

A woman with blonde hair, wearing a grey t-shirt, blue jeans, white sneakers, a grey beanie, and yellow-tinted glasses, is captured mid-jump in front of a large, rusty, brown metal wall. She has her arms outstretched and a joyful expression. The wall has a vertical seam and some peeling paint.

"Coach agile" Qui es-tu ?

Christophe Keromen

Coach agile, qui es-tu ?

- 1) Les organisations sont implicitement optimisées pour éviter de changer le *statu quo*.
- 2) En corollaire de (1), toute initiative de changement sera réduite à une nouvelle définition ou à une surcharge de la nouvelle terminologie, ce qui signifie essentiellement la même chose que le *statu quo*.
- 3) En corollaire de (1), toute initiative de changement significatif sera considérée comme «puriste», «théorique», «révolutionnaire», «religieuse» et «nécessitant une adaptation pragmatique à nos problèmes spécifiques» – ce qui évite de s'attaquer aux faiblesses et au *status quo* des gestionnaires / spécialistes.
- 4) En corollaire de (1), si, après avoir modifié le changement, certains gestionnaires et spécialistes sont toujours «hors-jeu», ils deviennent des "coachs / formateurs" du changement, renforçant souvent les facteurs (2) et (3).

— Larman, Craig (2013). *Larman's Laws of Organizational Behavior*.

Table des matières

Coach agile en détresse ?	4
1) Coach agile, d'où viens-tu ?	8
Aux origines du "coach agile" ?	10
Définition par le Doing	17
Coach agile, une profession émergente	19
Une image brouillée	23
Quelques questions...	24
2) Coach agile, que deviens-tu ?	25
Le temps de la confusion	26
Une question de communication	31
De la confusion aux « contusions »	34
Quelques questions...	36
3) Coach agile, comment te vois-tu ?	37
Sur quoi ai-je de l'influence ?	39

Coach agile, qui es-tu ?

L'identité professionnelle : une seconde peau	43
Identité "agile"	45
Identité de "coach"	50
La « communauté agile »	59
Repartir de soi : lumière ET ombre	62
Pourquoi choisit-on d'être "coach agile" ?	62
Dans la lumière	63
Dans l'ombre	64
Épilogue : Coach agile, où vas-tu ?	69

"Coach agile", en détresse ?

Coach agile, en détresse ?

Vincent se sent mal dans l'ESN qui l'emploie. Il vit en permanence un décalage entre son envie de transmettre une agilité utile et qui fasse sens et la demande de facturer des journées pour faire tourner la boîte.

François se sent frustré et en colère contre les managers de l'entreprise où il est en mission : ils exigent des résultats immédiats au prix d'un changement pour les autres, sans se sentir concernés par la transformation.

Coach interne, **Paule** est démoralisée, elle n'arrive pas à concilier la culture de son entreprise et ce qu'on lui a enseigné en formation de coaching.

Vincent, François, Paule et les autres, je croise souvent des coachs agiles en détresse, dans les événements agiles ou en demande de soutien via mon offre de supervision.

Coach agile, en détresse ?

Bien sûr, ce sont les choses de la vie : il y a la crise du COVID, les tensions sur le marché et le distanciel, bien sûr...mais pas seulement, cela paraît une histoire un peu simple.

Au fil de trois chapitres, je propose d'explorer tout d'abord la manière dont **le coaching agile s'est constitué en profession**, quitte à devenir une classe tous risques.

Puis, dans un deuxième temps, j'évoquerai **la confusion** qui s'est installée autour de cette profession de « coach agile », devenue pour certains le mauvais fils de la transformation...

Enfin, la dernière partie présentera l'intérêt de réfléchir sur **l'identité professionnelle** qui s'est ainsi élaborée, amenant certains à se sentir le cœur en hiver...

PS : si quelques titres de films du réalisateur Claude Sautet ont pu se glisser subrepticement dans cette introduction, tout rapport avec **son épitaphe** ne serait absolument pas fortuit...

Coach agile, qui es-tu ?



Epitaphe de Claude Sautet

1) Coach agile, d'où viens-tu ?

Genèse

À la fin des années 90 apparaissent deux mouvements qui s'intensifient jusqu'à devenir incontournables après 2010. D'abord, **le coaching**, dont le flux de certifiés par les écoles toujours plus nombreuses ne cesse de s'accroître, puis **l'agilité**, aujourd'hui revendiquée partout, en particulier dans "les programmes de transformation digitale".

Leur hybridation a donné naissance à un curieux avatar. Ce « coach agile " est-il "coach en agilité" ou est-il lui-même agile, de quelle façon ? Ou les deux ?

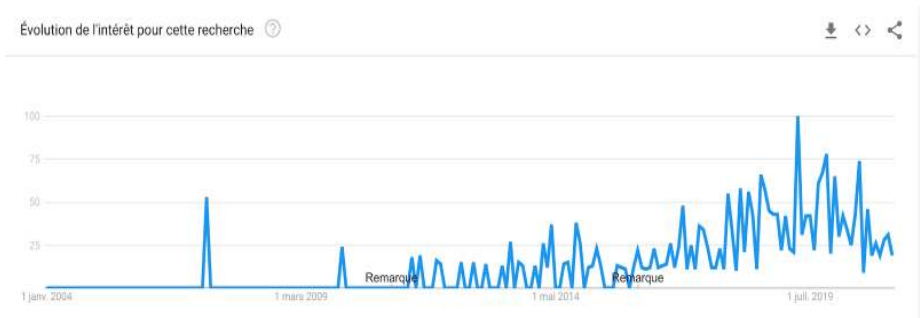
Pas clair...

Dans [un article en 2014 pour Good! / Coactiv](#) (Coach agile, une créature hybride), je décrivais la **tension inhérente** au rapprochement de ces deux mots **coach** (position basse) + **agile** (expertise – position haute), tension qui place nombre d'intervenants dans des postures inconfortables...

Coach agile, d'où viens-tu ?

Sous la même appellation, suivant les interprétations, la balance entre position basse de co-construction (le coach) et position haute d'expert (le consultant) varie considérablement...

La trace de cet hybride apparaît en France dans les recherches Google vers 2010, avant de s'intensifier à partir de 2017. Mais, d'où vient le « coach agile » ?



Evolution des recherches "coach agile" sur Google Trend

Aux origines du “coach agile” ?

Avant d'être agile, le coach a été XP, puis Scrum...

XP Coach

Coach agile, d'où viens-tu ?

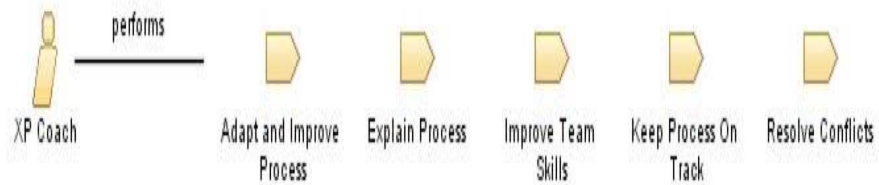
Rappelons aux générations pour qui "agile = Scrum", qu'aux débuts des années 2000, eXtreme Programming (XP) était l'approche agile dominante pour le développement logiciel. XP introduisait un nouveau **rôle auprès des équipes**, le "XP Coach : *a supporting role which helps a team stay on process and help the team learn*".

Cette définition amenait déjà une tension entre deux intentions :

- "*stay on process*", le rôle d'expert, voir de gardien du Process, ancêtre d'un PMO centré sur XP,
- "*help the team learn*", le rôle d'accompagnateur de l'équipe en posture plus basse car il ne s'agit pas d'enseignement mais d'apprentissage.

XP définissait principalement ce rôle par ses activités :

Coach agile, d'où viens-tu ?



http://epf.eclipse.org/wikis/xp/xp/roles/xp_coach_60023190.html

XP précisait également les différentes "techniques" nécessaires pour remplir ce rôle, équivalant à des postures ou activités :

- The coach is a **mentor**, working side by side with team members on their tasks.
- The coach is a **facilitator**, helping achieve more effective team performance.
- The coach is a **conduit**, reinforcing communication within the team and across teams.

Concernant l'aptitude était par exemple mentionné que "*the coach must possess people skills and be effective in influencing the actions of the teams*".

Coach agile, d'où viens-tu ?

Dans cette lignée, pour renforcer leur "*people skills*" nombre de coachs agiles, issus de la technique (ancien développeur), se sont intéressés au champ de la psychologie en se formant au coaching. Quelquefois faisant ainsi davantage pencher la balance du "coach agile" vers le coaching en posture basse...

Scrum Coach

Puis, la Scrum Alliance a défini le **Coach Scrum** et dans sa philosophie de certification a institué le **Certified Scrum Coach** en insistant sur la dimension d'expertise : *Certified Scrum Coaches (CSCs) are **experts in Scrum**, both in theory and in practice. They have an in-depth understanding of the practices and principles of Scrum and have real experience on actual Scrum projects.* (texte à l'origine sur la page http://www.scrumalliance.org/pages/certified_scrum_coach qui a disparu aujourd'hui).

Scrum Coaching is defined as an engagement with an organization during which you are performing one or more of the following activities:

Coach agile, d'où viens-tu ?

- **Applying Scrum**, and other agile practices, in an organization to help reach its stated objectives.
- **Assessing team(s) and organization(s)** for effectiveness in applying agile principles and practices.
- **Mentoring** others in Scrum and other agile principles and practices.
- **Advising** and **consulting** with organizations and leadership on Scrum and other agile practices.
- **Facilitating** team(s) and groups to achieve higher quality collaboration and enable greater results.
- **Developing** team, leadership and organizational agility through guided self-discovery and growth.
- **Challenging** the organizational and leadership status quo and enabling an agile culture.

Coach agile, d'où viens-tu ?

Scrum Coaching engagements do NOT include:

- Serving as a ScrumMaster on one or more teams.
- Serving as an organizational leader in another capacity than as coach.

Si les activités se répartissent entre posture basse (*Facilitating, Developing team*) et posture haute (*applying Scrum, Assessing Teams, Mentoring, advising and consulting, challenging*), force est de constater que **la balance penche nettement du côté de la posture d'expert.**

Progressivement au sein de la Scrum Alliance, le Scrum Coach a disparu au profit de l'Agile Coach plus générique, mais conservant une référence forte à l'expertise du framework Scrum.

Un glissement de sens

Une première confusion trouve racine dans ce passage du Coach XP, puis Scrum au "coach agile".

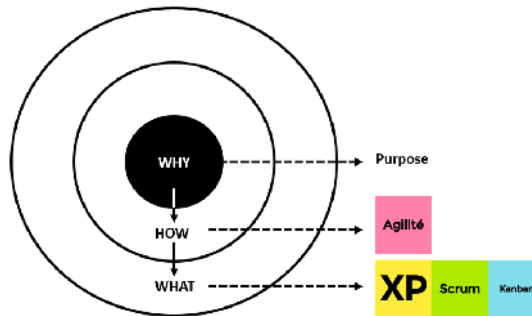
Coach agile, d'où viens-tu ?

Un "coach" XP ou Scrum est un coach au sens anglo-saxon qui s'est imposé par la suite en France dans le langage sportif à la place d'entraîneur : un expert d'une discipline qui cherche à améliorer la performance. Ce type d'accompagnateur connaît et revendique une méthode, gage de performance, et sa mission est de l'appliquer. Si l'on se réfère à une représentation du type cercle doré, l'intervention se situe majoritairement sur le WHAT.

Le coach professionnel tel que formé par les écoles de coaching n'est pas un expert dans une méthode. Son cadre de référence est plutôt intégratif.

Le manifeste agile pour le développement logiciel de 2001 écartait délibérément toute référence à une pratique spécifique en se situant au niveau du HOW. Un "coach agile" n'est pas expert dans l'application d'une méthode, mais dans la déclinaison dans un contexte donné des principes et valeurs de l'agilité. Le WHAT sera co-élaboré avec les acteurs en fonction de la spécificité du contexte.

Coach agile, d'où viens-tu ?



Coachs et cercle doré

Sous cet angle, nombre de « coachs agiles » sont plutôt des coaches experts en Scrum ou Kanban (ou DevOps...).

Définition par le Doing

La communauté des agilistes, essentiellement aux États-Unis, a principalement décrit ce que **FAISAIT** un coach agile, ainsi par exemple dans cet article de 2009 :

<https://connexxo.com/2009/07/what-is-an-agile-coach-really.html/>

Coach agile, d'où viens-tu ?



Les activités du coach agile

Jean-Claude Grosjean a relayé cette approche dans la communauté française dès 2010 :

<http://www.qualitystreet.fr/2010/04/09/coach-agile-bien-plus-quun-coach/>

La communauté agile s'est moins intéressée à ce qu'ÉTAIT un coach qu'à ce qu'il faisait, ce qui est paradoxal tant les agilistes revendiquent pour une "culture agile" la primauté du *Being* sur le *Doing* !

Coach agile, une profession émergente

Au fil des années, le rôle de "coach agile" est devenu une profession de spécialistes.

Le coach agile a d'abord été principalement un acteur externe qui se définissait par sa mission et ses certifications plus que par un profil de recrutement RH.

Selon Lamy & Moral (2021), un métier "*demande une **identité** différente, des **connaissances** différentes, des **aptitudes** différentes et des **compétences** différentes de celles des autres métiers de l'accompagnement.*"

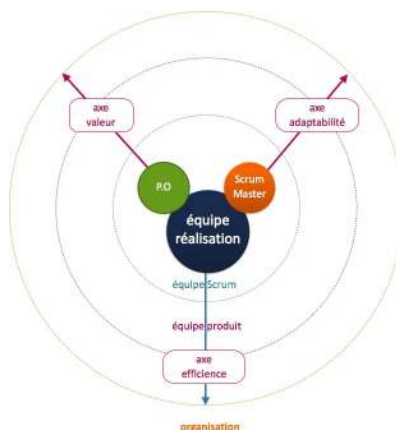
Qu'en est-il pour ce métier de « coach agile » ?

Les agilistes ont développé au fil des années des **connaissances** sur l'agilité, le produit, l'humain...

3 axes de spécialisation

J'avais proposé en 2014 de considérer cette évolution suivant 3 axes en partant des 3 responsabilités décomposées par Scrum ([Coach agile : trois spécialisations – partie 2](#)) :

- **axe technique** -> expert en ingénierie logicielle améliorant **l'efficience** de la production,
- **axe métier** -> rôle du Product Owner augmentant la production de **valeur**,
- **axe processus** -> rôle du Scrum Master facilitant **l'adaptabilité**.



3 axes de spécialisation du coach agile

Coach agile, d'où viens-tu ?

Après avoir constitué une source de tension pour les amoureux du code attachés à demeurer des « Tech Leads », l'expertise sur l'axe technique s'est progressivement détachée et a trouvé son autonomie dans des mouvements comme le Software Craftsmanship (2008-2009) ou son élargissement dans DevOps (2009).

Certains prédisent maintenant la fin du « coach agile » en faveur du **Coach Produit** situé sur l'axe valeur : [Vers la fin du Coach Agile ?](#) (2020).

Aptitudes et compétences

Je ne sais pas si un travail a déjà été mené pour définir de manière approfondie les **aptitudes** d'un coach agile. Si les agilistes ont généralement fait preuve de leur aptitude à interagir avec des équipes, à transmettre des connaissances, à animer des collectifs, ces aptitudes sont communes avec les coachs d'équipe. D'autres composantes paraissent plus variables dans la communauté : aptitude à contribuer à la performance de l'entreprise, aptitude à collaborer avec le management, etc.

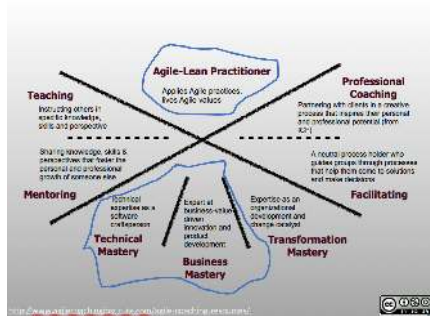
Coach agile, d'où viens-tu ?

La dimension du métier la mieux décrite semble être celle des **compétences**, en particulier avec l'[Agile Competency Model](#) (2011) développé par Michael Spayd et Lyssa Adkins en s'inspirant du modèle de compétence de l'International Coach Federation (ICF) :

We believe, however, that Agile Coaching is an emerging profession. Consistently creating competent Agile coaches requires guidelines for what coaches do, criteria related to what they must know, and one or more methods or pathways to help them get there.

Ce travail a servi de repère à diverses formations de coach agiles, je l'utilisais dès 2013 dans les formations élaborées pour Agilbee. Dans la représentation ci-dessous, j'ai entouré en bleu les compétences spécifiques au coach agile qui le différencient d'un coach d'équipe. J'utilise ce support lors d'un module sur l'agilité pour nourrir la réflexion des [coaches d'équipe en formation à l'IFOD](#).

Coach agile, d'où viens-tu ?



Agile Competency Model

Une image brouillée

Dans cette première partie, en retraçant les grandes étapes de l'émergence de la profession de « coach agile », nous avons rappelé **la tension inhérente à l'appellation, entre posture haute et basse.**

Ainsi, suivant son appétence et son histoire personnelle, le coach agile sera plutôt attiré vers **un rôle d'expert sachant ou vers un rôle d'accompagnateur d'émergence.**

Sans **un travail réflexif** de sa part, un décalage non-conscient peut ainsi se former entre ses attentes et celles du marché, entre la vision de son rôle et la projection des autres acteurs. Cela peut entraîner en partie les mal-être évoqués dans l'introduction...

Dans la deuxième partie, « [Coach agile, que deviens-tu ?](#) », nous verrons comment dans les années récentes, sous l'influence de plusieurs facteurs, cette tension s'est renforcée, contribuant encore plus à brouiller les repères...

Quelques questions...

1. Qu'est-ce qui me nourrit au quotidien dans mon activité ?
Qu'est-ce qui me frustre, me donne un sentiment d'impuissance ? Qu'est-ce que j'en fais ?
2. Quelle proportion de temps je passe dans chaque activité ?
Est-ce que ça correspond à mes besoins ? Finalement mon activité principale est-elle coach agile ou bien ?
(certains collègues sont ainsi devenus principalement « facilitateur » ou « facilitateur graphique »...)
3. Me suis-je déjà évalué sur un des 3 axes du coach agile ?
Sur le modèle de compétences ? Vers quoi suis-je attiré ?

2) Coach agile, que deviens-tu ?

Dans la première partie, « **Coach agile, d'où viens-tu ?** », en retraçant les grandes étapes de l'émergence de la profession de « coach agile », nous avons insisté sur **la tension inhérente, dès l'appellation, entre posture haute et basse**. Nous allons voir comment dans les années récentes, sous l'influence de plusieurs facteurs, cette tension s'est renforcée, contribuant encore plus à brouiller les repères...

Le temps de la confusion

Plusieurs facteurs ont contribué à introduire de la confusion dans la représentation de ce que pouvait être un coach agile et ainsi à nourrir le mal-être de certaines personnes comme dans les cas évoqués dans l'introduction.

L'évolution du marché, des besoins des entreprises a déplacé les contours de cette profession en émergence.

1) Au-delà de l'IT

Nous l'avons vu précédemment, plusieurs axes d'évolution se sont affirmés au fil des années et il est légitime aujourd'hui de se revendiquer "coach agile" sans avoir de compétence en développement logiciel car l'agilité s'applique de plus en plus en dehors de l'IT. Technical Mastery, tout un pan du modèle de l'ICA présenté dans l'article 1 n'est plus pertinent. Cela brouille les repères entre les acteurs historiques, la filiation à trouver et les compétences requises.

2) Une balance qui penche vers l'expertise

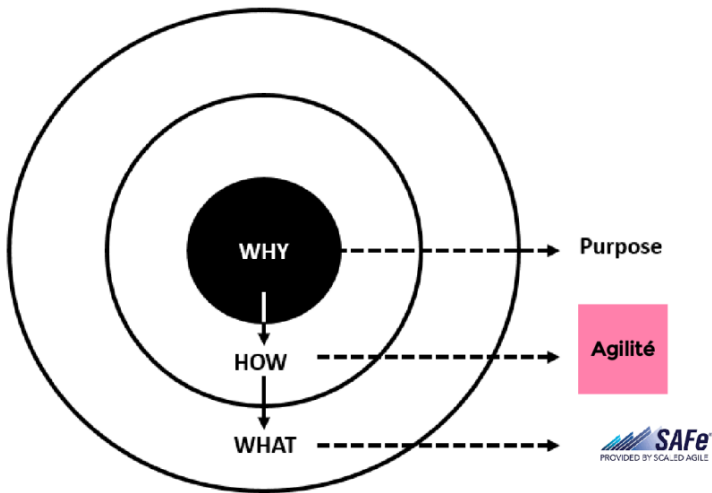
L'ambiguïté de posture entre coach et expert (en processus) s'est renforcée au fil des années. Pour les générations de la fin des années 2010, suite à la stagnation (au mieux) de « la méthode Kanban », **agilité = Scrum + « modèle Spotify »**.

Coach agile, que deviens-tu ?

Si l'on reprend les niveaux logiques du cercle doré présenté dans l'article précédent, cette assimilation produit des pensées automatiques (*feature teams*, *Product Owner*...) au niveau du *What*. Sous la pression des entreprises, **la focalisation s'effectue sur l'aspect réorganisation**, souvent en lien avec une transformation digitale. Cela affaiblit la part de coaching de l'émergence qui prévaut sur le niveau logique du *How*.

Paradoxalement le triomphe de SAFe, dans les années 2020, a davantage encore brouillé les cartes. SAFe est pourtant explicitement placé sur le niveau du *What*, en abandonnant l'appellation de "coach agile" pour former, certifier et recommander des **Consultants**, par exemple avec sa **certification SPC** c-à-d **SAFe Program Consultant**. Au travers de la prolifération de certifications, l'accent est explicitement mis sur l'aspect **expertise dans le framework et compétence de déploiement** de ce framework.

Coach agile, que deviens-tu ?



Cercle doré et SAFe

Le paradoxe résulte dans le fait que des intervenants se forment à SAFe, sont certifiés consultants, acquièrent de l'expérience...et se revendiquent "coach agile". Dans le même temps, tous les « coachs agiles » se font labellisés SAFe et le clament sur LinkedIn pour pouvoir continuer à trouver des missions. On comprend que le marché ait du mal s'y retrouver dans les attendus relatifs à une appellation aussi incontrôlée...

3) Coachs et consultants eux aussi deviennent “agiles”

Le “coaching agile” a émergé au sein d'une communauté très active et qui a tenté à plusieurs reprises de se définir, comme en 2017 lors de la [Scrum Coaching Retreat à Copenhagen](#) :

“Agile Coaching is...a collaboration with people in a thought-provoking and creative journey using coaching approaches with an agile mindset and principles to help individuals, teams and organizations to be the best they can be.”

Scrum Coach Retreat 2017

Mais l'agilité, faute de définition reconnue, n'appartient pas aux « coachs agiles » !

Au moment où je finalise cet article, Emmanuel Macron, coach agile en chef (!), supprime l'ENA « [pour un Etat plus ouvert, plus divers et plus agile](#) » !

D'autres intervenants ont flairé la bonne odeur du gâteau et y ont mordu à belles dents en apposant simplement l'étiquette "agile" à leur profession actuelle. On a ainsi vu se multiplier des coaches (au sens *Executive Coach*) ou des cabinets devenus "agiles", dans un sens assez différent de celui issu du manifeste agile pour le développement logiciel de 2001.

Une question de communication

L'incompréhension s'est accrue entre commanditaires et prestataires : à quel besoin, à quelle demande des entreprises répond le « coach agile » ? Quel valeur apporte-t-il ?

La réponse est plus facile à donner quand on parle d'un Consultant SAFe. Le flou sur le terme « agile » contamine ceux qui s'en revendiquent. Un fossé d'incompréhension se creuse entre la manière dont peuvent se voir une partie des « coaches agiles » et ce que les entreprises attendent de cet intervenant.

Coach agile, que deviens-tu ?

Il ne s'agit pas de débattre sur qui a tort et qui a raison, mais de constater l'ambiguïté d'un contrat reposant sur le terme « coach agile », **quand coach peut vouloir dire consultant et agile signifier SAFe**. L'intérêt d'un outil comme le cercle doré, représentant les niveaux logiques, consiste à montrer qu'on se situe sur des niveaux logiques différents. Nulle prétention à une vérité unique, mais un problème de communication qui alimente les déceptions de part et d'autre.

« Ne nous appartient-il pas d'inclure au lieu d'exclure ? De voir en l'autre une possible richesse et, avant cela, de regarder au plus profond de nous ce qui nous dérange en lui ? »

Baruch Spinoza

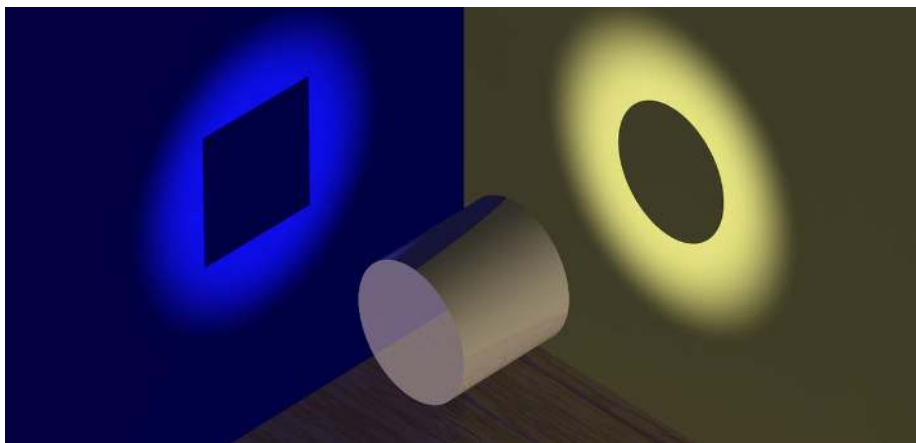
Une fois la communication rétablie sur les attentes et besoins réciproques, il serait peut-être possible de se réconcilier autour du constat :

Coach agile, que deviens-tu ?

- d'un côté, qu'un marché important existe pour le déploiement de solutions en mode expert – best practices (SAFe), qui n'est pas (ou plus) celui d'un coaching agile qu'il convient de redéfinir et peut-être de renommer à un moment où la [Business Agility](#) cherche à suppléer aux limites de l'Agile-IT.
- de l'autre côté, que les turbulences sévères que l'évolution du monde impose aux entreprises peuvent requérir d'**accompagner les acteurs du changement dans la complexité et l'incertitude** autrement qu'au travers du déploiement d'un framework « d'agilité à l'échelle ».

Autrement dit **ouvrir un dialogue autour de deux points de vue** qui sont pertinents chacun dans leur contexte, mais ne sont pas forcément contradictoires dans une vue élargie, comme dans la fameuse projection du cylindre :

Coach agile, que deviens-tu ?



deux projections de « l'agilité »

L'explicitation de cette polarité résonne avec différents modèles de lecture des situations : domaine compliqué versus complexe (Stacey – CYNEFIN), réorganisation versus évolution, court-terme versus long-terme, analytique versus systémique...

De la confusion aux « contusions »

« Coach agile » : une profession, une activité ou une expression dont on devrait se débarrasser car trop imprécise ?

La confusion sur ce qu'est un "coach agile" nourrit le mal-être d'une partie croissante de la communauté agile.

Coach agile, que deviens-tu ?

Différentes facettes du rôle tel qu'il se dessinait dans les années 2010 ont été décrites, en particulier par l'ICA et Lyssa Adkins. Mais a été décrit ce que faisait le coach agile, pas ce qu'il EST ou ce qu'il imagine être.

Dans ce travail fondateur et remarquable, **la question de l'identité professionnelle** a été mise de côté.

Dans la troisième partie, nous verrons l'éclairage que cela apporte à cette réflexion...

Quelques questions...

1. Ai-je développé une connaissance, sinon une expertise au-delà de l'IT vers la *Business agility* ? Métier, fonction support (marketing, RH, finance...) ? Comment cela influe sur mon parcours ?
Sinon est-ce que cela m'intéresse ?
2. Sur une semaine, quelle est ma part d'expertise et ma part de position basse ? Finalement, au quotidien suis-je plutôt consultant ou plutôt coach ? Ou à l'aise pour naviguer entre les deux ?
3. Est-ce que j'arrive à nouer le dialogue avec les autres acteurs autour de l'agilité, de la performance de l'entreprise et à accueillir d'autres points de vue ? Ou est-ce que j'ai tendance à me plaindre de l'incompréhension des autres ?

3) Coach agile, comment te vois-tu ?

Coach agile, comment te vois-tu ?

Je croise souvent des coachs agiles en détresse, dans les événements agiles ou en demande de soutien via mon offre de supervision.

D'où vient ce mal-être ?

Je propose de considérer que plutôt que de se plaindre de paramètres hors de contrôle (culture d'entreprise "défaillante", managers "toxiques", employeurs "bornés"...), le coach agile puisse effectuer un travail réflexif sur son propre positionnement...

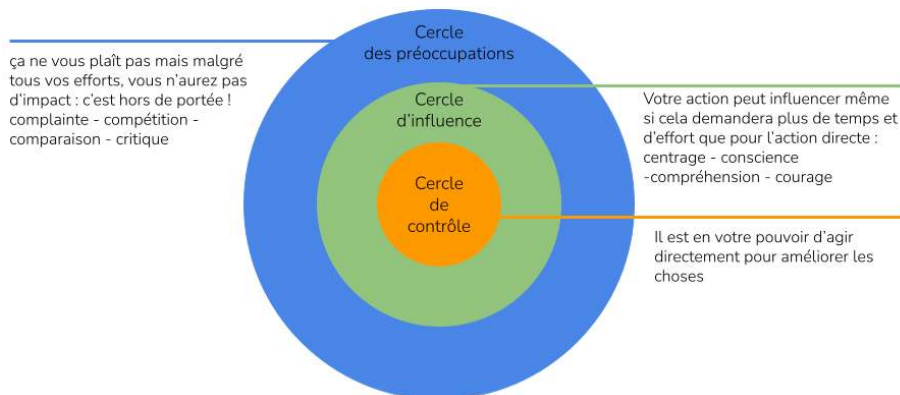
Nous avons exploré tout d'abord la manière dont le coaching agile a émergé en tant que profession : **Coach agile, d'où viens-tu ?**

Puis, nous avons évoqué la confusion qui s'est installée autour de la profession de « coach agile » : **Coach agile, que deviens-tu ?**

Enfin, cette dernière partie interroge l'élaboration de l'identité professionnelle : **Coach agile, comment te vois-tu ?**

Sur quoi ai-je de l'influence ?

L'évolution de la société "moderne" incite les personnes à être « entrepreneurs » d'elles-mêmes, les coachs étant les VRPs de cette tendance. Mon propos n'est pas ici de porter un jugement sur ce mouvement abondamment décrit par la sociologie. Dans cette vision, si l'individu n'est pas responsable de tout ce qui lui arrive, ce qu'il en fait lui appartient. La littérature américaine produit ainsi en flux continu des manuels pour mieux vivre sa vie, comme les ouvrages de Steven Covey, par exemple le célèbre "[The Seven Habits of Highly Effective People](#)" (2004). L'auteur y présente le modèle des **cercles d'influence**, soient 3 cercles concentriques :



Coach agile, comment te vois-tu ?

Steven Covey nous invite à ne pas s'épuiser sur ce qui relève du cercle des préoccupations en assumant que nous n'y pouvons simplement rien.

Nous pouvons utiliser ce modèle pour questionner la plainte du coach agile :

- Dans ce qui provoque sa frustration, son insatisfaction, sur quoi a-t-il du contrôle ou de l'influence ?
- En revanche, quels paramètres font partie du cercle des préoccupations et sur lesquels il n'aura que peu de résultats malgré tous ses efforts ?

Quelle est ma part ?

De manière similaire, l'approche systémique issue des thérapies familiales, invite à nous mettre en question nous-mêmes, avant de mettre en question les autres :

"Pourquoi mes solutions ne marchent-elles pas ?

En quoi renforcent-elles mon problème ?"

Coach agile, comment te vois-tu ?

Autrement dit, **mes solutions sont peut-être le problème** : mon approche, ma manière de voir les choses participe à entretenir la situation insatisfaisante.

Cf. l'excellent livre "[Applications en thérapie familiale systémique](#)" (2013) :

Il faut apprendre à faire la différence entre les choses que l'on a le pouvoir de changer et celles contre lesquelles on ne peut rien faire. Le thérapeute systémicien peut donc diviser les problèmes qu'il rencontre en deux groupes, et se dire :

« Il y a les problèmes sur lesquels j'exerce un contrôle très limité et ceux qui viennent de moi, donc ceux sur lesquels je peux m'entraîner. »

Albernhe, Karine et Thierry. Applications en thérapie familiale systémique (Pratiques en psychothérapie)

Sortir de la plainte (cf. François Roustang)

“Le sens de cette vie c’est de voir s’effondrer les uns après les autres tous les sens qu’on avait cru trouver.”

Christian Bobin

Si je me plains que “personne ne comprend ce qu’est un coach agile”, la démarche proposée ici invite à prendre ma part dans la construction de ce problème. A condition d’éviter le piège de l’auto-culpabilisation, il s’agit de réfléchir à **ce que je projette de manière partiellement non-consciente dans cette étiquette revendiquée de “coach agile”**...

Il ne s’agit pas ici de discuter si le coach agile a raison ou pas dans son diagnostic de l’entreprise, du système, de l’état du management. Avoir raison ne garantit pas de ne pas être frustré ou de ne pas souffrir ! On peut même considérer que la frustration grandit en proportion de la combinaison du sentiment d’avoir raison et de l’impuissance d’y changer quoi que ce soit !

ma Frustration = fonction (j'ai raison x je suis impuissant)

ma super formule pour être mal – Christophe Keromen

L'identité professionnelle : une seconde peau

Dans une perspective constructionniste, dans ce qui appartient à la personne et sur quoi elle peut agir en situation inconfortable, il y a son **identité**.

Les questionnements liés à l'identité professionnelle sont recensés comme une catégorie de sujets récurrents dans l'accompagnement des professionnels de l'accompagnement. Il serait étonnant que les agilistes échappent à ce type de mise en question.

Je propose de nous intéresser à l'identité professionnelle du coach agile en posant l'hypothèse que cet attribut en partie fantasmé peut contribuer à nourrir le mal-être de certains professionnels...

Coach agile, comment te vois-tu ?

J'ai été amené à aborder la question de l'identité professionnelle via ma propre formation, mon parcours, mon accompagnement de coachs agiles et la supervision.

Selon Florence Lamy et Michel Moral ("[Les outils de la supervision dans les métiers de l'accompagnement](#)" – 2021), un métier "*demande une **identité** différente, des connaissances différentes, des aptitudes différentes et des compétences différentes de celles des autres métiers de l'accompagnement.*"

Comment la communauté des « coachs agiles » s'est-elle constituée une identité différente de celle des autres métiers ?

En quoi un "coach agile" se pense-t-il comme différent du reste du monde ?

Pour répondre à cette question, je vais reprendre l'idée exposée dans le premier article, à savoir que le coach agile est une hybridation de coach et d'agile. Il hérite donc d'une identité à la fois « coach » et « agile ». Voyons voir ce que ça donne !

Identité “agile”

Une histoire de rebelles

J'imagine que vous connaissez “le manifeste agile pour le développement logiciel de 2001”, mais avez-vous pris la peine de lire le texte qui l'accompagne : “[History: The Agile Manifesto](#)” ?

Dans cet écrit, Jim Highsmith, l'un des co-auteurs du manifeste, se demande si on pourrait imaginer “*a bigger gathering of organizational anarchists*” que le rassemblement des auteurs à Snowbird ! Il explique aussi qu'ils se sont auto-désignés comme « The Agile Alliance ». **Alliance**, ça ne vous rappelle rien ?

(la traduction en français de ce document est disponible sur [wikiagile](#))

Dans la saga Star Wars, l'Alliance Rebelle, aussi appelée « Alliance pour la Restauration de la République » ou encore **la Rébellion**, est une association de personnes luttant pour la démocratie dans la galaxie, contre l'Empire Galactique.



Emblème de l'Alliance dans Star Wars

Anarchistes, rebelles... La communauté qui s'est progressivement structurée autour de l'Agile Alliance, la Scrum...Alliance, les Agile Tour, etc. comprenait de nombreux/nombreuses geeks. Je postule la constitution d'une part d'inconscient collectif du type **"nous sommes des Jedi en lutte contre la force obscure"**.

Si les agilistes sont les Jedi, quels sont les représentants de la force obscure ?

Le même texte de Highsmith les désigne explicitement :

1) La mission des agilistes consiste à **libérer les développeurs des entreprises Dilbertesques**

Coach agile, comment te vois-tu ?

“a developer community freed from the baggage of Dilbertesque corporations”

Jim Highsmith



[https://wikiagile.cesi.fr/index.php?title=Dilbert_-_Programmation_Agile_\(2\)](https://wikiagile.cesi.fr/index.php?title=Dilbert_-_Programmation_Agile_(2))

2) **sus aux sinistres bureaucrates** qui vantent les mérites des processus, ils ne trouveront plus de place pour se cacher !

“the Agile approaches scare corporate bureaucrats— at least those that are happy pushing process for process’ sake versus trying to do the best for the « customer » and deliver something timely and tangible and « as promised »—because they run out of places to hide.”

Jim Highsmith

Coach agile, comment te vois-tu ?

Ainsi, rapidement, **dans la communauté agile, les managers devinrent les représentants des forces du mal et l'entreprise bureaucratique, le côté obscur de la Force.**

Un langage de combat et d'opposition

Vous me direz que ce texte date de 2001 et ne représente pas l'ensemble de la communauté agile. Certes.

Néanmoins, cette idée que **les agilistes mènent un combat juste pour la Vérité** se retrouve régulièrement dans leur communication. Souvenons-nous par exemple de la définition du Certified Scrum Coach de la Scrum Alliance, rappelée dans le premier article de cette série. Figurait en dernière position :

“Challenging the organizational and leadership status quo and enabling an agile culture.”

Scrum Alliance

Coach agile, comment te vois-tu ?

La question n'est pas le bien-fondé de cette vision de l'entreprise, mais les inconvénients de la posture que cela peut engendrer inconsciemment :

- l'agilité est notre religion, elle discerne le Bien du Mal
- nous sommes une élite, des Jedi, nous avons la Lumière, nous avons raison, vous avez tort
- nous sommes des êtres justes qui veulent le bien des autres
- nous avons à réparer l'injustice faite à tous les développeurs opprimés, damnés de la Terre
- vous, managers, êtes les forces du mal et sauf à vous convertir (à l'agilité) vous devez disparaître
- ...

Inconvénients d'autant plus importants quand cette posture correspond à **un inconscient collectif** qui se renforce à l'occasion des échanges entre pairs, lors des événements agiles, des conférences, etc.

Revenez sur des échanges que vous avez eu récemment avec des collègues, souvenez-vous des pensées qui vous sont venues à l'esprit lors de difficultés d'accompagnement : ai-je tout faux ?

Identité de “coach”

Le “coach agile” a également un héritage “coach” : en quoi consiste-t-il ?

Je vais me limiter à deux hypothèses : le **marginal sécant** et les **schémas précoces inadaptés**.

Le Marginal sécant

Dans "[Le grand livre de la supervision](#)" (2018), Jean-Louis Sentin développe l'idée que **nombre de coachs sont des "marginaux sécants"**, un concept issu de la sociologie (Crozier – Friedberg, 1977) :

Pour ces auteurs, le « marginal sécant » est « **un acteur qui est partie prenante de plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres** ».

Cela lui confère une position privilégiée pour l'innovation, **au prix d'une exigence intellectuelle importante et d'un inconfort permanent**.

Le coach tire sa puissance de sa capacité à être aussi bien dans que hors du système ou de l'organisation du coaché. Capacité dont le coaché ne bénéficie pas et qui permet au coach de définir son altérité.

Ainsi Sentin écrit à propos des coachs :

Coach agile, comment te vois-tu ?

“Beaucoup d'entre nous sont socialement et professionnellement des marginaux sécants : Ni à l'intérieur du système entreprise qui est celui de nos clients : nous n'avons pas pu ou pas voulu faire une carrière conventionnelle de salarié. Ni à l'extérieur : nous ne gardons pas des chèvres dans le Larzac. Cette **position marginale sécante à la fois choisie et subie**, source de plaisir et source de souffrance, intimement liée à l'histoire familiale de chacun, constitue une des singularités et une des ressources professionnelles de la majorité des coachs. Et pourtant, elle est le plus souvent une tâche aveugle.”

Jean-Louis Sentin – http://www.sfcoach.org/wp-content/uploads/2016/04/Lettre_SFCoach_mar10.pdf

Coach agile, comment te vois-tu ? (PARTIE 3) - Christophe Keromen Transformation agile et Inspirante



Marginal sécant

Je propose l'hypothèse que cette caractéristique des coachs se retrouve également chez les agilistes. Notez bien l'expression de Sentin "le plus souvent une tâche aveugle", c-à-d quelque chose qu'on ne voit pas, qu'on ne peut pas voir et qu'on ne sait même pas que l'on ne voit pas.

Coach agile, comment te vois-tu ?

Je me souviens par exemple, il y a quelques années, d'un collègue "coach agile" qui parlait en supervision de "son manager" pour évoquer le manager de l'équipe qu'il accompagnait.

Je pense aussi aux "coachs agiles" qui développent des relations de forte proximité avec les équipes qu'ils accompagnent, tendance d'autant plus forte qu'ils ont été eux-mêmes en situation de production par le passé. Serait-ce un désir d'appartenance à un groupe qui se manifeste inconsciemment, amenant progressivement l'accompagnant à affaiblir un pouvoir qui lui vient de la marginalité ?

Une dérive similaire existe pour les intervenants auprès des équipes managériales. Fascinés par le pouvoir, l'entre-soi, ils s'installent peu à peu, de séminaires *offsite* en réunions de crise, dans une proximité fantasmée et illusoire.

Faute d'étude disponible sur la communauté agile pour soutenir statistiquement mon propos, qu'en pensez-vous ?

Schémas précoces inadaptés

Attention ami(e) lectrice/lecteur, l'hypothèse que je formule dans ce paragraphe n'est pas forcément douce pour l'ego. Mais, en tant que coach et ex "coach agile", je suis également doublement concerné !

Le modèle des [schémas précoces inadaptés](#) (SPI) a été développé à partir de 1990 par Jeffrey Young. Il s'appuie sur la théorie des schémas de Piaget (1926) pour définir 18 SPI utilisés dans les TCC (Thérapies Comportementales et Cognitives).

Les 18 SPI se regroupent en 5 catégories qui décrivent des schémas de défense non conscients (acquisition dans l'enfance) :

Coach agile, comment te vois-tu ?

- **Dépendance** : abnégation – assujettissement
- **Manque de limites** : droits personnels exagérés – manque d'auto-contrôle
- **Manque d'autonomie** : dépendance / incompetence – vulnérabilité – fusion/ personnalité atrophiée – échec
- **Surveillance – Inhibition** : idéaux exigeants – surcontrôle émotionnel – punition – négativité/pessimisme
- **Séparation rejet** : carence affective – abandon / instabilité – méfiance / abus – isolement social – imperfection / honte

D'après Lamy & Moral (2021), la grande majorité des coachs présentent deux schémas actifs :

(description de ces SPI extraite d'un texte de [Marlène Fouchey](#))

a) Idéaux exigeants

Conviction que l'on doit s'efforcer d'atteindre et de maintenir un niveau de perfection très élevé, habituellement dans le but d'éviter la désapprobation ou la honte. Cette exigence amène à une tension constante et à une critique de soi-même et des autres :

- perfectionnisme
- règles rigides
- préoccupation constante du temps et de l'efficacité

b) "Droits personnels Exagérés" :

Affirmation que l'on est supérieur aux autres et que l'on a, de ce fait, des droits spéciaux et des privilèges. Ne pas se sentir lié par les règles de réciprocité qui guident les relations sociales normales.

Également, besoin de faire ou d'obtenir exactement ce que l'on veut sans considérer ce qu'il en coûte aux autres. Tendance excessive à affirmer sa force, son point de vue et à contrôler les autres à son propre avantage sans considérer leur désir d'autonomie. Ils sont vus comme exigeants, dominateurs et manquent d'empathie.

Nombre d'accompagnants éprouvent également le **"syndrome de l'imposteur"**, que l'on peut rapprocher d'une activation d'un SPI d'incompétence.

Coach agile, comment te vois-tu ?

Là encore, je n'ai pas de données sur la communauté agile, mais je formule l'hypothèse que ce modèle pourrait également être pertinent. Qu'en pensez-vous ?

La « communauté agile »

Concernant l'identité agile, je propose de considérer qu'il s'agit d'une construction sociale qui s'ancre dans le besoin d'appartenance. Le coach agile, rebelle minoritaire, marginal sécant, animé d'idéaux exigeants et de droits personnels exagérés peine à trouver sa place dans l'entreprise. Il a besoin de se retrouver entre pairs, dans une communauté qui partage ses valeurs.

“Se reconnaître en effet une identité groupale est déjà une approche systémique du questionnement de soi : parce qu’il est en interrelation permanente avec autrui, l’individu est réciproquement influencé par les autres”

Applications en thérapie familiale systémique de Karine & Thierry Alberne

Coach agile, comment te vois-tu ?

Paradoxalement, cette communauté agile réunit des personnes qui ont une tendance marquée à l'individualisme : que celui qui a déjà essayé d'animer une communauté de coach agile me contredise !

Là encore, cette caractéristique était présente dès les origines, dans le texte cité précédemment sur l'élaboration du manifeste agile de 2001, Jim Highsmith écrit :

Alistair Cockburn's initial concerns reflected the early thoughts of many participants

« I personally didn't expect that this particular group of agilites to ever agree on anything substantive. »

Alistair Cockburn (2001)

Ainsi, le statut de *freelance* est très représenté dans cette population.

Quelques questions réflexives

Ces questions sont inspirées du livre « Applications en thérapie familiale systémique » de Karine & Thierry Albernehe :

• sur le “coach agile”

Quelles devraient être les qualités d'un coach agile ?

Quels pourraient en être les principaux défauts ?

Existe-t-il, pour moi, coach agile, des modèles auxquels je m'identifie ?

Est-ce que je me réfère à une école de pensée et, si oui, laquelle ?

• sur la communauté

Est-ce que je me sens appartenir culturellement et affectivement à une communauté ? Laquelle ? Depuis quand ? Comment nous reconnaissons-nous ? Qu'avons-nous en commun ? Quel langage, quelles expressions, quelles images utilisons-nous ? Qui sont nos alliés ? Nos ennemis ?

Repartir de soi : lumière ET ombre

Mon intention en entamant cette rédaction était d'apporter des éléments de réflexion aux "coachs agiles" afin de contribuer à diminuer le mal-être que je perçois chez plusieurs d'entre elles/eux.

Pour moi, cela passe par **l'élaboration d'une pensée réflexive** sur son identité et son activité.

Pourquoi choisit-on d'être "coach agile" ?

Pour nombre des spécialistes des professions d'accompagnement, on ne devient pas accompagnant par hasard. Karine et Thierry Albernhé écrivent dans "Applications en thérapie familiale systémique" (remplacez thérapeute par « coach agile ») :

“La volonté thérapeutique peut s’appréhender par rapport à l’histoire personnelle et familiale du thérapeute : avant de devenir thérapeute, il a souvent tenté d’aider sa famille ou des membres de son entourage à surmonter un certain nombre de difficultés existentielles (deuils, problèmes d’argent, etc.). Il a accepté cette mission pourtant impossible du fait du rôle qui lui revenait dans le fonctionnement de sa propre famille, tout cela faisant partie du processus homéostatique. Sculpté par cette expérience, il pourrait continuer sa mission à travers d’autres systèmes, s’il ne s’interrogeait pas sur les facteurs qui ont nourri sa volonté thérapeutique.”

Karine et Thierry Albernhe

Dans la lumière

Dans les outils de la supervision, Lamy & Moral (2021), se pose la question de **la part d'ombre et de lumière dans le choix d'être accompagnant**.

La lumière c'est la forme sublimée, noble, celle que l'on exprime volontiers :

“La volonté de partager et de transmettre mon savoir, d’accompagner et de libérer des équipes et des richesses humaines est devenue trop forte. (...)

Aider des richesses humaines et des équipes à collaborer, à grandir, mais aussi faire de très belles rencontres : ça n’a pas de prix pour moi.”

Exemple trouvé au hasard sur LinkedIn : [Pourquoi je suis devenu coach Agile \(2021\)](#)

Dans l’ombre

Cette forme valorisante se double d’une part d’ombre moins avouable.

Citons quelques exemples d’ombres proposés par Lamy & Moral (2021) pour les coaches :

Coach agile, comment te vois-tu ?

- Besoin d'être adulé
- Être un sauveur
- Désir d'omnipotence
- Être le processus (au lieu de le servir)
- Besoin de pouvoir et d'emprise
- Enfin pouvoir donner des leçons !!
- Plaquer ses propres croyances sur autrui
- Tout savoir sur l'autre
- Infliger le "bien"
- S'approprier les succès du client, en être la cause
- Plaisir de pouvoir manipuler
- Goûter les joies du pouvoir par procuration
- ...

Pourriez-vous affirmer qu'aucune ombre ne participe à votre choix de la profession de coach agile ?

Coach, ça claque !

Je ne sais plus quel conférencier (Denis Bismuth ?) s'interrogeait sur le fait que des personnes qui exercent plusieurs activités (formation, consulting, bilan de compétence, etc. et coach) se revendiquent préférentiellement "coach" alors même que leur revenu ne se dégage pas principalement de cette activité.

Il proposait comme explication que le titre de coach était socialement valorisé, à la mode, que ça contribuait à une bonne image de soi...

Ainsi, les « coachs agiles » que j'accompagne ont très majoritairement tendance à employer seulement « coach » pour se qualifier, ne mentionnant plus la composante « agile ». Ça peut paraître anodin, mais cela peut creuser un écart croissant de représentation mentale avec les autres acteurs qui projettent « agile > expert > performance ».

Questions

Quelques questions réflexives inspirées de « Applications en thérapie familiale systémique » de Karine & Thierry Alberne :

Quelles sont les motivations du coach agile ?

Cherche-t-il à réparer quelque chose ?

À quelle place se met-il ?

Répète-t-il des événements familiaux chargés de sens ?

Est-il suffisamment au clair avec lui-même pour renoncer définitivement à une toute-puissance ?

Comment a-t-il été préparé à vivre ses futurs échecs (inévitables, si doué qu'il soit) ? À quoi ces échecs vont-ils nécessairement le renvoyer ?

Coach agile, comment te vois-tu ?

Est-il suffisamment mûr pour les relativiser, y réfléchir sereinement, voire s'en enrichir en les utilisant comme moteurs de résilience ?

Peut-il accepter l'aide d'un senior ou d'un superviseur, sans se sentir jugé pour autant, voire agressé par des remarques pouvant éventuellement remettre en cause certaines façons de faire, de dire ou de penser ?

Quelle part arrive-t-il à faire entre ce qui est de l'ordre du professionnel et ce qui est de l'ordre du personnel ?

Comment réagit-il en termes de « gestion d'affects » ou de « résonance » dans des situations complexes qui peuvent renvoyer à des états émotionnels de l'enfance, de l'adolescence ou de l'âge adulte, de lui-même ou de son entourage ?

Jusqu'où est-il prêt à aller dans la remise en question de sa pratique ?

Épilogue : Coach agile, où vas-tu ?

Merci de m'avoir suivi jusqu'au bout de ces élucubrations.

J'ai commencé avec l'épithète de Claude Sautet et je termine avec une citation de ce cinéaste qui m'évoque la richesse de la différence des individus et de leurs interactions plutôt qu'une normalisation appauvrissante de processus et d'outils (même et surtout à l'échelle) :

“Plus l'univers se standardise, plus la singularité m'intéresse.”

Claude Sautet

Contactez-moi si vous désirez poursuivre ensemble cette exploration ou entamer une supervision...

Christophe Keromen

Ne pas railler, ne pas déplorer, ne pas maudire, mais comprendre."

— *Spinoza*



Accompagner les acteurs du changement dans une perception différente, soutenir l'adoption de nouveaux comportements, pour plus de fluidité dans l'incertitude. Respecter les ressentis, la différence et l'authenticité pour voir les yeux briller. Encourager l'harmonie en cherchant le sens.

Contribuer à faire émerger un nouvel univers de la possibilité dans un environnement complexe. Construire une entreprise qui réussit au service du vivant. Voilà ma mission.

www.linkedin.com/in/christophekeromen/

www.ckti.com

Témoignages

"La supervision pour un coach c'est un peu comme faire réviser sa voiture. Ça permet de repartir sur de bonnes bases et ça évite des accidents... 😊 De mon côté j'ai testé et approuvé les services de Christophe Keromen qui fait ça extrêmement bien." David

"Le cadre de confiance porté par Christophe en supervision de groupe de coachs agile nous permet de voir autrement des situations vécues, par les uns et les autres, avec des éclairages différents que chacun apporte, ce sans jugement. Le support de thèmes systémiques à chaque séance nous permet de faire un zoom out des situations pour y attacher un sens tiré des lois des systèmes." Catherine

"Bienveillant et doux, passionné et passionnant, toujours source d'énergie et d'inspiration." Nicolas

"Dans le cadre de mes missions de Coach Agile, j'ai été supervisé par Christophe. Le cadre qu'il propose, permet d'exposer nos questionnements ou nos problématiques en toute confiance. J'ai beaucoup aimé son approche systémique, qui m'a mené à voir les choses différemment et chaque séance a été un véritable apprentissage. Donc si vous cherchez un superviseur bienveillant, qui va vous challenger, je vous conseille vivement Christophe." Cindy

"J'apprécie énormément cette supervision en contenu et format et les interventions de Christophe sont vraiment inspirantes." Maria

"Coach agile" Qui es-tu ?

Je croise souvent des coachs agiles en détresse, dans les événements agiles ou en demande de soutien via mon offre de supervision.
D'où vient ce mal-être ?

Au fil de trois chapitres, je propose de considérer que plutôt que de se plaindre de paramètres hors de contrôle (culture d'entreprise "défaillante", managers "toxiques", employeurs "bornés"...), le coach agile puisse effectuer un travail réflexif sur son propre positionnement...

J'explore tout d'abord la manière dont le coaching agile a émergé en tant que profession : **Coach agile, d'où viens-tu ?**

Puis, j'évoque la confusion qui s'est installée autour de la profession de « coach agile » : **Coach agile, que deviens-tu ?**

Enfin, une dernière partie interroge l'élaboration de l'identité professionnelle : **Coach agile, comment te vois-tu ?**

