donné un angle sous lequel tu vas regarder quelque chose. Comme on disait tout à l'heure, tu vas regarder ce que pense la personne, qu'est ce que ressent la personne et qu'est ce que fait la personne

Et de manière pérenne, une personne ne peut pas avoir un comportement que quelqu'un d'autre va juger comme "agile" — après, ce serait à définir en fonction de quoi, ça demande à être travailler ça parce que ça n'existe pas, ça demande à être poser— mais tu ne peux pas avoir ce comportement sur du long terme si la personne n'a pas incorporé, ce que tu appelles une mentalité, un état d'esprit, des modèles mentaux, relatifs à l'agilité. Et si elle n'est pas alignée entre ses comportements et ses modèles mentaux, ce qui va faire que son ressenti va être positif. Et donc, là, tu peux retrouver, par exemple, ce que tu appelles le '**bien être**'. Pour moi, cette qualité d'**alignement**.

Agilité : finalité & contexte

Florian L.: Justement avant d'en arriver, parce qu'il va falloir qu'on y arrive quand même "au bien être", est ce que tu saurais me donner, selon toi, ton vécu, ton expérience, les facteurs qui influencent une "posture agile", mais là, je suis en train de me rendre compte que, une posture agile, finalement, est ce que ça a du sens de parler de posture Agile avec un grand A ?

Christophe K.: ça serait avec un petit "a". A la fois, ça a du sens et à la fois, ça n'a pas de sens. *rires*

C'est -à -dire que si on prend comme idée que l'agilité est liée à la recherche de la production de valeur avec une efficacité optimale, se poser, interroger ces idées de posture, c'est se décorréliser de son objectif. On ne cherche pas à être agile pour être agile. On cherche à être agile relativement à un objectif, à une finalité. C'est toujours en relation avec une finalité. Pour moi, tu ne peux pas parler d'agilité si tu n'as pas explicité la finalité à laquelle s'applique cette agilité-là. Si je reprends la métaphore d'Einstein, un poisson rouge auquel tu demande de monter, de grimper sur un arbre, tu ne vas pas le trouver très agile. Maintenant, si tu me mets dans l'eau. Ça change tout. C'est **une question de contexte**.

Du manque de sens au mal-être

Florian L.: Très bien, si tu veux bien on va passer sur la partie "bien être au travail" et j'aimerais savoir comment tu pourrais le caractériser, toi, le bien être au travail ?

Christophe K.: *Silence*

Si on reprend, pour pas compliquer, le modèle qu'on a proposé tout à l'heure de l'index de computation, cette possibilité de regarder un moment donné l'expérience d'une personne sous trois aspects, ce qu'elle pense, qu'elle ressent et ce qu'elle fait. On pourrait imaginer que c'est dire que tout ça, ça tourne harmonieusement. Et que le mal être va venir quand sur ces trois parties-là, il y a des tensions qui vont commencer à survenir. Exemple de tensions les plus importantes, c'est souvent **le manque de sens**. Qui va créer **du mal être**.

C'est-à-dire que je ne sais plus pourquoi je fais les choses, ça n'a pas de sens. Ce qui est très fréquent en entreprise. Ce qui peut être, pour reboucler juste, ce qui a été à l'origine de l'Agile avec un grand A, ce qui peut être une des conséquences néfastes de **trop** de gestion de projet. L'idée, c'est toujours, ce n'est pas la gestion de projet qui est mauvaise, c'est le **trop** de gestion de projet quand ça passe par dessus, par exemple, la finalité. Quand il est essentiel de terminer quelque chose parce qu'on l'a commencé, alors qu'on aurait plus de valeur à l'arrêter, par exemple.

Florian L.: Très bien. Je suis en train de me rendre compte que le sens de ma question, du coup, varie beaucoup. Ou du moins ça... Je suis assez déstabilisé...je ne te le cache pas...

Christophe K.: Ça m'étonne pas, c'est mon boulot (*rire*)

Florian L.: Parce qu'en fait, la vision que l'on avait de, je ne sais même plus finalement choisir quel mot entre agilité et Agile. Cette vision là...du coup, elle est... Je pense que notre génération a tort. Je pense que quand on nous apprend l'agilité, on voit un peu comme un miracle, une solution, la fin, une fin en soi, la fin en soi, c'est de faire de l'agilité. Et justement, je pense qu'on est embrigadé dans ce marketing de l'agilité, plus que dans la vision que toi tu as, cette vision. décortiquée ou attention, il y a une différence entre Agile et agilité. Je pense que cela dit, cette distinction, on ne l'a pas apprise, on ne nous l'a pas enseignée.

Christophe K.: Non, parce qu'elle est elle aussi inconnue de la plupart des personnes. Et pour boucler avec ton sujet, je pense que cette confusion va créer justement du mal être. Va créer, créé, a déjà créé. Je pense qu'il y a des équipes qui sont en souffrance de l'agilité ou de l'Agile, de souffrance de ces méthodes qu'on leur impose. Et là je suis désolé parce que je vais encore ouvrir d'autres portes...

Pouvoir & norme

Florian L.: C'est pas grave, je vais laisser mon guide d'entretien de côté parce que je trouve que c'est tellement, tellement important ce qu'on est en train de se dire (rire) que je...

Christophe K.: ...à un moment, tu vas tirer des fils qui vont te relier à des philosophes, du type Deleuze, toi du type Foucault, qui ont réfléchi sur les notions de **pouvoir**.

Si tu regardes justement le mouvement de l'histoire, cette Agile, avec un grand A, qui naît dans le développement logiciel, comme une réaction à une espèce de **rouleau compresseur de la norme**. En disant, la norme, à la fois elle n'atteint pas son but parce que, ce n'est pas parce qu'on met plus de normes que nos projets vont mieux, que nos logiciels sont de meilleure qualité et en plus, nous, on est de plus en plus malheureux. Donc ça ne va pas. Qu'est ce qu'on pourrait changer à partir de là ? Donc, ils proposent des choses. C'est dans les années 90, ça évolue. 2001, manifeste, agile, etc.

Et après, l'Industrie reprend le dessus. Et ça redevient un pouvoir de normalisation, quelque chose qu'on va encore imposer aux gens. En leur disant "Vous devez faire de l'Agile", ce qui n'a pas de sens. Ça redevient du normatif, alors que ce n'est pas du normatif et ça ne peut pas être du normatif, si l'on cherche aussi l'agilité. Cette idée, évoquée tout à l'heure de pouvoir tirer opportunités des turbulences et ne pas les subir, c'est assez intuitif de considérer que ce n'est pas par le normatif qu'on va développer cette capacité-là, mais au contraire en encourageant l'autonomie, l'initiative.

Après, toute la difficulté, c'est qu'on est quand même dans un contexte d'entreprise, qui dit entreprise dit aussi il n'y a pas que l'autonomie, y'a de la responsabilité et y'a l'appartenance. Donc, comment on arrive à conjuguer tout ça ?

Les Temps Modernes : une perte de sens

Florian L.: J'ai posé une question même si mon guide d'entretien, je le laisse de côté, mais c'est comment tu conçois le lien entre bien être au travail et agilité ?

Christophe K.: Par le fait que..., une réponse, je ne prétends pas du tout te donner... y'a des choses qui sont factuelles dans ce que je te dis et d'autres choses qui sont des interprétations, qui sont mes interprétations. Mais une réponse à ça, ça peut être le rapport au sens, à la finalité, justement. Si on considère les besoins essentiels de l'humain, il y a le **besoin du sens**.

Notre cerveau a besoin de donner du sens, en permanence par rapport aux informations qu'il reçoit, le travail qu'il fait et ça on le sait par les neurosciences. On le savait déjà depuis longtemps, par les philosophes, et maintenant, on le sait encore plus parce qu'on est capable de l'observer en direct. Notre cerveau est constamment en train de fabriquer du sens. C'est un organe de fabrication de sens, quitte à ce que ce sens soit en décalage par rapport au réel, ce qu'on appelle les biais cognitifs. Ce n'est pas important, pour notre cerveau, l'essentiel c'est que le sens qu'il donne nous permette d'avancer, nous permette de nous sentir bien, de réduire ce que l'on appelle la dissonance cognitive

Justement, la dissonance cognitives, c'est du mal être.

Le bien être, c'est quand on est en harmonie cognitive. Et c'est ça le lien, c'est que le fait de pouvoir donner du sens va être, dans certains contextes, dont celui de l'entreprise, assez lié au fait que je puisse être en mesure de prendre certaines décisions ou bien que ces décisions me soient imposées par des normes et des processus et que je devienne un robot, que je devienne un COG, juste un élément d'une grosse machine. Ce n'est pas nouveau. C'est l'histoire des Temps Modernes de Charlie Chaplin. Les temps modernes de Charlie Chaplin, c'est le plus beau manifeste agile qu'on ait vu au cinéma

On voit bien, je ne sais pas si tu vois cette image, ce moment où il est dans les rouages de la machine, on voit bien la métaphore du mal être de l'ouvrier, de cet élément désincarné qui n'est plus qu'un rouage d'une machine. Et on retrouve la même chose aujourd'hui dans nos sociétés occidentales. On est de moins en moins dans du manufacturing, mais on a exactement la même chose dans tous les métiers où on devient des éléments de processus. Donc on perd le sens et on perd le pouvoir d'agir localement en fonction de ce qu'on pense être la bonne chose à faire.

Exemple, combien de fois, tu as dû vivre ça aussi, tu es avec des opérateurs, qui sont bancaires, qui sont administratifs, commerciaux, qui te disent "bah oui, mais mon bon monsieur, j'aimerais bien vous aider, mais ce n'est pas possible parce que la machine ne me permet pas de faire ça". Je suis dans un système qui m'empêche de faire la bonne chose, ça, ça construit du mal être. **J'ai perdu mon pouvoir humain, au profit d'un processus.**

Un besoin de circularité

Florian L.: Est ce que tu conçois un ordre logique entre bien être qui influe positivement sur un état d'esprit agile. Ou l'inverse, est ce que c'est l'agilité qui permet le bien être ?

Christophe K.: Alors ça, c'est justement une question d'un modèle mental périmé. Je suis désolé, (*rire*)

Florian L.: mais c'est bien, tant mieux !

Christophe K.: C'est le modèle mental de Descartes. C'est le modèle mental de Newton. C'est le modèle mental de la mécanique, du 17ème siècle, qui a gouverné nos modes de pensée pendant des années, mais qui ne résiste pas à la complexité. Parce que c'est ce qu'on appelle **un modèle de causalité linéaire**. Tu vois bien, tu me dis qu'est ce qui vient avant : est ce que c'est A qui donne B ou est ce que c'est B qui donne A ?

Et pour travailler dans la complexité, cf. tout un tas de penseurs, le français le plus génial, le plus connu là-dedans, c'est un monsieur qui s'appelle Edgar Morin, qui a plus de 100 ans maintenant et qui a travaillé justement sur ce thème, la complexité pendant une grande partie de sa vie, l'idée, c'est qu'on a besoin d'avoir une pensée qui n'est plus linéaire, séquentielle, mais qui est **circulaire**. Comme je te le disais tout à l'heure, sur cet index de computation, ce n'est pas l'émotion qui provoque la pensée qui provoque le comportement, c'est en permanence des interactions et la réponse à tes questions pour moi, elle est dans ces interactions circulaires à tout moment.

Florian L.: Très intéressant et je m'arrête là-dessus parce que je vois le temps et je ne veux surtout pas te mettre en retard.

Christophe K.: Il te reste cinq minutes pour moi. Donc si tu as des questions de conclusion ou des choses qui peuvent aider ...

Dépasser la binarité

Florian L.: cette notion, je pense que j'aurais même mieux fait de commencer par ça si j'avais l'occasion de recommencer l'exercice ou de commencer par cette question là. Parce que je pense que c'est vraiment ce que l'on cherche à mettre en évidence. Peut être à tort. Mais pour nous, c'est lorsqu'on est bien au travail, on est plus enclin à être agile, à être agile dans la mise en place de méthodes agiles, mais aussi dans la mise en place d'un comportement agile. Mais lorsqu'on éprouve du mal être au travail et que l'on nous demande d'appliquer des frameworks agiles ou d'être, d'avoir un état d'esprit agile, c'est compliqué.

Christophe K.: Oui, mais ça ne suffit pas. C'est une pensée qui est trop simpliste, trop linéaire.

Florian L.: C'est ça vraiment l'apport d'aujourd'hui, c'est de se dire que c'est trop linéaire. Il y a d'autres ingrédients qui viennent dans ce cercle ?

Christophe K.: C'est que **la vie n'est pas linéaire, la vie est interactive**, les choses interagissent les unes avec les autres et aussi, l'autre élément de pensée mécaniste et qui n'est plus adapté à notre monde d'aujourd'hui, c'est la manière dont tu posais ta question : est ce que c'est ça ou ça, ce qu'on appelle **la binarité**.

C'est ce qu'on voit dans tous les médias, chez tous les journalistes, on pose toujours la question : est ce que vous êtes pour ou est-ce que vous êtes contre ? Non. Aujourd'hui, on ne peut pas dire qu'une chose est blanche ou noire, on est obligé de travailler dans les nuances. On l'a bien vu avec le COVID. Il n'y a pas UNE vérité là dedans. Donc il faut se frayer un chemin et il faut un jour aller plus vers le A et le lendemain aller plus vers le B parce que le contexte nous amène à faire ça. Et ce qui va nous rendre malheureux là-dedans, c'est quand on ne peut pas suivre justement ce **flux vivant**.

Et le fait d'être en capacité de suivre ou pas ce flux vivant, c'est ça qu'on peut appeler l'agilité. L'agilité, c'est l'adaptation à son milieu, comme on disait tout à l'heure sur l'exemple du poisson rouge.

Un besoin mondial d'agilité ?

Florian L.: Question qui me vient à l'esprit est ce que l'on naît agile ou on est-ce qu'on le devient ?

Christophe K.:

On naît totalement agile. Par contre, ça dure pas longtemps. Il n'y a pas plus agile qu'un enfant. Par contre, on va le mettre à l'école et on va lui apprendre A donne B et on va lui apprendre c'est A ou c'est B. Alors que Edgar Morin nous dit que ce qu'il faut remettre, c'est du lien.

On voit bien, alors là, on élargit encore plus, on est sur une espèce d'agilité "mondiale" si on veut, on sort de l'entreprise, tout notre crise climatique, toute notre crise écosystémique, c'est bien cette perte des liens entre les choses, c'est le fait de considérer que A va donner B. Mais le problème, c'est que ça va donner B mais aussi donner C qui va rétroagir sur A. Et tu vois, on envoie du DDT pour éliminer les moustiques. Et puis, vingt ans après, on retrouve le DDT dans le lait maternel. Et du coup, le niveau de santé de la population qu'on pensait augmenter avec le DDT, en fait, il a diminué. On voit bien que ce n'est pas du tout linéaire, tout ça.

Florian L.: C'est une autre perspective, c'est une autre vision, finalement. C'est qu'en fait, très clairement, ce que je retiens, c'est que l'agilité n'est pas une fin en soi. L'agilité, en tout cas telle qu'on nous l'enseigne, c'est pas, comment dire la solution magique de dire "tenez, c'est la solution, c'est d'être agile, certifié, Agile". Être certifié agile ce n'est pas une fin en soi, c'est pas tant "je suis certifié, agile, donc du coup, je suis prêt à être agile". Beaucoup de choses. Il faut que je me repasse encore l'enregistrement... Cette fois ci, par contre là, on se rapproche de la deadline. Franchement, c'est super intéressant. Merci beaucoup, Christophe



Agilité & Bien-Être

Florian Ledard m'a contacté pour une interview sur le thème "Agilité & Bien-être" dans le cadre de son mémoire.

Cet eBook de 20 pages constitue la transcription d'un échange de 40 minutes qui nous a amené à expliciter la différence entre Agile et agilité, la nécessité de définir le contexte et la finalité de l'agilité, le rapport à la complexité et à l'incertitude, ... Nous identifions deux mouvements de pensée indispensables pour s'adapter au monde d'aujourd'hui : dépasser la vision de causalité linéaire pour rechercher la circularité et sortir de la binarité pour explorer les possibilités génératives du "à la fois..."

En passant par Charlot et les Temps Modernes, nous discutons de la perte de sens en entreprise et du mal-être qui en découle.

Je laisse la conclusion à Florian :

Troublant au départ, cet échange a remis en perspective ma propre connaissance de l'agile et du bien-être au travail. Si je devais retenir une phrase, ce serait : "La vie n'est pas linéaire, la vie est interactive".

Je recommande l'écoute et/ou la lecture de cette discussion à toute personne désirant revenir aux fondamentaux de ce que l'on appelle "l'agile". Clarifier l'origine et l'histoire de ce concept, appliqué initialement au développement de logiciels, offre une compréhension plus vaste. Christophe m'a conforté dans l'idée que pour évoluer de manière pérenne dans un monde aussi complexe qu'incertain, les entreprises doivent adopter une démarche d'agilité.