



Construire une Transition Agile plus Durable avec La Permaculture Humaine

**Petit recueil de réflexions
et d'expérimentations**

Jérôme URVOAS

Sommaire

Pourquoi ce recueil?	<u>3</u>
La transformation agile, un mythe?	<u>4</u>
Comment construire un changement plus durable?	<u>6</u>
La permaculture humaine c'est quoi?	<u>9</u>
Où commencer le changement?	<u>13</u>
Comment designer une transition agile en s'inspirant de la permaculture humaine?	<u>17</u>
Conclusion	<u>30</u>
Pour aller plus loin	<u>33</u>
Bonus	<u>37</u>
Remerciements	<u>39</u>



*Si tu préfères le format conférence,
la session capturée à Agile Tour Bordeaux*



AVANT PROPOS

Pourquoi ce recueil?

Il y a de cela quelques semaines, Robin Beraud Sudreau m'a fait une proposition : « En cette période difficile pour tous, j'aimerais coconstruire avec la communauté des agilistes un calendrier de l'avent 2020. ».

Robin est une des personnes les plus généreuses et créatives que je connaisse. Je ne pouvais que répondre oui à cette proposition de partage 😊 .

Ce petit cadeau est un ebook sur l'utilisation de la permaculture humaine pour accompagner une organisation sur la route de l'« Apprenance » et d'une culture plus Agile.

Ce partage de réflexions et d'expérimentations, forgé par toute une vie de rencontres et d'expériences, reflète mes convictions et ma pratique.

J'espère qu'il vous donnera envie d'explorer à votre tour une voie plus durable.



Jérôme Urvoas

Cultivateur d'organisations
Agiles & Apprenantes

LECTRA





LA TRANSFORMATION AGILE...

Le Mythe de la Transformation Agile

Il était une fois une entreprise confrontée à mille tourments : des clients insatisfaits par le contenu ou la qualité des logiciels, des retards fréquents sur les livraisons, des collaborateurs de plus en plus désabusés et fatalistes, ...

Devant ce terrifiant constat l'ensemble de l'entreprise se mobilisa pour s'engager dans une transformation agile où en quelques mois l'ensemble des maux rencontrés se dissipa.

Il en résulta des clients ravis par les produits livrés, des employés heureux et engagés et une entreprise devenue soudainement beaucoup plus performante.

C'est une très belle histoire qui fait rêver ...

Quinze ans de pratiques agiles, d'échanges et de rencontres ne m'ont pas encore permis de trouver cet idéal. Cela ne m'empêche pas d'être convaincu que des collectifs humains sont capables d'écrire cette histoire. J'essaie, chaque jour, d'y contribuer modestement à mon niveau.

J'ai souvent eu le bonheur de voir certains clients plus satisfaits, des collaborateurs s'épanouir et des dirigeants voir leur entreprise gagner en performance. Mais J'ai aussi observé, à ces mêmes endroits, des histoires alternatives.

Ici, des équipes et des personnes enthousiastes ayant adoptées ces nouvelles méthodes agiles, qui finissent par reprendre leurs anciens modes de fonctionnement.



Là, des populations un peu moins enthousiastes mais tout aussi intelligentes, qui contournent les nouvelles façons de travailler.



Et parfois, des personnes, confrontées à ce changement se retrouvent en situation de souffrance.

Nous sommes bien loin du mythe de la transformation idéale amenant valeur, bonheur et efficacité à l'ensemble des clients, des collaborateurs et à l'entreprise.

C'est ce constat qui m'a amené il y a quelques années à me poser cette question fondamentale.

« Comment construire une transition agile respectueuse de chacun et plus durable ? »



COMMENT CONSTRUIRE UN CHANGEMENT PLUS DURABLE?



L'Entreprise cet environnement complexe

Quelles sont les raisons qui conduisent à des résultats qui semblent défier les lois de la logique et de la raison?

Elles trouvent leurs racines dans la nature complexe des entreprises, des groupes humains et de chaque personne.

L'entreprise, en terme de fonctionnement, peut être assimilée à une forêt où cohabitent de multiples espèces vivantes en interactions permanentes. Nous sommes loin d'un système piloté de façon déterministe par des procédures.



Pour comprendre et appréhender une entreprise, il nous faut nous intéresser à la notion de culture d'entreprise. Cette dernière rassemble les éléments qui constituent son identité et façonnent les comportements de ces collaborateurs : valeurs, vision, croyances, codes, rites, histoires...

Une chose remarquable est que malgré le fait qu'elle soit en grande partie informelle, elle finit malgré tout par être naturellement intégrée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.



La culture joue un rôle clé dans le conditionnement de certains comportements. Envisager donc une transition sans tenir compte de cette notion de culture d'entreprise semble donc voué à l'échec.



« La culture d'entreprise mange la stratégie au petit-déjeuner. »

Peter Drucker

Il y a beaucoup de similitudes avec le fonctionnement d'une équipe. Celle-ci développe également avec le temps une identité propre, une enveloppe culturelle commune qui influence le comportement du groupe notamment face au changement.

C'est la même chose pour chaque individu. Nos comportements, la façon dont nous réagissons face à un changement sont en partie conditionnés par notre éducation, nos valeurs, nos croyances, notre histoire,

La prise en compte de la spécificité et la complexité de l'humain et de l'organisation est donc primordiale si l'on veut installer un changement durable.



S'en abstraire revient à mener une transformation en mode « bulldozer », détruisant un écosystème et appauvrissant l'organisation.



Intervenir au sein d'un système complexe nécessite donc de mettre en œuvre d'autres pratiques que celles utilisées pour résoudre des problèmes simples.

C'est à partir de ce constat qu'ont émergé tout un ensemble de pratiques, de démarches et d'outils se focalisant sur l'. Ils se focalisent sur la compréhension des interactions entre les acteurs d'un système, sur la recherche de solution, la mise en œuvre de nouvelles expérimentations et la prise en compte des résultats à travers des boucles de feedbacks.

Ces approches ont été développées au siècle dernier de la rencontre de brillants praticiens venus de disciplines très différentes et confrontés à cette même complexité : cybernétique, anthropologie, biologie, sociologie, psychiatrie, thérapie familiale, ...

De ces rencontres est née **l'approche systémique** qui trouve ses fondements dans l'observation de la nature.

Biomimétisme

« L'homme ne trouvera jamais une invention plus belle, plus simple ou plus directe que la nature, car de ses inventions, rien ne manque et rien n'est excessif. C'est là qu'est notre futur. »

Léonard de Vinci



Le Biomimétisme consiste à puiser dans l'observation de la nature pour trouver de nouvelles solutions pérennes en partant du postulat que la « nature est bien faite ».

Depuis que l'homme est homme, nombre d'avancées technologiques fondamentales ont trouvé leurs fondements dans le biomimétisme. Nous devons ces inventions à autant de génies qui ont eu la sagesse et l'humilité de chercher des solutions à leurs problèmes complexes dans la nature : de nos ancêtres Cro-Magnon et Neandertal, aux sages antiques, en passant par Léonard de Vinci, Norbert Wiener et bien d'autres

Face à une problématique de changement et de développement d'une communauté humaine, comme une transformation agile, il paraît donc naturel de rechercher dans la nature les solutions qu'elles proposent.

En faisant un tour d'horizon, la permaculture, philosophie permettant de créer des écosystèmes durables, apparaît comme une discipline pleine de promesses.



LA PERMACULTURE HUMAINE

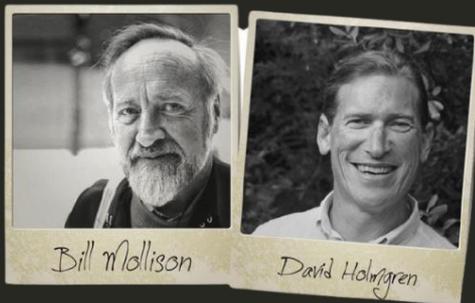


Un peu d'Histoire



La permaculture est un concept théorisé dans les années 1970, né des expérimentations et des travaux réalisés par deux scientifiques australiens Bill Mollison et David Holmgren en Tasmanie.

Ils purent observer l'utilisation de méthodes agricoles de plus en plus intensives et industrielles, entraînant un appauvrissement des terres du tissu social. Ils développèrent une approche alternative



basée sur une culture plus durable, plus permanente (au sens anglo-saxon du terme), la permaculture était née.

Le concept a progressivement évolué pour proposer une philosophie englobant également l'organisation et le mode de fonctionnement de collectifs humains.

Une Ethique reposant sur 3 piliers

La permaculture est donc une philosophie répondant à trois principes éthiques clés et fondateurs.



1°/ Prendre soin de la terre, c'est veiller aux ressources que la nature met à notre disposition.

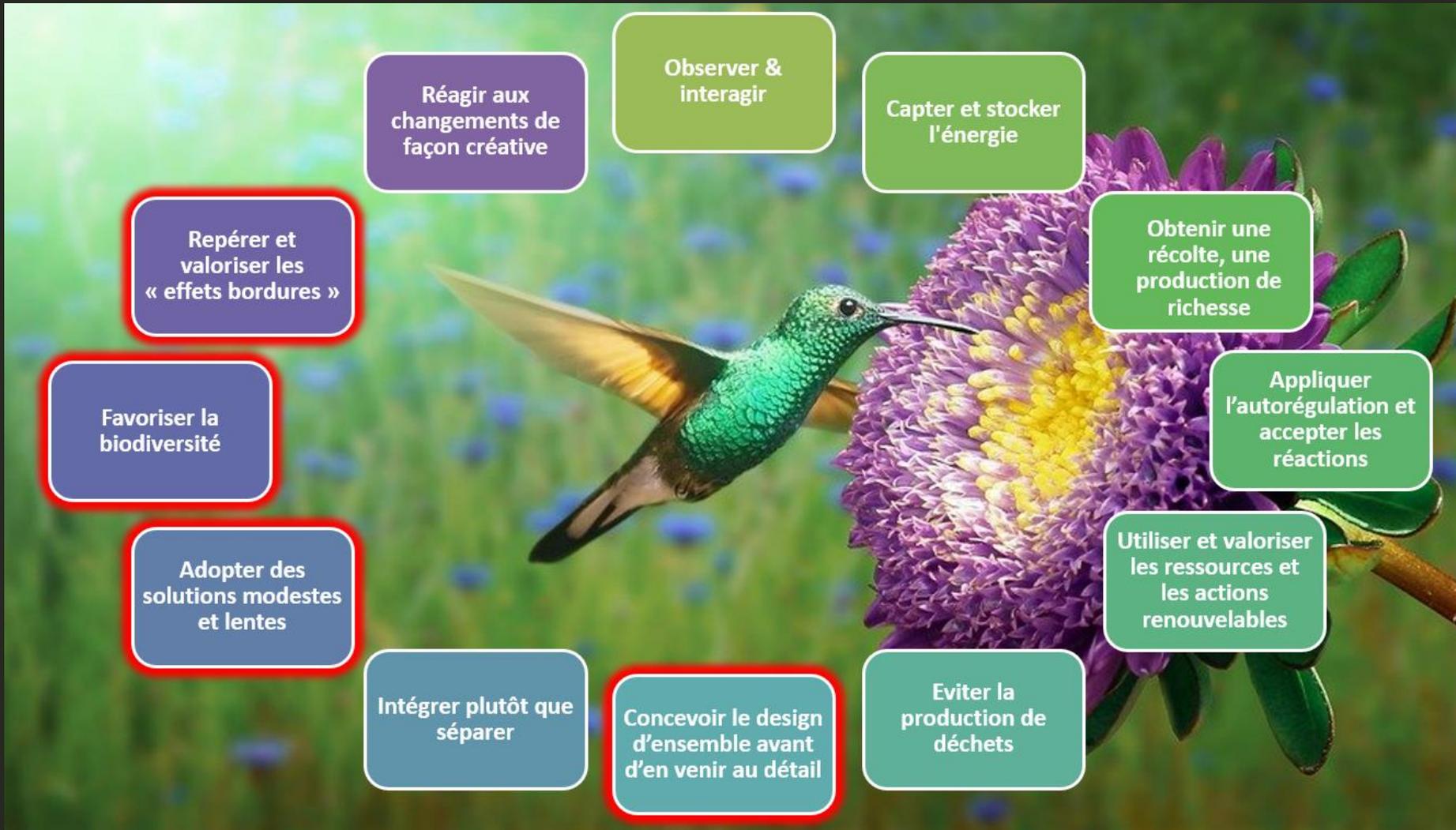
2°/ Prendre soin des personnes, c'est adopter une approche humaniste, en prenant soin de soi et des autres et en acceptant la responsabilité de notre propre vie.

3°/ Partager équitablement et redistribuer le surplus, c'est adopter une démarche de consommation responsable en visant à satisfaire nos justes besoins, ni plus, ni moins.



... et 12 Principes Clés

Au-delà de cette éthique, douze principes concrets permettent de mettre en œuvre une démarche de type permaculture. Ces principes rappellent pour beaucoup, d'autres principes, que nous retrouvons dans les organisation agiles. Certains peuvent-être développés davantage dans les entreprises : valorisation des effets bordures, stimulation de la biodiversité, adoption de méthodes modestes et lentes, conception d'un design d'ensemble avant d'en venir au détail, ...



De la Permaculture à la Permaculture Humaine

Cette éthique et ces principes, pensés au début à des fins agricoles, ont rapidement été développés pour s'appliquer aux collectifs humains. Cette évolution s'est faite naturellement et rapidement, ces deux systèmes (nature et collectifs humains) étant intimement liés.

La transposition de ces concepts a donné naissance à une branche de la permaculture appelée permaculture humaine qui a été développée avec talent par Bernard Alonso et Cécile Guiochon dans un ouvrage qui fait désormais référence et que je vous conseille chaleureusement.

Permaculture humaine

Des clés pour vivre la Transition

Bernard Alonso et Cécile Guiochon



Quelle transposition en Entreprise?

Le partage équitable de la production et la redistribution du surplus, prônés par l'un des 3 piliers peut apparaître comme un paradoxe dans une entreprise où une des principales finalités est de produire plus pour gagner plus.



Pour autant notre société évolue. Une « conscience écologique » émerge et se traduit par de nouvelles aspirations au sein des entreprises. Les consommateurs et les collaborateurs appellent de leurs vœux des modes de production plus durables, plus éco-responsables, une redistribution plus juste des richesses avec un développement des dispositifs d'intéressements et de participation, ...

Au-delà du partage, qui peut être jugé par certains non équitable, il n'en demeure pas moins que toutes ces entreprises sont composées de collectifs humains.

C'est à ce titre que j'ai développé la conviction que les concepts de la permaculture humaine peuvent être appliqués pour coconstruire des systèmes plus durables.



COMMENT AMENER LE CHANGEMENT?



Par où commencer le changement

Pour reprendre une formule célèbre de Kurt Lewin, un des plus grands experts du changement :

$$C=f(P,E)$$

Kurt Lewin



Le **changement** est **fonction** de la **personne** et de son **environnement**.

Il n'y a que deux choses que vous pouvez raisonnablement imaginer changer : vous et, à travers vos actions, votre environnement.

La permaculture humaine nous invite à changer notre propre comportement et pouvoir ainsi changer son environnement.

Commencer par Soi

« Commencer à initier le changement chez soi », j'ai mis des années pour répondre à cette invitation de la permaculture.



Mes premiers pas dans l'agilité il y a une quinzaine d'année ont été une expérience fabuleuse, pleine de découvertes, d'expérimentations, de progrès, d'énergie collective. Ce changement, porteur de sens, qui avait émergé au sein de nos équipes semblait tous nous satisfaire .

Lorsque je me suis retrouvé enthousiaste au sein d'un groupe d'accompagnants à devoir exporter ces nouvelles pratiques

agiles auprès de l'ensemble de l'organisation, c'est une toute autre expérience à laquelle j'ai été confronté. Il y avait bien sur des populations satisfaites mais elles coexistaient avec d'autres populations : personnes réticentes ou passives, d'autres l'agressives, certaines en perte de repères et même hélas parfois en mal-être.

Il m'a fallu prendre pas mal de recul et un travail de remise en question pour intégrer deux évidences :

1. **Chaque individu est intelligent et à donc d'excellentes raisons d'agir de la sorte;**
2. **Le changement ne peut être durable que si il est librement consenti.**

Je me suis donc mis à travailler différemment, en m'efforçant de baser mes interventions sur de nouveaux préceptes :

- Les personnes sont capables et sachantes, faisons leur confiance pour trouver leur propre chemin.
- Nous ne pouvons pas changer les personnes mais nous pouvons les aider, si elles le souhaitent, à voir le monde différemment.
- Nous avons par contre en tant qu'accompagnant le pouvoir d'influencer l'environnement à travers nos actes et nos paroles pour créer un contexte plus favorable au changement.

.... Pour changer son environnement

L'accompagnant que j'étais, s'appliquait à donner du sens, à expliquer inlassablement le bien fondé des nouvelles méthodes de travail, à dispenser des formations, à mettre à disposition des outils et des méthodes adaptées et s'efforçait à répondre à toutes les questions.

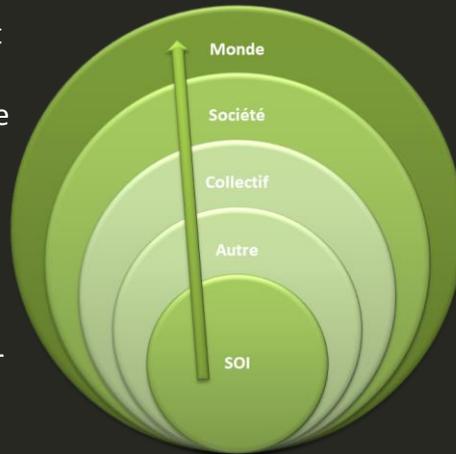


D'apporteur de solutions trop pressé et parfois trop pressant, j'en suis venu à adopter une autre posture : **prendre le temps d'observer et de questionner les personnes sur leurs besoins, leurs envies, leurs aspirations, ce qui était important pour eux, les conditions à réunir pour qu'ils se sentent suffisamment en sécurité et en confiance pour s'engager dans un changement**, que souvent, ils n'ont pas eux-mêmes sollicité.

Ce nouveau regard porté sur le système m'a offert une meilleure compréhension de l'environnement et des interactions entre les différents membres de l'écosystème. Cela m'a permis avec le collectif de cocréer des expérimentations pour faire évoluer doucement l'environnement. Petit à petit des changements ont émergé là où il n'y en avait pas avant.

... Et ainsi impacter un collectif

En adoptant un changement de comportement, nous pouvons inspirer un désir de changement chez les autres en commençant par les personnes en proximité, et par un effet d'entraînement impacter ainsi les collectifs proches, la société pour finir par avoir un impact sur le monde.



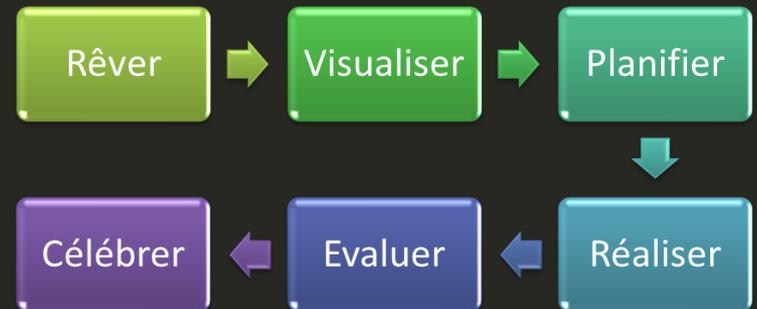
Pour démultiplier le pouvoir d'un groupe quoi de plus puissant que de développer et d'avoir recours à l'intelligence collective?

Exemple de format d'intelligence collective - Le Rêve du Dragon



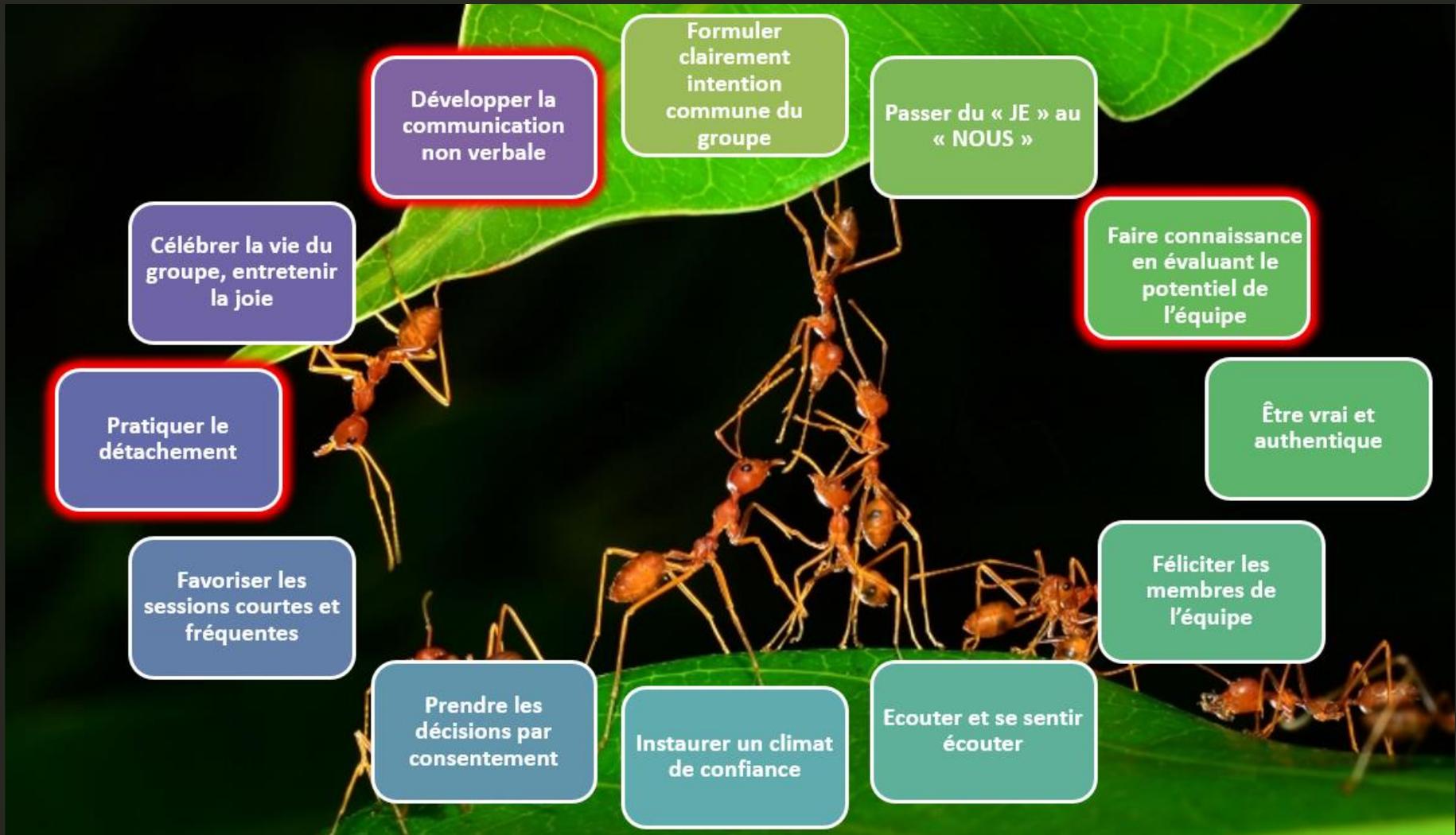
La permaculture humaine rassemble une multitude d'outils d'intelligence collective.

Je ne résiste pas à l'envie de partager un « petit exemple » concret de format. Le rêve du dragon est une démarche simple et efficace qui propose une trame pour permettre à un collectif de construire et mettre en œuvre un projet de son élaboration à sa fin. Sans surprise nous y retrouvons des concepts omniprésents dans les méthodes agiles.



Développer l'intelligence collective

Le développement de l'intelligence collective joue un rôle fondamental dans le succès d'une démarche construite avec la permaculture humaine. Là aussi, sans surprise, nous retrouvons beaucoup de recettes appliquées dans les organisations agiles mais aussi d'autres moins répandues qui peuvent être des sources d'inspirations : communication non verbales, pratique du détachement, prendre le temps de faire connaissance et d'évaluer le potentiel de l'équipe...



DESIGNER UNE TRANSITION AGILE



Designer une Transition Agile avec la Permaculture Humaine



O Observation

Les transformations agiles représentent depuis une douzaine d'années un marché en pleine croissance qui a attiré une multitude d'acteurs, dont certains offrent des solutions de plus en plus industrielles, vendues parfois clé en main.

B Bordures

J'ai acquis la conviction qu'être accompagnant de transformations, c'est adopter une posture d'artisan, cultivant les organisations de manières respectueuses et durables.

R Ressources

Oui, cultiver une organisation, c'est bien sûr maîtriser des outils et des techniques d'intervention, mais c'est avant tout faire preuve d'écoute, d'observation, d'empathie et se focaliser sur les interactions et rétroactions entre les humains.

E Evaluation

Oui, cultiver une organisation, c'est inviter les gens à s'inscrire dans l'action, mais en laissant le temps nécessaire à l'émergence d'un changement.

D Design

Oui, cultiver une organisation, c'est développer la performance et le bien être, mais en ayant l'intelligence d'accueillir les échecs comme autant d'apprentissage et les changements de trajectoire, comme autant d'opportunités.

I Installation

Cultiver une organisation, c'est surtout et avant tout, prendre en compte la diversité et la spécificité de chacun pour construire ensemble quelque chose de meilleur et d'unique.

M Maintenance

La permaculture humaine offre une démarche de Design qui permet de bâtir des systèmes humains plus durables, harmonieux, offrant l'opportunité au plus grand nombre de trouver une place.

C'est cette démarche en 7 étapes que je pense transposable en entreprise que je partage avec vous.



O Observation



Notre première étape est la phase d'observation.

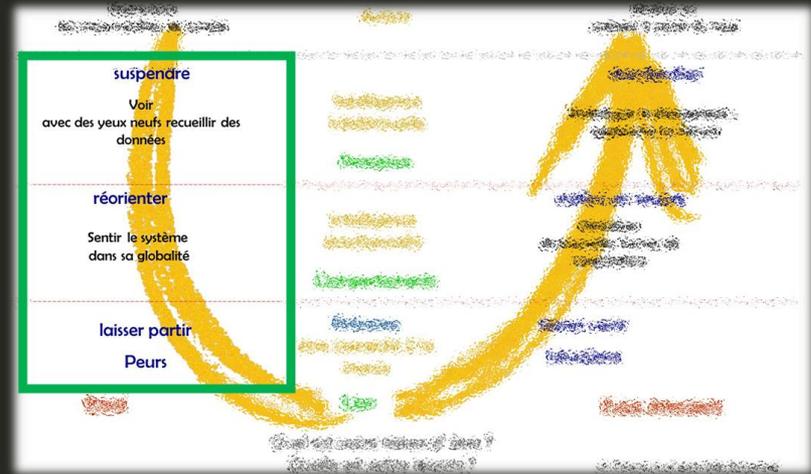
Elle vise tout simplement à prendre le temps d'observer, d'écouter, de ressentir le système, sans chercher à interagir avec lui.

Cette première phase peut paraître, de prime abord, la plus simple, mais à l'expérimentation apparaît comme l'une des plus compliquées.

Elle nécessite en effet une écoute active de chaque partie du système, en mettant en « sourdine » la petite voix intérieure qui cherche à reconnaître des problèmes pour pouvoir apporter ses solutions toutes faites, tirées d'expériences passées mais issue de contextes à chaque fois différents.

C'est l'occasion de commencer à repérer ce qui se joue entre les différents acteurs, les interactions, les synergies, les comportements qui prospèrent, à contrario, ceux qui ne trouvent pas leur place.

Un concept similaire est décrit dans la théorie U d'Otto Scharmer. Au début de toute démarche, il est demandé aux observateurs de suspendre la voix du jugement pour ouvrir un espace d'écoute, d'observer en mettant à distance ses filtres et ses biais et finir par ressentir un changement émergent.



Application

Sur plusieurs accompagnements, ma position de coach interne m'a offert le luxe de pouvoir m'installer, avec leur accord, parmi les équipes de développement que j'étais amené à accompagner. Cette période où l'accompagnement n'est pas encore démarrée permet de déceler bien d'autres choses que ce qui pourrait être capturé lors d'un Gemba Walk* ou d'interviews des membres d'une équipe.

*Un Gemba walk désigne dans une démarche Lean l'action d'aller observer in situ le travail d'une équipe pour comprendre sa façon de travailler en observant, posant des questions et en tirant ses propres apprentissages.



B Bordures



La seconde étape est certainement une des plus riches et des plus puissantes pour faire naître un changement dans une organisation : il s'agit de l'identification et de l'exploitation des bordures du système.

Dans la nature, **les zones propices à la biodiversité, à la création de nouvelles formes de vies ou de comportements se trouvent dans les bordures entre deux écosystèmes** : les bords d'un étang, la lisière d'un bois, ...

Il en va de même pour une organisation humaine : les villes frontières entre deux pays, les ports commerçants de l'antiquité et un exemple plus récent que j'affectionne particulièrement l'école de Palo Alto du MIT où se croisaient des communautés de praticiens différents.

Application : bordure externe

Il existe nombre de moyens dans une entreprise de créer des bordures externes.

Accompagnements extérieurs

L'un des plus évidents pour introduire des changements est le recours à un accompagnement extérieur.

J'ai eu la chance au cours des quinze dernières années d'avoir travaillé avec nombres de cabinets différents et de praticiens talentueux.



A chaque fois cela a été une opportunité d'amener un regard et des pratiques différentes, de se nourrir de la posture d'autres praticiens.

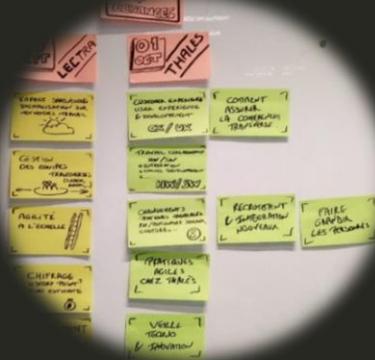


B Bordures

Organisation de benchmarks avec d'autres entreprises

L'organisation de benchmarks avec d'autres entreprises est également une formidable opportunité pour faire naître des envies de changement au sein de l'organisation. Ces visites ou ces échanges de pratiques ont une double vertu, elles permettent d'inspirer de nouvelles pratiques et également de prendre conscience des points forts de l'organisation.

A Lectra nous avons la chance de pouvoir pratiquer ce type d'échanges depuis des années avec beaucoup d'acteurs différents de la région : Pôle Emploi, Thalès, Sud-Ouest, Upsa, Bordeaux Métropole, ...



Lors de nos derniers #MeetAnAgileGuest, nous avons eu la chance d'accueillir Chris Deniaud, Sylvia Durand, Clément Bichel et Robin Béraud Sudreau .

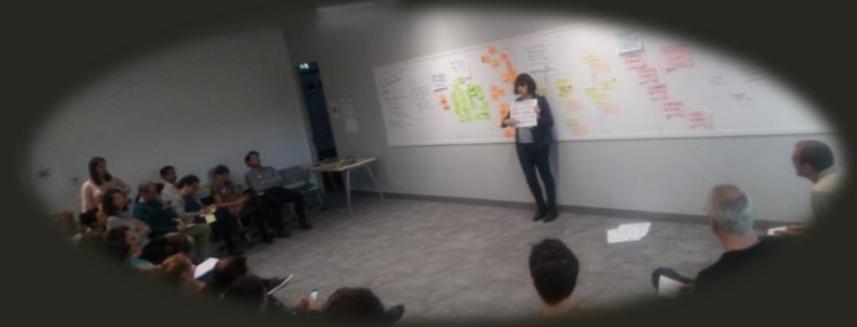


Accueil de diverses communautés de pratiques extérieures à l'entreprise

Nous accueillons des événements de communautés d'échanges bordelaises pour favoriser de nouvelles rencontres et susciter l'envie chez nos collaborateurs de rejoindre ces communautés : Agile Bordeaux, Facilit'on Bordeaux, ...

Organisation d'ateliers de découvertes sur les heures de déjeuner

Nous avons lancé depuis un peu plus d'un an un concept où nous invitons sur l'heure du déjeuner un praticien agile qui nous fait découvrir sa pratique à travers d'un atelier d'une heure. Là aussi, c'est l'occasion pour les membres de l'organisation d'entrevoir de nouveaux ateliers et de nouveaux praticiens.



B Bordures

Application : bordure interne

Cette notion de bordure peut également être utilisée au sein d'une même entreprise pour essayer un changement entre différentes parties de l'organisation.

Diffusion de l'agilité au sein de l'entreprise

La diffusion de l'agilité au sein des équipes Lectra sur les 15 dernières années est une parfaite illustration de l'exploitation des bordures internes.



Comme dans beaucoup d'entreprises les pratiques agiles sont nés au cœur du département Recherche & Développement Logiciel. Rapidement elles ont connu une généralisation à l'ensemble de ce département puis aux fonctions Marketing qui hébergeaient le rôle de Product Owner.

La Direction des Systèmes d'Information, sur un métier proche s'intéressent à leur tour à ce type de pratiques. Puis c'est au tour de la direction de solliciter des coachs agiles pour les accompagner, via les leaders de la R&D et du Marketing. L'ensemble de la direction étant exposé, c'est au final quasiment toutes les fonctions de l'entreprise qui finissent à avoir recours aux mêmes méthodes, pour peu qu'elles soient jugées utiles et efficaces.

Organisation d'événement internes

Comme dans d'autres entreprises, les conventions et Kick-Off sont l'opportunité de brasser les populations. En juillet 2019, nous avons fait émerger un formidable événement sur notre site en ayant recours à l'intelligence collective. Chaque équipe a pu partager sur une journée son activité, ses réalisations et son savoir faire à travers des ateliers participatifs.



B Bordures

Création d'une communauté ouverte de Facilitateurs Graphiques

La facilitation graphique est également une opportunité pour développer l'intelligence collective.

Nous avons donc proposé il y a 2 ans aux membres les plus motivés de notre petite communauté ouverte de sketchnoteurs, de les former à la facilitation graphique.

Seul engagement, faire vivre cette pratique à travers une petite communauté qui véhicule depuis avec talent de l'intelligence collective aux 4 coins de l'organisation*.

Utilisation du format théâtre forum



Le théâtre forum* est un format d'intelligence que nous avons également avec mes deux talentueux partenaires de jeux Pascal Peidro et Charly Lacoste. Ce format participatif permet de faire émerger un changement au sein d'un collectif en réunissant des populations différentes autour d'une même problématique.

Un problème rencontré dans l'organisation est mis en scène et joué dans une saynète par un metteur en scène (appelé joker) avec l'aide d'un groupe d'acteurs. S'en suit une phase où le public échange sur ce qu'il a perçu et réagit sur le ou les problèmes qu'il a identifiés. Un débat peut alors avoir lieu pour faire émerger collectivement des solutions et les tester ensemble sur scène.

* Pour en savoir plus sur le Théâtre Forum <https://media.worklab.fr/comment-utiliser-le-theatre-forum-pour-faire-emerger-un-changement-dans-un-collectif/>



* Pour découvrir la GraphiTeam Lectra <https://tech-blog.lectra.com/article/783-graphiteam-ou-la-facilitation-graphique-lectra>

R Ressources



La troisième étape est plus classique. Elle vise à **identifier avec le groupe les besoins, les ressources et les facteurs limitants du système.**

Là où la démarche de design, apportée par la permaculture humaine se singularise et amène un véritable plus, c'est qu'elle propose de **faire le même exercice d'identifications des besoins, des ressources et des facteurs limitants pour les zones extérieures au système.**

C'est s'offrir la chance d'identifier des opportunités et des synergies mais aussi d'anticiper très tôt certaines difficultés ou menaces.

Cela amène une richesse supplémentaire lors des phases d'élaboration.

Application

Exercice de SWOT

Nous réalisons ce type d'exercice avec les équipes en nous appuyant sur un format issu du domaine du marketing. Il vise à identifier ensemble les forces et faiblesses internes mais aussi les opportunités et les menaces externes.



Exercice de recadrage

Un autre exercice que nous utilisons adopte tour à tour le point de vue des acteurs internes (ici dans l'exemple les besoins de nos managers) puis externes du système (ici la direction et les collaborateurs). Dans cet exemple de support élaboré en atelier, cette technique a débloqué une situation et permis d'organiser une convention totalement participative.



E Evaluation - Niche



La quatrième étape d'évaluation permet de faire une différence fondamentale dans une démarche de changement. Elle combine l'évaluation de la niche de chaque collaborateur et une projection du collectif à travers un exercice de Rêves (Vision) et de Remue-Méninges (Brainstorming).

L'identification d'une niche consiste à **identifier les savoir faire, les envies et aspirations de chacun**. Dans un contexte de changement, c'est s'offrir l'opportunité de pouvoir trouver la meilleur place pour chaque individu en exploitant au mieux son potentiel.

Cela permet de **susciter l'engagement, la motivation et le mieux être**. C'est également un gage de reconnaissance donné à l'individu.

Application

Faire évoluer la culture managériale

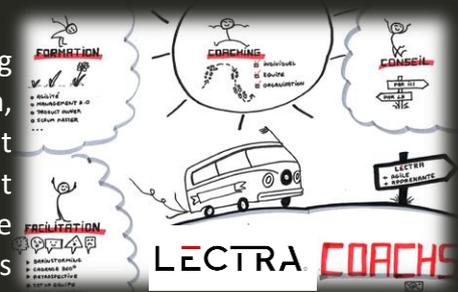
A Lectra, nous formons les managers à tout un ensemble de pratiques pour leur permettre d'adopter une posture de manager coachs, capables

d'identifier les besoins et les attentes des collaborateurs. : coaching, management 3.0, Solution Focus, Nous soutenons également des démarches de communauté et de codéveloppement.



Développer l'intelligence collective et le coaching

Le recours au coaching et à la facilitation est valorisé depuis des années et a été ancré par la création d'une petite équipe de coachs. Cette dernière avait à l'origine une expertise centrée sur l'agilité. Elle s'est au fil de l'eau diversifiée : coaching professionnel, facilitation, facilitation graphique et médiation. Elle intervient désormais auprès de quasiment toutes les fonctions de l'entreprise.



E Evaluation – Rêves & Remue-Méninges



Vient ensuite une phase de rêves et remue-méninges. C'est un **exercice de projection où le groupe va construire ensemble une vision commune inspirante**. C'est l'occasion pour chacun de se projeter sur un résultat idéal, contenant ce qui est important pour chacun. L'exercice faisant appel à des mécanismes d'intelligence collective. C'est aussi l'opportunité d'avoir un exercice plus riche, plus créatif. C'est au cours de cette phase que l'équipe prend réellement corps autour d'un objectif collectif.

Application

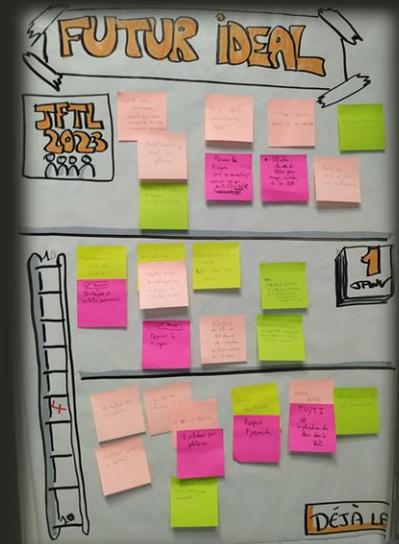
Il existe d'innombrables exercices de brainstorming efficaces qui permettent d'élaborer une vision avec un collectif.

J'ai développé une préférence pour les approches orientées « solution » que je trouve plus appropriée à la résolution de problèmes complexes.

J'ai eu la chance de découvrir, il y a plusieurs années l'approche Solution Focus avec Laurent Sarrazin et Géry Derbier..

C'est une approche puissante, qui à travers des formats simples permet à tout à chacun d'aborder un problème complexe et relativement facilement.

Elle repose sur un questionnement axé sur l'exploration d'un futur idéal. Dans ma pratique, je combine questionnements Solution Focus, réflexion individuelle puis collective et bien sûr recourons très largement à la facilitation graphique.



D

Design



Une fois qu'une vision inspirante a été dégagée, elle doit devenir tangible. C'est l'objectif de cette phase centrale que l'on appelle Design (qui porte le même nom que la démarche globale). Au cours de cette phase **le collectif va s'assurer de la viabilité du plan**. Cela se traduit par l'élaboration d'un plan d'action réaliste avec un découpage du chemin à parcourir en petits pas.

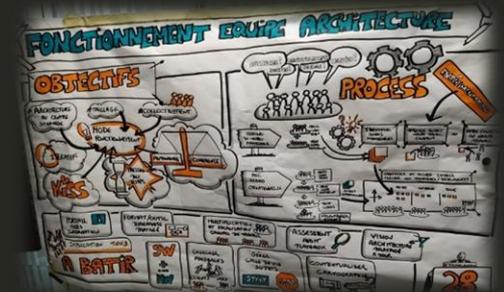
Application

Depuis 2016 et une collaboration avec Octo, nous avons généralisé, pour tous nos projets à enjeux et/ou complexe, un temps collectif passé avec l'ensemble de l'équipe. Ce rituel permet de partager, passer en revue et coconstruire tout un

ensemble d'artefacts qui permettent de s'assurer de l'alignement et surtout de la faisabilité du projet : revue des enjeux, compréhension de l'écosystème, présentation du produit à développer, partage des critères de succès et des risques, représentation de l'architecture, coconstruction d'un plan de développement, mise en place d'une organisation de travail adaptée et accord sur les rôles et responsabilités de chacun. Toutes ces étapes permettent d'obtenir un plan de développement réaliste.



Lors de la création d'une équipe le même d'exercice peut être adapté et décliné avec pourquoi pas un recours à la facilitation graphique.



I Installation



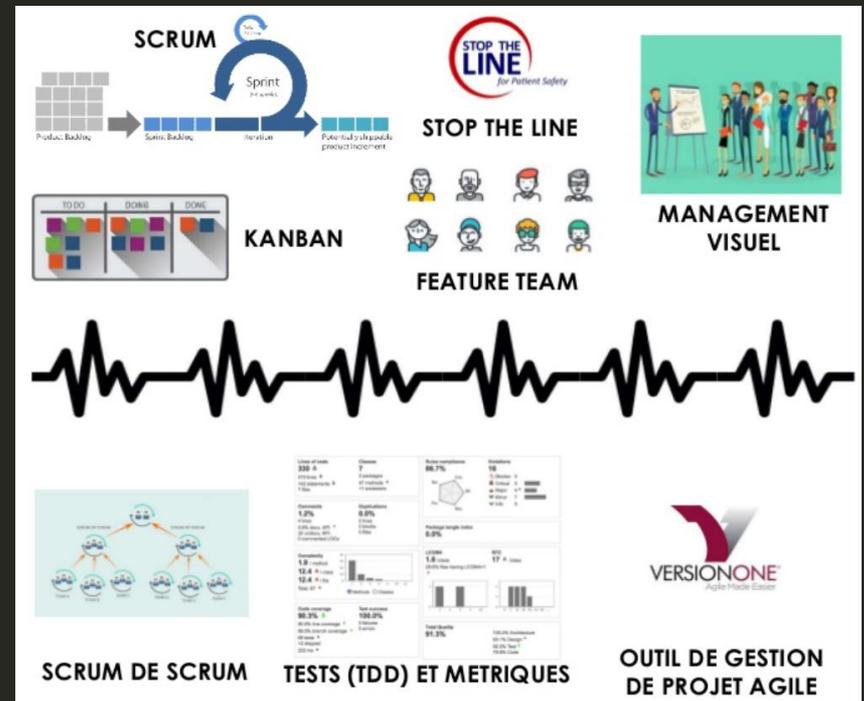
Une fois un plan réaliste élaboré, vient la phase d'installation. C'est le temps où **l'équipe constituée va s'appliquer à mettre en œuvre le plan élaboré, patiemment, pas à pas.** Cette phase requiert méthode et rigueur.

Application

L'agilité regorge de dispositifs pour aider les équipes à installer pas à pas le design conçu :

- Le management visuel qui combine un affichage physique ou digital du flux de travail avec des rituels pour les mettre à jour.
- Tout un ensemble de bonnes pratiques, d'outils de monitoring et de supervision facilitant le travail de l'équipe.

Une des clés est de permettre à l'équipe de visualiser le flux de travail, d'identifier rapidement les problèmes afin de pouvoir mettre en œuvre des solutions.



Extrait de la conférence « La clinique Agile du Dr House donnée en 2017 à Agile Tour Bordeaux



M

Maintenance



Cette dernière phase de maintenance permet **d'entretenir et d'adapter le système en continu pour qu'il s'autorégule et s'adapte aux changements permanents.**

Comme dans les organisations agiles, cette phase repose sur:

- des boucles de feedback et de rétroaction qui permettent d'apprendre et de s'adapter
- des temps de célébrations qui permettent d'entretenir l'énergie au sein du groupe.

Elle propose de procéder rapidement aux ajustements nécessaires rapidement via un travail de « redesign » partiel et itératif. Ainsi si un membre ne s'épanouit pas dans le collectif, on va veiller rapidement à lui trouver un nouveau rôle plus en rapport avec sa niche et si besoin une nouvelles équipe.

Application



- Plusieurs milliers de rétrospectives menées depuis 10 ans dans des dizaines d'équipes
- Des rétrospectives sur des gros programmes regroupant des dizaines d'acteurs
- Des petits ajustements d'organisations lorsque c'est nécessaire
- Des temps de célébrations



Le théâtre forum : (Dé)jouons ensemble les scènes clichés
Charly Lacoste
Pascal Peidro
Jérôme Urvoas
du merveilleux univers de l'entreprise



CONCLUSION



Designing an Agile transition with human permaculture, it's

O

Prendre le temps d'OBSERVER le système et déceler ce qui émerge

B

Identifier et s'appuyer sur les BORDURES existantes du système

R

RECENSER les RESSOURCES, les FACTEURS LIMITANTS et les BESOINS des personnes, de l'organisation et de l'environnement proche

E

EVALUER les envies et aspirations de chacun et faire EMERGER celles du groupe (vision inspirante commune)

D

DESIGNER un plan réaliste en impliquant l'équipe concernée et en mobilisant l'intelligence collective

I

Soutenir l'INSTALLATION à travers la mise en œuvre de rituels et de management visuel

M

MAINTENIR le système en mettant en œuvre des boucles de feedback, en adaptant l'organisation et en célébrant les succès et les progrès

La légende du colibri

(par Pierre Rabhi, inspiré par une légende amérindienne)



Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt.

Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu.

Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : *"Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu !"*

Et le colibri lui répondit : *"Je le sais, mais je fais ma part."*

Une invitation

J'aimerais finir ce recueil par une invitation à vous tous qui pouvez faire le choix d'être un colibri dans les organisations dans lesquelles vous évoluez.

Je vous invite à renoncer aux transformations packagingées et standardisées pour expérimenter des transitions plus respectueuses des personnes avec l'espoir qu'elles soient plus durables.

- ❖ Des transitions **plus douces, plaçant l'humain et la collaboration au cœur des préoccupations.**
- ❖ Des transitions **porteuses de sens, coconstruites en impliquant chacun à hauteur de ce qu'il peut apporter.**
- ❖ Des transitions **laissant la porte ouverte aux nouvelles pratiques, à l'expérimentation, au droit à l'erreur.**
- ❖ Des transitions **qui laisseraient le temps aux personnes d'épouser le changement.**
- ❖ Des transitions **qui tiendraient compte des spécificités de l'entreprise, des forces et des faiblesses de chaque équipe, des compétences, envies et aspirations de chaque personne.**



Jérôme Urvoas
Cultivateur d'organisations
Agiles & Apprenantes

LECTRA



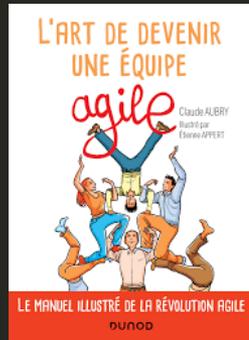


**POUR ALLER
PLUS LOIN**

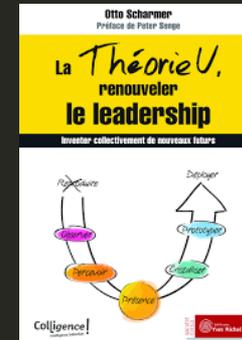
Quelques références inspirantes



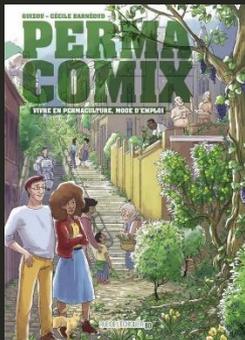
Si vous voulez le concept de permaculture humaine c'est « LE » livre à vous procurer. Le concept de Design y est décrit ainsi que plein d'autres choses.



Je ne pouvais pas faire un partage sur ce sujet sans vous conseiller de lire l'excellent livre de Claude Aubry & Etienne Appert qui marient Agilité et Permaculture.



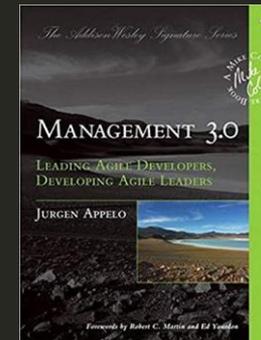
Le livre d'Otto Scharmer sur la pratique qui a changé mon approche du coaching d'organisation. Une méthode qui gagne à être vécue plutôt que lue.



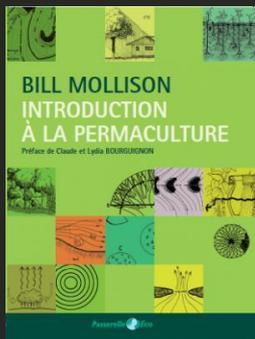
Une BD bien faite où vous pourrez découvrir différentes facettes de la permaculture.



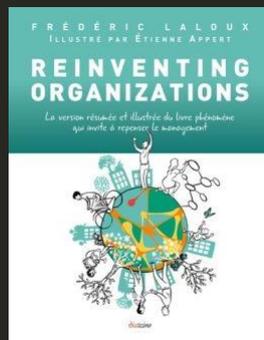
Jean-Claude Grosjean y décrit une notion de Culture Agile ainsi que différents concepts pour faire grandir et évoluer la culture Agile d'une entreprise.



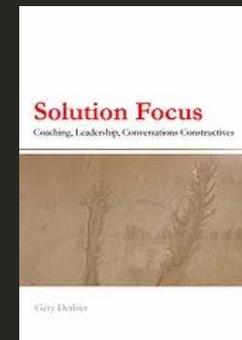
Le livre de Jurgen Appelo qui a révolutionné le management agile (en tout cas le mien). Une multitude de concepts y sont décrits.



Un des ouvrages de référence du père de la permaculture pour approfondir la dimension agricole de la permaculture.



Un « must have » de Frédéric Laloux illustré par Etienne Appert sur l'évolution des entreprises qui exploite le modèle de la spirale dynamique



Géry Derbier y décrit en une centaine de pages l'approche Solution Focus, levier formidable pour amener changement et progrès.

Le jardin

LECTRA®

23000
CLIENTS

34
FILIALES

1750
COLLABORATEURS

Acteur mondial majeur sur les marchés de la mode, l'automobile et l'ameublement, Lectra conçoit et développe des solutions d'intelligence industrielle, combinaison de logiciels, d'équipements, de données et de services, pour les marques, les fabricants et les distributeurs.

1973

Création

2005

Premières expérimentations agiles à la R&D

2008

Premières équipes agiles à la R&D

2011

Déploiement de l'agilité à l'ensemble des équipes R&D

2016

Extension progressive de l'agilité à de nouveaux départements



LECTRA

Mon jardin depuis 15 ans



BONUS





La vidéo de la conférence
donnée à Agile Tour Bordeaux
et Toulouse
(Octobre 2020)



<https://youtu.be/839gZAzC6Fc>



Le support de la conférence
donnée aux Agile Tour
Bordeaux et Toulouse



<https://fr.slideshare.net/jeromeurvoas/la-permaculture-humaine-une-solution-pour-une-transition-agile-plus-durables>



... et bien sur vous pouvez me
solliciter pour vos questions ou
de belles conversations



[@jeromeurvoas](https://twitter.com/jeromeurvoas)



<https://www.linkedin.com/in/j%C3%A9r%C3%B4me-urvoas-194101136/>



