

# Rupture Douce

## - Saison 03

### *LIBERONS L'AGILITE !*

*Notre quête pour faire émerger des organisations agiles se poursuit, toujours avec notre ambition de résoudre l'équation « Performance ET Mieux-être au travail ». Nous, les grenouilles agiles, avons muté. Avec nos nouvelles petites ailes, nous nous sommes engagées dans une mission : libérer l'agilité du monde des systèmes d'information pour polliniser toute l'entreprise...*

*Un ouvrage collectif  
orchestré par Laurent SARRAZIN,  
préface Isaac GETZ (« Liberté et Compagnie »)  
dédicace Laurence VAHNEE (« Happy RH »)  
postface Alexandre GERARD (Innov-On / Chronoflex)  
illustré par Nicolas GROS (Wild is the Game)*



## Table des matières

Pour nous suivre, + la saison 04.....	6
PRÉFACE : Le mouvement Agile, un allié surprenant de la libération des entreprises, Isaac GETZ.....	7
DEDICACE : Happy Agiles RH, Laurence VANHEE.....	11
Mot d'Accueil.....	13
Petit Guide de Lecture Facilitée et Consciente.....	16
Merci aux chasseurs de coquilles !.....	18
Ne ratez pas le mariage du (21e) siècle !, Laurent SARRAZIN.....	22
J'ai croqué Laurent, Romain COUTURIER.....	36
Ensemble, nous résisterons aux tempêtes, Fabrice AIMETTI.....	39
Conversation avec des acheteurs, Eric BAUSSAND.....	43
Le chacal et la girafe, Eric BEZANCON.....	53
Émilie et Sébastien, un mariage, 300 wedding planners. Grégory ALEXANDRE, Arnaud GONZALES, Jean-Pierre BONNAFOUS.....	63
Ensemble cultivons notre agilité, Stéphane CAUCHY.....	72
Mener sa vie comme son projet d'entreprise, Gilles CHAREST.....	84
Colibri, Yves CHARREIRE, Fabien BATAILLE.....	88
Le Challenge PACMAN, Soline CURNIL, Anne de MORAIS.....	99
L'interview de Marco le marqueur, Romain COUTURIER.....	105
Sou-rire agile, Thierry Gabriel CROS.....	114
Savoir improviser pour devenir plus agile, Vincent DAVIET.....	119
Libérez-vous, n'ayez pas peur de l'échec, Nicolas DEVERGE.....	134
La « grande ruche » collaborative, Simon JAILLAIS.....	147
Les histoires qui changent l'histoire, Oana JUNCU.....	158
Kai-Surf ou ce que le sport m'a appris d'Agile, Christophe KEROMEN.....	164
L'invitation: clé d'une démarche de transformation, Christine KOEHLER.....	175
Gymkhana, Stéphane LANGLOIS & Claude AUBRY.....	185
Gouvernance agile, Isabelle LE BOUTEILLER DI FRANCESCO.....	197
Cerveau & agilité coopérative, Bernadette LECERF-THOMAS.....	207

Le Contrat de confiance, vous connaissez ? Michel LEJEUNE.....	218
Méditation Orgasmique et Agilité, Aurélie LE GUILLOU.....	229
La transformation agile, ce sont ceux qui l'ont vécue qui en parlent le mieux	
Dorothée LE SEAC'H, Grégoire ROBIN, Pierrick THIBAUT.....	239
Mon « coming out » Agile, Nicolas LOCHET.....	252
Les vilains petits canards, Sylvain LOUBRADOU.....	262
Cessez d'améliorer le passé : essayez le Feedforward, François MICHAS.....	275
Osons la métamorphose, Axelle MILOCHEVITCH, Happycultrice.....	285
Saut à l'élastique , Aurélien MORVANT.....	298
Coaching-Dojo, Aurélien MORVANT.....	308
Management Hacking, Alexis NICOLAS.....	317
Vitamines mentales : l'alambic à énergie ! Sylvaine PASCUAL.....	328
Rompez les rangs avec les organisations vivantes, Pablo PERNOT.....	337
Ouvrez les chakras avec la fleur de lotus, Yann POLES.....	343
Second Life You®... pour une seconde vie Agile Jean-Yves REYNAUD.....	352
Conversation sur un modèle de valeur, Myriam ROUX, Géry DERBIER.....	361
À la découverte des Villages agiles, Bertrand UHRIG.....	372
Oser l'innovation Jugaad dans vos projets agiles, Fanny WALTER.....	382
POSTFACE : Entendez-vous au loin ? Alexandre GERARD.....	390
Les p'tits mots de la fin (le pouvoir de l'invitation).....	392
Uses the “soft power” of invitation Mark Mc KERGOW.....	399

---

## Pour nous suivre, + la saison 04...

---

Les différentes versions du livre (papier, ebook, kindle) de la saison 03 et des saisons précédentes sont disponibles sur :

[www.rupture-douce-le-livre.fr](http://www.rupture-douce-le-livre.fr).

### Social Book

Nous vous rappelons que les royalties sont versées à des associations d'innovation sociale ou entrepreneuriat social. Social 3.0<sup>1</sup> a bénéficié d'un don des saisons précédentes.

### Réseaux sociaux

Tweeter : #AgileBlueBook, #RuptureDouce

<https://www.facebook.com/AgileBlueBook>

### Saison 04

LA SAISON 04 est déjà sur les rails : le thème sera « La Voie du Client » (Voie avec un « e »). Dans ce nouveau tome, la plume sera donnée aux clients que nous accompagnons pour devenir une organisation agile. Stéphane CAUCHY a ouvert la voie dans cette édition No03.

L'appel à candidats est ouvert ;)

---

1 <http://social3-0.org/>

**PRÉFACE :**  
**Le mouvement Agile,**  
**un allié surprenant**  
**de la libération des entreprises,**  
*Isaac GETZ*

---

Le mouvement Agile constitue une des plus belles surprises que j'ai eues ces dernières années. Et ceci pour trois raisons.

La première est personnelle, par ma formation initiale. Je suis un ingénieur en mathématiques appliquées et informatique, et j'ai commencé ma carrière en tant qu'ingénieur système. Et quels systèmes ! Architecture 370, MVT, VM — c'était le monde des gros centres de calcul avec les terminaux dits *dumb* derrière lesquels, au loin, on trouvait les fameux « utilisateurs finaux ». J'ai appris aussi, dans mon travail, des méthodes du développement de progiciel qui ressemblaient beaucoup à celles du BTP. Les « architectes » (analystes) interviewaient le fameux « client final », formulaient ses « besoins » et les faisaient valider, avec une clause pénalisant le client s'il les modifiait. Puis, les « architectes » oublièrent le « client final ». Mais, comme dans le monde réel, le client ne mourait pas et continuait à évoluer pendant la phase de développement. Il n'était que rarement satisfait du résultat. Les projets, quant à eux, respectaient rarement les budgets et les délais.

Tout cela faisait déjà réfléchir dans les années 1980. Un de mes mémoires d'études traitait des méthodes itératives du développement des systèmes d'information (SI), appelées aussi prototypage. C'était une avancée, car ces méthodes amenaient l'utilisateur final dans chacune des boucles du développement. Néanmoins, ce dernier était toujours une sorte de non-initié,

un peu comme le client d'un décorateur « sachant » qui regardait, à chaque phase, les choix de tissus, de meubles et de lumières, et à qui le décorateur demandait simplement de choisir. De doute façon, le pauvre client n'avait pas de goût ; la déco, c'était trop complexe pour lui.

Pendant les deux décennies suivantes, je me suis éloigné de ces sujets. Les nouvelles que je glanais dans les articles n'étaient pas réjouissantes : les coûts étaient toujours plus importants dans les SI, avec une interrogation constante sur le retour de ces investissements. En effet, les entreprises avaient le sentiment que les problèmes des SI ne s'arrêtaient jamais et que la seule solution pour les résoudre était d'investir davantage. Les causes théoriques de cette incapacité chronique des projets SI à tenir les budgets et les délais tout en livrant des produits fiables étaient toutefois connues.

Les chercheurs en systèmes complexes ont établi depuis longtemps que pour réussir ces projets de développement des SI, l'organisation (humaine) à leur tête devait être au moins aussi complexe. Concrètement, l'organisation est complexe, riche humainement, quand les gens en son sein ont des relations directes et de confiance plutôt que des relations hiérarchiques et formelles. Dans ce cas précis d'une organisation humaine appauvrie, les personnes négligent les signaux faibles ou les interprètent mal. Elles font preuve de rétention de l'information, Elles évitent aussi toute initiative de résolution des problèmes — en dépit des procédures qu'elles sont censées respecter — et causent des retards, dépassements de budget et de nombreux défauts.

Depuis cinquante ans la complexité des systèmes d'information n'a cessé d'augmenter, or les structures humaines formelles, qui les développent et les opèrent, sont restées aussi pauvres que celles des années 60. Elles se sont même, parfois, dégradées après chaque dépassement important du budget de développement ou accident opérationnel en ajoutant de nouvelles procédures et contrôles additionnels, augmentant ainsi sa méfiance envers l'homme. D'où la belle surprise du mouvement Agile qui a décidé de prendre le taureau — les projets SI — par les cornes et d'accorder une confiance totale aux hommes — les informaticiens-toréadors et les utilisateurs-aficionados. Les méthodes agiles ont fait advenir, de mon point de vue, cette organisation humainement riche où les gens ont des relations directes et de confiance.

Cette belle transformation de la fonction SI était une surprise à cause de mon passé personnel. Mais elle l'est devenue aussi grâce à ma recherche actuelle.

En effet, la deuxième raison de la surprise du mouvement Agile est liée au champ actuel de mes travaux sur l'entreprise libérée. Je définis cette dernière comme une entreprise dans laquelle tous les salariés ont la liberté et la responsabilité complètes de réaliser toute action qu'eux-mêmes — pas leurs chefs, ni les procédures — estiment la meilleure pour leur entreprise<sup>2</sup>. « Tous les salariés » ne veut pas dire que 100 % des collaborateurs vont effectivement assumer la liberté et la responsabilité que l'entreprise leur confie. Mais une part de 70-80 % de salariés est suffisante pour que l'entreprise soit libérée, le reste étant constitué de bons exécutants à qui on donne le temps d'épouser la démarche s'ils le souhaitent. Même s'ils sont 70-80 %, ces salariés sont dans toutes les fonctions de l'entreprise : production, commerciale, support... Idéalement dans chaque équipe, 7 à 8 personnes sur 10 sont dans la démarche libérée et établissent dans l'équipe, car majoritaires, des normes de comportement « libéré ». Elles ne sont pas cantonnées dans tel ou tel département.

En effet, j'ai étudié quelques cas, dans la production et support, où un manager a réussi à libérer un département. Les résultats étant bien supérieurs aux autres départements comparables, il était vu comme un très bon manager et... appelé soit pour redresser une partie, cette fois plus grande et visible, de l'entreprise, soit pour partager ses *best practices*. Dans les deux cas, les grands dirigeants centraux découvraient le pot aux roses et mettaient fin à cette « expérimentation pilote ». Apprenant donc que de plus en plus de départements SI adoptaient l'approche Agile, j'ai été convaincu que les entreprises — restant toujours des bureaucraties hiérarchiques traditionnelles — toléraient et cantonnaient ce mode organisationnel au seul service un peu spécial peuplé des *geeks* et autres informaticiens.

Les faits ont désapprouvé cette conviction. En allant chez Venca, filiale espagnole de 3 Suisses, j'ai vu comment le SI — transformé par l'approche Agile — a réussi à contaminer d'autres services de l'entreprise, tel le marketing. Après tout, cela paraît tout simplement logique puisque le client — et donc les collègues d'autres départements — sont intégrés dans les équipes de développement des applications. Ils ne peuvent donc qu'être contaminés. Il suffit que leur manager souhaite transformer leur mode de travail avec l'approche Agile et que le SI lui donne un coup de main. C'est ce qui s'est passé chez Venca.

D'où ma conclusion que le mouvement Agile est devenu un allié de la libération d'entreprises. Jusqu'où la contamination par le SI peut-elle aller et quelles sont les conditions pour qu'elle réussisse ? Cela m'amène à la

---

2 Isaac GETZ et Brian CARNEY, *Liberté & C<sup>ie</sup>*



troisième raison.

La troisième et dernière raison de la surprise du mouvement Agile est liée, pour moi, à la dynamique de la libération d'entreprise telle que je l'ai comprise. Dans la cinquantaine d'entreprises que j'ai étudiées, la libération a toujours été déclenchée et conduite par le patron — d'une PME ou d'une unité opérationnelle — mais jamais par le manager d'un département. La raison est simple. Puisqu'il s'agit de la transformation du mode organisationnel de l'ensemble de l'entreprise — de la transformation culturelle — elle ne peut être lancée et menée que par le patron.

Cette certitude a été battue en brèche la première fois par des cas récents de très grands groupes qui se sont lancés dans la libération, tels que Michelin ou Auchan. Il est illusoire que des PDG de tels ensembles soient les leaders libérateurs dans les dizaines, voire centaines, d'unités opérationnelles de leur entreprise. D'ailleurs, ceci aurait été antinomique avec le principe que chaque unité opérationnelle doit trouver son propre chemin de libération, et qu'il n'y a pas de méthode mais des principes communs de la libération. Celui qui doit alors être convaincu d'assumer le rôle du leader libérateur est le patron d'unité opérationnelle. Le rôle du PDG du grand ensemble est alors d'apprécier cette démarche et de la soutenir par sa bienveillance.

L'autre brèche dans cette certitude du rôle prépondérant du leader libérateur a été ouverte par le mouvement Agile. J'ai constaté que même au niveau d'une unité opérationnelle, le patron ne doit pas nécessairement être celui qui initie et porte la démarche. Son appréciation et la bienveillance sont suffisantes pour que le mouvement parte du SI et se répande. Néanmoins, son moment de vérité arrivera, car il est inévitable que certains managers et dirigeants ne verront pas d'un bon œil cette transformation culturelle qui les « dépouille » de leur pouvoir de dicter et de contrôler. À ce moment, le patron d'une telle unité opérationnelle ne pourra plus rester simplement bienveillant. Il devra agir et devenir le leader de libération — en alliance avec le mouvement Agile de son entreprise.

Si j'ai un souhait à formuler pour ce mouvement, c'est qu'il soit celui de la vision qui fait rêver. L'objectif d'organiser la fonction SI en satisfaisant le client dans une bonne ambiance de travail est louable, et même ambitieux à la lumière de la réalité historique de cette fonction. Mais la vision de la transformation de l'ensemble de l'entreprise pour la performance exceptionnelle, dans le bonheur de l'auto-organisation, fait rêver. Le mouvement Agile peut l'accomplir.

**DEDICACE :**  
**Happy Agiles RH,**  
**Laurence VANHEE**

---

*Lorsque les RH s'inspirent de l'IT, c'est en agilité qu'elles gagnent.*

Mettre le client au centre de leurs préoccupations, voilà la mission des Agilistes. Leur approche est simple et d'une efficacité redoutable. Il s'agit de comprendre le besoin, co-créer et co-développer une solution, échanger fréquemment, voire en permanence, sur l'état d'avancement, apprendre des erreurs et s'adapter rapidement. C'est ainsi qu'ils évitent la mise en œuvre d'usines à gaz à mille lieux des rêves de leurs clients.

Ne pourrions-nous pas y trouver l'inspiration pour nous remettre efficacement en question et évoluer du rôle de Gestionnaire de Ressources Humaines à celui de Développeur de Patrimoine Humain ? Car, finalement, nous aussi, nous avons des clients internes. Nous aussi, nous gérons des processus. Nous aussi, nous avons pour mission de mettre les besoins de nos clients, les Femmes et les Hommes qui composent nos organisations, au centre de nos préoccupations. Nous aussi, nous contribuons au développement de l'organisation.

En simplifiant notre mode de fonctionnement, en le rendant plus humain, plus souple, plus résilient, plus décisif et plus collectif, nous avons tout à gagner. Nous gagnons en crédibilité et en impact. Nous gagnons en pérennité et en confiance.

Lorsque l'agilité s'invite dans nos habitudes de travail, nous gagnons en bonheur au travail et en performance. C'est prouvé. Des employés heureux

font des clients heureux qui font des actionnaires heureux. Êtes-vous prêts à faire partie de la génération de RH qui ajoutera une dimension à cette vertueuse logique d'affaires ?

Des RH heureuses font des employés heureux qui font des clients heureux qui font des actionnaires heureux.

Rendre Heureux, c'est retrouver l'essence de notre raison d'être. À nous d'être des Happy Agiles RH et de contribuer à un meilleur monde du travail !

Laurence Vanhée

Chief Happiness Officer

Happyformance

DRH de l'année 2012, Belgique.

## Oser l'innovation Jugaad dans vos projets agiles, Fanny WALTER

---

### Résumé - teaser

Je suis intimement convaincue que l'innovation Jugaad et l'agilité ont des points communs à partager . L'agilité intervient au niveau des équipes informatiques, alors que l'innovation Jugaad est au niveau du top management. Mon rêve serait de lier ces deux mondes, et de toucher par la même occasion le *middle management* dans le but d'aller petit à petit vers des entreprises libérées<sup>261</sup>, plus humaines, qui apportent du sens, de l'impact, du plaisir et du bien-être.

Jugaad signifie « débrouillardise » en hindi et est également traduit par « frugal » en français. Cela pourrait être proche de notre système D. L'innovation Jugaad est aussi le titre du livre du franco-indien Navi Radjou qui a conceptualisé cette approche indienne.

### L'histoire

Jusqu'à l'été 2008, j'étais responsable commerciale dans une société de conseils et services informatiques. J'y ai découvert l'agilité. J'ai eu peu d'occasion d'en vendre, mais j'étais convaincue et très séduite par ses valeurs, cette idée d'efficacité, de simplicité, d'intelligence collective. Ensuite je suis partie cinq ans en Inde et j'y ai découvert l'innovation Jugaad. Ce mode de raisonnement est tellement intégré dans mes cellules, que quand je suis avec des indiens, qui habitent depuis plusieurs années en France, ils me trouvent plus indienne qu'eux et moi je trouve leur attitude un peu française.

---

261 Concept présenté dans le livre « Liberté & Cie » de Isaac GETZ

En rentrant en France, un de mes anciens chefs m'a remis en relation avec un ancien collègue. Il était devenu coach Agile et était en train de se former aux différentes postures de coaching. Cela a été une redécouverte avec de très beaux moments de partage. Nous avons discuté sur les nouveaux modes de management, sur ces entreprises libérées, sur l'agilité organisationnelle. L'idée est alors venue de présenter l'innovation Jugaad aux conférences Agile Grenoble.

### **Pourquoi parler de l'innovation Jugaad dans le monde de l'agilité ?**

J'y ai vu des valeurs communes : la simplicité, la flexibilité, le partage, l'intelligence collective, faire mieux avec ce que l'on a, amener du bon sens. En agilité, avec le budget et temps disponibles, on va faire le meilleur logiciel possible. On peut proposer quelque chose de simple, compréhensible pour l'utilisateur et client, donner envie d'aller plus loin. Et dans l'innovation Jugaad, il y a cette même idée de faire mieux avec moins, en utilisant l'intelligence collective et les talents de chacun, en partageant les ressources matérielles et humaines.

### **Qu'est-ce que l'innovation Jugaad?**

Cette approche indienne a été conceptualisée par le franco-indien Navi Radjou, pour la rendre accessible au monde occidental, et pour pouvoir la présenter aux dirigeants des entreprises du monde entier. D'ailleurs, Navi Radjou a reçu en 2013 le prix « Thinkers50 innovation award »<sup>262</sup>. Il a été reconnu comme une des 50 têtes pensantes dans le monde sur le thème de l'innovation. 6 principes ont été déclinés.

### **Le 1<sup>er</sup> principe, transformer toute adversité en opportunité**

Ce que l'on voit en Inde, c'est sans arrêt des coupures d'eau, d'électricité, d'Internet, de routes, beaucoup d'adversités et d'imprévus. Toutes ces contraintes incitent à aller plus loin, à innover. De nombreuses entreprises indiennes ont innové grâce à ces difficultés.

Voici une illustration de ce principe : l'Inde est le deuxième pays le plus peuplé au monde avec presque 1,3 milliards d'habitants. Ce pays est capable d'organiser des événements pour de très larges publics. J'ai eu la chance de participer à la Kumbh Mela<sup>263</sup>, qui est le plus grand événement religieux au monde rassemblant des millions de personnes. Il est même visible depuis les

---

262 [www.thinkers50.com/media/thinkers50-2013-innovation-award-announced](http://www.thinkers50.com/media/thinkers50-2013-innovation-award-announced)

263 [http://fr.wikipedia.org/wiki/Kumbh\\_Mela](http://fr.wikipedia.org/wiki/Kumbh_Mela)

satellites. En partant de rien depuis les berges du Gange, les indiens sont capables de monter toute l'infrastructure nécessaire en campements, nourriture, ponts pour faire passer des voitures, camions, et accueillir des millions de personnes. Et en même temps, cela reste une expérience spirituelle ressourçante, malgré ce nombre : on peut voir des personnes seules sur des mini-pontons flottants en train de méditer.

Un autre exemple de cette adversité du nombre de personnes est le défilé le jour de la République, le 26 janvier. Entre le palais du président et India Gate, on peut voir des gradins tout le long, des parkings improvisés tout autour, afin que des millions de personnes puissent assister confortablement à cet événement. Alors quand on compare avec le défilé du 14 juillet sur les Champs Élysées où l'on se fait écraser, on dit « Wahou ».

Un dernier exemple en Inde : on a souvent des personnes absentes ne prévenant qu'à la dernière minute suite à une difficulté ou pour soutenir un membre de leur famille qui est malade. Une amie dirigeante française à Delhi avait un de ses salariés absent. Elle avait envie de licencier un membre de ses équipes qui commettait sans arrêt des erreurs. Du coup, elle a saisi l'opportunité et lui a proposé de remplacer l'employé absent. Miracle, cela a été la révélation pour cette personne qui a vraiment apprécié ce poste et était très efficace. Le bilan est donc d'avoir une employée hors pair à un autre poste, au lieu de la licencier ! Cela a été très bénéfique pour tous, l'employé et l'entreprise, grâce à cette absence inattendue.

Dans votre contexte, quelles adversités rencontrez vous ? Quelles opportunités pourraient-elles générer dans votre projet ? Allez, réfléchissez encore un peu... Et oui, même cette difficulté peut amener un bénéfice !

## **Le 2<sup>e</sup> principe, faire mieux avec moins : la frugalité**

L'idée est d'arrêter d'aller à la course au budget, au nombre de personnes dans son équipe, et au contraire regarder comment plus partager le matériel à disposition, plus valoriser tous les talents de chaque membre de son équipe, de son entreprise, utiliser beaucoup plus l'intelligence collective, et dans ces entreprises internationales, utiliser aussi l'intelligence interculturelle. En fait, les indiens et les français, une fois passée la barrière interculturelle, c'est une véritable révélation : On y voit une grande complémentarité entre ces français qui ont de grandes capacités d'analyse, d'identification de tous les défauts qualité — on dit parfois qu'ils sont « râleurs » — et ces indiens qui sont capables de transformer tous ces défauts en opportunités. Avec ce type d'équipe franco-indienne, on peut facilement faire mieux avec moins.

Un exemple d'optimisation des ressources à disposition est celui du téléphone portable : en définissant des codes avec mon chauffeur, il lui suffisait de sonner trois coups en appel manqué pour me dire qu'il était arrivé et m'attendait.

Dans votre contexte agile, quels sont vos ressources matérielles et humaines ? Pouvez vous partager du matériel ? Connaissez vous tous les talents de votre équipe ? Comment plus exploiter ces talents ? Quelles complémentarités y a-t-il dans votre équipe ? Et faites vous vivre l'intelligence collective et interculturelle de votre équipe ? Est-ce que vous osez tenter de nouvelles expériences, quitte à ne pas avoir les résultats souhaités, ce qui mène de toutes façons à de nouveaux apprentissages. Est-ce que vous êtes prêts à pardonner les erreurs de votre équipe pour qu'elle progresse encore plus vite ?

### **Le 3<sup>e</sup> principe, être flexible**

Je prends souvent l'image de la rivière. On peut buter sur un rocher, et être un peu étourdi. L'idée est d'en prendre conscience, c'est un peu désagréable, reculer légèrement et être réorienté vers le courant de cette rivière qui oscille entre des rapides et des zones calmes.

C'est vrai qu'en tant qu'occidental en Inde, on est vite secoué. J'ai parfois des managers français en Inde qui me disent « Je n'en peux plus de tout ce Jugaad, j'aimerais plus de qualité, comment faire pour plus de fiabilité ? » D'avoir cette flexibilité et sérénité aident beaucoup, on peut se faire accompagner par un coach pour cela, ou expérimenter le yoga et la méditation. On peut alors profiter pleinement du cadre, on en apprend sur soi, sur l'autre, comment travailler encore mieux ensemble et faire émerger des innovations qu' on n'aurait jamais pu imaginer sans cette multiculturalité.

On retrouve cette même idée de flexibilité en Agilité. Et si vous osiez prendre quelques minutes de respiration pour apporter plus de sérénité, face à ce besoin de flexibilité ? Peut-être que cela vous aiderait à prendre du recul sur le chemin qu'est votre projet ?

### **Le 4<sup>e</sup> principe, faire simple**

J'ai un exemple qui m'avait rendu un peu perplexe en arrivant en Inde. C'est un chef de projet d'une entreprise qui fait des cartes SIM pour téléphones portables, qui me dit « Ce projet, nous l'avons réussi rapidement avec peu de budget pour le marché indien. Par contre, les managers français veulent que nous le fassions pour l'Europe et là, cela va être très difficile, ça

prendra au moins un an ». Je ne comprenais pas ce décalage. En creusant un peu plus, le chef de projet m'explique que pour l'Inde, ils n'avaient pas besoin de tester toutes les fonctionnalités qui étaient utilisées seulement par 1% des clients. Ils ne testaient pour l'Inde que les fonctions principales telles que passer un appel, raccrocher, envoyer un SMS. J'ai alors pris conscience de cette volonté de faire simple, de répondre aux besoins principaux des clients, sans chercher loin, pas besoin de perfection si cela permet d'avoir plus rapidement sur le marché et moins cher un produit. Cela a été un déclic pour moi.

Dans votre contexte, quel exemple de mise en application de ce principe de simplicité avez vous réalisé ? Et si vous souhaitiez faire encore plus vivre ce principe, que feriez vous de différent ? Et quoi d'autre encore ?

### **Le 5<sup>e</sup> principe, intégrer les exclus**

En Inde, il y a de grandes disparités, les gens les plus riches au monde côtoient les plus pauvres.

Un exemple de cette prise en compte des exclus est observable en voyageant dans la campagne indienne où des agriculteurs traînent leurs vieilles charrues tout en consultant leur téléphone portable connecté à Internet, simple d'utilisation pour voir la météo et le cours de leurs produits, céréales et légumes. C'est amusant de voir ce décalage entre l'utilisation d'outil traditionnel comme la charrue et de moyen moderne avec le smartphone. Quelque soit la richesse matérielle de chacun, quasiment tous ont accès aux produits connectés, grâce à une simplicité d'utilisation et à des propositions commerciales adaptées.

Un autre exemple d'intégration des exclus est visible dans les petites échoppes en Inde, où on peut acheter des unidoses de shampoing. Ou encore dans les pharmacies, ils ne vendent que le nombre nécessaire de cachets et non toute la boîte. Ainsi les plus démunis peuvent avoir accès aux médicaments, et de plus, moins de produits sont gâchés.

Plus largement, l'idée est de se dire « Que puis-je faire pour dépasser le cadre initial et capter de nouvelles opportunités ? Avec quel type de produits puis-je atteindre ce type de clients ? Quel autre groupe d'individus pourrait avoir le même genre de besoin ? », et de réfléchir autrement, ne pas avoir de préjugés. En travaillant sur les valeurs, on peut aussi arriver à de nouvelles idées.

Dans votre contexte, à quels exclus pensez vous ? Que pourriez vous proposer pour répondre aussi à leurs besoins ? Réfléchir à ces difficultés



peut amener à de nouvelles innovations.

### **Le 6<sup>e</sup> principe, oser écouter son cœur et son intuition**

Le modèle occidental, notre éducation, incite peu à écouter notre intuition et nos émotions. Éveiller tous nos sens permet de se reconnecter à cette intuition.

En Inde, il est plus facile de faire vivre tous nos sens. La vue est sollicitée avec toutes ces couleurs, ces saris rouges, jaunes, roses, violets, verts, bleus. D'ailleurs en mars, il y a Holi, la fête des couleurs. Ensuite, l'odorat est vite touché par la puissance des épices et les odeurs nauséabondes des ordures. Je me souviens d'une fois dans Old Delhi, l'odeur des épices et des piments fût tellement forte que je fus prise d'une toux incontrôlable. Concernant le toucher, j'ai pu découvrir comment manger avec les doigts en Inde. Mes amis me confirmaient que le goût était différent, car la réaction chimique des aliments avec le métal d'une fourchette n'était pas la même que celle avec ses doigts. Et en plus, c'est très amusant de manger avec ses doigts. On a aussi toute une expérience de massage en Inde pour faire jouer ce toucher de la peau. Ensuite on a l'ouïe, avec des klaxons, des défilés religieux ou autres fêtes à toute heure de la journée et de la nuit. La fête de Diwali est aussi très éprouvante pour nos oreilles avec tous ces pétards, à tel point que la première fois je me suis demandée s'il y avait une déclaration de guerre, tellement cela était bruyant et surprenant ! En mangeant, on expérimente le goût. Dans ce domaine, l'Inde propose une variété très importante d'épices. Là je vous recommande de ne pas prendre tout de suite du piment pour ne pas cacher les autres goûts. Une fois, par erreur, j'ai croqué dans un piment et suis devenue toute rouge. Le piment était si puissant que j'en ai pleuré mais aussi ressenti comme une sciatique et une paralysie dans mes jambes, heureusement temporaire.

C'est assez magique de faire revivre tous nos sens, et de découvrir qu'il existe cette petite voix intérieure qu'est notre intuition. Oser alors l'écouter et la partager en entreprise : « Je ressens cela, j'ai l'impression que cette idée serait intéressante à tester et mettre en œuvre ».

Un autre exemple pour faire vivre cette intuition, c'est le fonctionnement des lunch box de Mumbai, des millions de repas transitent entre les maisons et les bureaux, via la gare centrale de Mumbai<sup>264</sup>. Je vous recommande le film « *Lunch box* » sur ce sujet. Des laboratoires de recherche et universités du

---

264 <http://fr.wikipedia.org/wiki/Dabbawallah> et [http://www.merkapt.com/entrepreneuriat/business\\_model/l%E2%80%99innovation-de-business-model-en-inde-2-1756](http://www.merkapt.com/entrepreneuriat/business_model/l%E2%80%99innovation-de-business-model-en-inde-2-1756)

monde entier ont cherché à comprendre ce système afin de pouvoir l'informatiser, mais tous ces essais échouèrent. C'est une logistique manuelle, accompagnée d'intuition et de cœur.

Et vous, si vous osiez écouter votre petite voix intuitive, qu'est ce qu'elle vous proposerait de faire sur votre projet ? Quelle idée sentez-vous adaptée pour un meilleur succès de votre projet ou votre problématique ? Et en tant que leader, incitez aussi les membres de votre équipe à ressentir. Et comment allez vous faire évoluer votre environnement de travail afin de développer vos cinq sens, et ainsi petit à petit plus affirmer votre intuition et celle de vos équipes ?

### **Une 7<sup>e</sup> idée que j'ajoute, le rire, écouter la joie de son enfant intérieur**

Lors d'un voyage d'interviews de managers et entrepreneurs dans la Silicon Valley sur le management et l'innovation, quand les personnes interviewées n'avaient pas le temps, elles me disaient au moins le mot *fun*. Et oui, nous passons un certain temps au travail, alors autant se faire plaisir, s'amuser tout en donnant du sens à ce que l'on fait. En particulier un entrepreneur français millionnaire qui a travaillé chez Facebook, Google, et lancé plusieurs *startups*, m'a expliqué que le secret de son succès, c'est de rendre ses salariés heureux. Cela veut dire qu'il y ait à la fois du bien-être, de l'amusement et en même temps du sens dans ce que l'on fait ; ces deux éléments apportent le bonheur. Ce bonheur dans l'entreprise apporte aussi plus de performance. Tout le monde est gagnant, les employés, l'entreprise, les actionnaires, les clients, les partenaires et les fournisseurs.

Une autre anecdote sur ce sujet, quand on se promène en Inde, malgré parfois une certaine pauvreté, on voit des sourires, des rires d'enfants partout.

Une petite histoire qui illustre aussi ce rire naturel chez les indiens c'est quand un designer francophone me dit faire partie d'une startup de 20 personnes de la Silicon Valley avec seulement deux non indiens, et que son plus grand malaise, c'est de ne pas savoir dire de blagues à ses collègues indiens et de ne pas savoir les faire rire, car entre eux, c'est sans arrêt. D'ailleurs un ami indien sur Paris me dit qu'il suffit de mettre trois indiens ensemble, et on entendra alors des rires. Avec cette même idée, il existe le yoga du rire.

Ce rire et plaisir est aussi un moyen de sortir du cadre et de nos zones de confort, ainsi que de prendre du recul ; avec une petite allusion à l'histoire *Sou-rire agile* de Thierry Gabriel Cros. Cela aide alors pour trouver de

nouvelles idées, et d'avoir une meilleure clairvoyance, et paradoxalement concentration.

Pour compléter ces 6 principes, quel changement allez vous mener à la salle à café et ailleurs pour apporter encore plus de joie et de rire ?

### **Un retour d'expérience d'intelligence collective sur pourquoi et comment apporter l'Innovation Jugaad en agilité?**

Je me suis amusée à expérimenter l'outil « Flash breakthrough mini tool »<sup>265</sup> qui fait émerger des mots du conscient et inconscient individuel et collectif. En pratiquant cet exercice après avoir présenté l'innovation Jugaad, j'ai posé la question du pourquoi et comment apporter l'innovation Jugaad dans le monde de l'Agilité. Les mots finaux qui sont ressortis sont : « Bien-être au travail », « Bonheur », « Maman, Amour ». Alors là, je me suis dit que nous étions sur la bonne voie, et cela m'a confirmé la pertinence du lien entre innovation Jugaad et agilité.

Enfin, faire vivre ces 6 règles de vie, rejoint le chemin vers des entreprises libérées<sup>1</sup>, plus humaines, avec moins de niveaux hiérarchiques, une mise en valeur des talents de chacun, en remplaçant la peur et le contrôle par la confiance et la responsabilité de chacun.

### **Pour aller plus loin**

- Navi Radjou, Jaideep Prabhu et Simone Ahuja, *Innovation Jugaad* .
- Vidéo amusante de 2 minutes sur le Jugaad indien : « Jugaad Technology Ka Kamaal »<sup>266</sup>

### **Mini bio**

Fanny Walter, coach internationale, conférencière et auteur. Elle est très marquée par ses cinq ans en Inde, s'inspire donc de l'innovation Jugaad, du yoga, de la méditation, de l'intelligence interculturelle. Optimiste et voulant le bonheur des êtres humains, elle accompagne des managers et entrepreneurs pour aller vers un mode d'entreprise libérée. Elle donne envie de voir son livre *Oser communiquer, créer la confiance – Photographies d'Inde, réflexions interculturelles et exercices de coaching* qui sortira fin mars 2015.

---

265 Outil en cours de développement par Augustin COURAU, [augustin.courau@gmail.com](mailto:augustin.courau@gmail.com)

266 [www.youtube.com/watch?v=FQzm0cA9s9Y](http://www.youtube.com/watch?v=FQzm0cA9s9Y)

## **POSTFACE : Entendez-vous au loin ?**

### **Alexandre GERARD**

---

*Entendez-vous cette lame de fond ?  
Elle arrive, elle est inéluctable...*

L'organisation pyramidale démontre chaque jour un peu plus ses limites.

Résultat : seuls 13 % des équipiers sont engagés<sup>267</sup> dans leur entreprise !

Cette position n'est pas tenable dans le temps, nous le savons tous !

Les organisations orientées vers le bien-être des collaborateurs offrent une alternative étonnante, plaisante, ressourçante... et performante !

Nous avons engagé, pour notre part, ce chemin en juin 2010, suite à la rencontre de Jean-François Zobrist (ancien dirigeant de Favi), puis d'Isaac Getz (co-auteur de « Liberté et C<sup>ie</sup> »).

Quelle remise en question, quelle révolution !

Et aussi quel plaisir de voir désormais les équipes prendre en charge la destinée du groupe.

De découvrir comment les uns et les autres portent notre vision et réaffirment au quotidien l'importance de nos valeurs. Aujourd'hui :

- Notre vision et nos valeurs sont le socle de notre action collective ;
- Ce sont les équipes qui accueillent et qui recrutent leurs nouveaux collègues ;
- Les *team leaders* du terrain sont cooptés par leur collègues, et ce,

---

<sup>267</sup> Au niveau mondial - Étude Gallup

pour une durée de trois ans ;

- Les décisions *business* sont prises par l'assemblée des *team leaders* qui se retrouvent environ toutes les huit semaines ;
- Tous les chiffres d'activité sont publiés sur notre réseau social ;
- Les investissements sont décidés par les équipes ;
- Nous avons des mécanismes de partage de la valeur qui permettent de répartir les résultats de l'entreprise ;
- Volontariat, auto-contrôle, culture de l'erreur sont au cœur de notre dispositif.

Certes, ce n'est pas tous les jours un monde merveilleux, mais nous avançons chaque jour un peu plus sur ce chemin. Nous savons désormais, pour l'avoir démontré, que le bonheur des équipes permet la performance économique du groupe.

Si « l'entreprise libérée » se développe essentiellement en mode *top-down*, il est un autre mouvement qui lui fonctionne *bottom-up* : **l'Agilité** !

Je suis toujours épaté par la dynamique incroyable de cet écosystème.

La contamination des entreprises s'effectue donc aussi de cette manière.

Quel plaisir, à Nantes ou à Grenoble, en France ou en Espagne, de découvrir comment vous réussissez à bouleverser les organisations. Quel plaisir de découvrir votre grande famille, toujours joyeuse et engagée ! C'est pourquoi tout simplement, je prends beaucoup de plaisir à vous rejoindre de temps à autre dans ces grands temps d'échanges que sont les rendez-vous de l'Agile tour.

J'aime à croire que les agilistes et que le mouvement des Entreprises Libérées s'inscrivent dans cette avant-garde que forment les « conspirateurs positifs » que décrit si bien Mathieu Baudin.

*Entendez-vous au loin ?*

*Entendez-vous cette lame de fond ?*

*Elle arrive, elle est inéluctable...*

*Et nous avons l'incroyable chance d'en être les auteurs...*

Alexandre Gerard, Groupe Inov-On

[www.liberation-entreprise.org](http://www.liberation-entreprise.org), @AlexandreGE