

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

De l'importance du discours dans le « faire organisation »

Dépeindre un portrait de l'agilité en mobilisant une
approche CCO

Auteure : AMOND Emilie
Promotrice : CHRISTOPHE Christel
Année académique 2020-2021
Master [120] en communication, à finalité approfondie

« Ce qui compte avant tout, c'est les liens entre les gens. »

Léo, Scrum Master

Remerciements :

Je souhaiterai tout d'abord remercier Mme Christel Christophe, ma promotrice, pour son soutien sans faille, ses mots rassurants et ses conseils toujours justes.

Je souhaiterai également remercier le professeur François Lambotte pour nos échanges intéressants, sans qui ce mémoire n'aurait jamais emprunté la voie d'une approche CCO.

J'aimerais ensuite remercier toutes ces personnes qui m'ont accordé leur temps, et sans qui ce mémoire serait vide de sens, de vie et de mots : M. Baeyens, M. Bourgeois, M. Caeymaex, M. Danesi, M. Dour, M. Duchateau, M. Feytons, M. Jenard, M. Matelart, M. Medina, M. Sbille, M. Schiano, ainsi que ceux et celles qui ont préféré rester anonymes, mais qui ont tout autant contribué à la réalisation de ce travail de mémoire. Merci pour votre expertise et pour nos discussions si riches.

J'aimerais enfin remercier mes proches : ma famille, mon compagnon Thomas, et mes ami(e)s, en particulier Clémence. Merci de m'avoir soutenue durant cette période intense, et d'avoir supporté mes incessants élans de passion pour ce sujet.

Sans vous, ce travail n'aurait pas été le même. Merci.

Table des matières :

Introduction	1
Partie I : Etat de l'art	3
1. Qu'est-ce que l'agilité ?	3
1.1. Jargon agile et l' <i>Agile Manifesto</i>	3
1.2. L'agilité dans la littérature scientifique	6
1.3. Dépasser le discours managérial	10
2. La CCO : Communication Constitutive de l'Organisation	11
3. Comprendre les enjeux d'une pratique à travers la communication	16
Partie II : Problématique et question de recherche	19
Partie III : Méthodologie	22
1. Un mémoire agile	22
2. Méthode qualitative : entretiens semi-directifs	22
3. Déroulement des entretiens	23
4. Observation participante	25
5. Grounded Theory Method & CCO	26
6. Journal de bord	27
Partie IV : Analyse et résultats	28
1. Préambule	28
2. Définir sa fonction en tant que professionnel de l'agilité	30
2.1. Les coachs agiles	30
2.1.1. Les rôles du coach agile	30
2.1.2. Motivations sous-jacentes	32
2.1.3. Être coach, au-delà de l'agilité	33
2.1.4. Une dénomination contestée	34
2.2. Les consultants	36
2.2.1. Les rôles du consultant	36
2.2.2. Motivations sous-jacentes	38
2.3. Les certifications et formations	40
2.3.1. Les certifications	40

2.3.2. Les formations	44
3. Définir sa fonction en tant que (top) manager	46
3.1. L'implémentation agile : une question de posture	47
3.1.1. La posture du management impliqué	47
3.1.2. La posture du « manager guindé »	50
3.1.3. Des figures co-construites par le discours	52
3.2. La nécessaire évolution du rôle de manager	54
4. Les références de l'agilité	56
4.1. Les fondamentaux de l'agilité	57
4.1.1. L' <i>Agile Manifesto</i>	57
4.1.2. La méthode <i>Scrum</i>	59
4.2. Autres références	62
4.3. L'agilité perçue comme une religion	65
5. La théorie confrontée à la réalité du terrain	70
5.1. Une divergence dans l'implémentation	70
5.2. La mouvance comme point de départ	72
5.3. D'autres contraintes	74
5.4. Une liberté d'interprétation	75
Partie V : Discussion des résultats	76
Partie VI : Limites	78
Conclusion	80
Bibliographie	81
Bibliographie méthodologique	84
Bibliographie non-scientifique	84
Annexes (voir document ci-joint, <i>Annexes au mémoire</i>)	

Introduction :

L'agilité est un concept qui a le vent en poupe depuis maintenant plusieurs années. Dans les revues de management, sur les réseaux professionnels, et dans un nombre toujours croissant d'organisations, les termes *agile*, *lean*, *entreprise libérée*, *Scrum*, *Kanban* – pour ne reprendre que quelques exemples – fleurissent à chaque recoin.

Ma première rencontre avec le terme *agile* remonte à 2018, lors d'un stage d'observation mené dans le cadre de mes études. Je me souviens, à l'époque, avoir été fascinée par l'idée de réviser l'organisation hiérarchique classique au profit d'une plus grande autonomie des équipes. Cependant, jusqu'à ce que je me penche sérieusement sur le sujet, la conception de ce qu'était réellement l'agilité est restée très floue dans mon esprit. Je voulais comprendre *pourquoi*. Pourquoi cet engouement des professionnels à l'égard de l'agilité ? Pourquoi tant de conférences, de meet-up, de cercles de travail organisés sur le sujet ? Tant d'articles sur ses vertus ? J'ai donc décidé de participer à quelques conférences, de m'intégrer dans ces discussions, de lire, d'observer.

Lorsqu'en 2019, j'ai commencé à envisager l'écriture de ce mémoire, j'ai donc naturellement étendu cette réflexion. Cependant, dans la première partie dudit mémoire, évaluée en juin 2020, je portais initialement mon attention sur l'agilité et la communication interne. La méthode et les objectifs pour lesquels j'avais opté, à l'époque, étaient bien différents de ceux du présent mémoire. Mais un imprévu de taille s'est présenté lors des mois qui ont suivi : à savoir le confinement dû à la Covid-19, rendant impossible les observations en présentiel sur le terrain de mon choix. Cependant, le point fort de l'agilité réside justement dans sa capacité à saisir les changements comme des opportunités. C'est pourquoi, suite à d'intéressantes discussions avec le professeur François Lambotte et ma promotrice, Mme Christel Christophe, mon sujet s'est progressivement réorienté vers une approche CCO.

Un corpus de lectures supplémentaires, une série d'entretiens (en ligne) avec des acteurs de l'agilité et une longue réflexion m'ont donc amenée à réviser ma problématique et ma question de recherche. De nouvelles questions sont venues alimenter mon raisonnement : que se cache-t-il, en réalité, derrière ces

discours ? Comment ces acteurs – ces professionnels, ces scientifiques – construisent-ils, actualisent-ils ce qu’est l’agilité, à travers leurs mots ? Mon questionnement s’est donc déplacé du « *Pourquoi ?* » vers le « *Comment ?* »

Pour tenter de comprendre comment ces paroles et ces textes façonnent la réalité agile, je suis allée à la rencontre de ces acteurs. J’ai réalisé une série d’entretiens semi-directifs auprès de quatorze acteurs de l’agilité, ainsi qu’une observation participante de huit sessions. Mon objectif, par ce travail de mémoire, est donc de tenter de comprendre *comment* ces acteurs, par le biais de leur discours, participent à la co-construction et à l’actualisation de ce qu’est l’agilité, et de l’écosystème dans lequel elle s’inscrit. Ainsi, j’analyserai l’agilité selon la focale théorique de la CCO (Communication Constitutive de l’Organisation). Ce mémoire sera dédié à la parole des acteurs de l’agilité, à leur réalité et leurs réflexions ; et à la façon dont leurs mots façonnent, consciemment ou non, une nouvelle réalité du monde du travail.

Ce travail se décomposera en six grandes sections. La première section en constituera la base théorique. J’effectuerai dans cette partie une revue de la littérature concernant d’une part l’agilité, et d’autre part l’approche CCO. L’agilité étant le phénomène étudié, et l’approche CCO la théorie mobilisée afin d’étudier ce phénomène. Ensuite, la deuxième section présentera la problématique sur laquelle ce travail posera ses bases, ainsi que la question de recherche à laquelle je tenterai de répondre. Les objectifs de ce travail y seront également énoncés. Dans la troisième section, j’explicitai la méthodologie que j’ai choisie de mettre en place afin d’analyser mon matériau. Dans la quatrième section, j’exposerai le résultat de mes analyses, tissant des liens entre le discours des acteurs sur l’agilité, et une approche CCO. Dans la cinquième section, je discuterai des principaux résultats de mon analyse. Enfin, dans la dernière section, je présenterai d’une part les limites de ce travail de mémoire, et d’autre part, les questionnements qui ont émergé de mes analyses mais que je n’ai pas eu le temps d’approfondir.

Partie I : Etat de l'art

Afin de produire une réflexion théorique à partir de données discursives, j'ai décidé d'allier agilité et CCO (Communication Constitutive de l'Organisation). L'agilité sera envisagée ici comme étant l'objet constitutif de ce travail. Afin d'étudier ce phénomène, je mobiliserai les concepts et principes d'une approche CCO. C'est pourquoi, avant d'aller plus loin dans la méthodologie et l'analyse, il me semble important de définir ces deux approches centrales (managériale d'une part, théorique de l'autre), et la façon dont elles peuvent être articulées.

1. Ou'est-ce que l'agilité ?

1.1. Jargon agile et l'Agile Manifesto

Avant d'explorer la littérature scientifique, attardons-nous quelques instants sur le jargon agile tel que mobilisé par les professionnels.

En réalité, lorsque l'on se penche sur le discours des professionnels de l'agilité, on constate qu'ils distinguent entre méthodes et *mindset* (état d'esprit, en français). David Preti, coach agile s'exprimant par le biais d'un blog professionnel, souligne d'ailleurs qu'il convient de discerner « *Doing Agile* » de « *Being Agile* »¹. En effet, l'agilité est souvent définie par les professionnels comme étant un *mindset*, une philosophie, un état d'esprit dans lequel s'inscrit l'organisation. Le terme *mindset* est ici entendu au sens d'un ensemble de valeurs et de principes partagés, d'une culture. Et cet état d'esprit – l'agilité – est mis en application à travers une série de méthodes concrètes – les méthodes « agiles » – dont les plus connues sont *Scrum*, *Kanban* et *Extreme Programming* (XP) (Denning, 2013 ; Hummel, Rosenkranz, & Holten, 2013). Ces méthodes, quant à elles, sont comparables à une collection de processus et d'outils (Barzi, 2011 ; Crespín-Mazet, Goglio-Primard, Guittard, & Dupont, 2019).

Les valeurs et principes qui constituent le *mindset* agile se regroupent dans un document de référence, le *Manifesto for Agile Software Development*, écrit

¹ Preti, D. (2017). « *Faire de l'Agilité* » versus « *être Agile* ». Retrieved May 13, 2021 from Savoiragile.com Web site : <https://savoiragile.com/2017/02/07/faire-de-lagilite-versus-etre-agile/>

en 2001 par l'*Agile Alliance*² (Crespin-Mazet et al., 2019 ; Denning, 2013 ; Dupont, 2019). Par facilité, je référerai à ce document en tant que « *Agile Manifesto* » ou « Manifeste Agile », puisque c'est ainsi que les professionnels le surnomment. L'*Agile Alliance*, à l'origine du Manifeste, est un groupe composé de 17 experts du développement d'applications informatiques, comptant notamment parmi ses fondateurs Ward Cunningham (*Wiki*), Kent Beck (*Extreme Programming*), Ken Schwaber et Jeff Sutherland (*Scrum*)³. Sur le site de l'*Agile Manifesto*⁴, l'*Agile Alliance* se définit comme un « *group of independent thinkers about software development, and sometimes competitors to each other* »⁵. Voici la liste exhaustive de ses membres :

Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	

Figure 1 : Liste des membres fondateurs de l'*Agile Alliance*. Capture d'écran du site <http://agilemanifesto.org/>

Les 17 fondateurs du Manifeste sont tous issus du domaine de l'IT (*Information Technology*). A ce jour, le domaine du développement de logiciels (*software*) reste d'ailleurs l'un des plus grands secteurs à avoir adopté l'agilité en interne (Denning, 2013). Les signataires du Manifeste, quant à eux, bien plus nombreux, sont listés sur le site de l'*Agile Manifesto*.⁶

Au vu de l'importance qu'occupe ce Manifeste aussi bien dans les écrits scientifiques que dans le discours des professionnels, penchons-nous davantage sur cette production de référence pour les acteurs de l'agilité.

Tout d'abord, le Manifeste en lui-même est un document très peu détaillé. Il se résume à l'énonciation de quatre valeurs et douze principes, et a été traduit

² Agile Manifesto. (n.d.). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved May 13, 2021 from <https://agilemanifesto.org/>

³ Agile Manifesto. (n.d.). *Authors: The Agile Manifesto*. Retrieved May 24, 2021 from <http://agilemanifesto.org/authors.html>

⁴ Agile Manifesto. (n.d.). *History: The Agile Manifesto*. Retrieved May 13, 2021 from <http://agilemanifesto.org/history.html>

⁵ « un groupe de penseurs indépendants quant au développement de logiciels, et parfois concurrents les uns des autres. » traduit par l'auteur.

⁶ Agile Manifesto. (n.d.). *Independent Signatories of The Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved May 13, 2021 from <http://agilemanifesto.org/display/index.html>

dans 68 langues différentes⁷. Sur le site officiel de l'*Agile Manifesto*, l'idée de fond est présentée comme étant celle de lister une série de valeurs et de principes simples à mettre en place, et qui peuvent s'adapter à un environnement mouvant ; plutôt qu'une méthode fixe et « poussiéreuse », très peu actualisée⁸. Selon des auteurs tels que Crespín-Mazet et al. (2019) et Dupont (2019), les trois valeurs fondamentales de l'*Agile Manifesto* sont :

1. Favoriser les interactions entre les individus supportées par des processus et des outils agiles ;
2. Encourager une collaboration avec les clients qui prend la forme d'une contractualisation souple ;
3. Privilégier l'adaptation au changement, voire l'incarnation du changement, plus que le suivi d'un plan. (Crespín-Mazet et al., 2019, p. 12)

Cependant, sur le site officiel du Manifeste, une quatrième valeur est mentionnée : « *Working software over comprehensive documentation* »⁹, soit l'idée selon laquelle il vaut mieux posséder un logiciel de travail efficace plutôt qu'une documentation exhaustive. En guise d'illustration, voici ces quatre valeurs, telles que présentées sur le site :

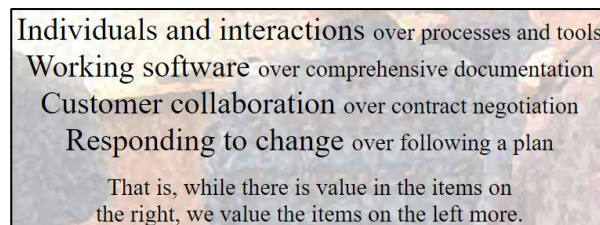


Figure 2 : Les quatre valeurs de l'Agile Manifesto. Capture d'écran du site <http://agilemanifesto.org/>

Nous observons que les éléments de gauche (individus et interactions ; logiciel de travail efficace ; collaboration avec les clients ; et adaptation au changement – traduit par l'auteur) sont mis en valeur par rapport aux éléments de droite (processus et outils ; documentation exhaustive ; processus de

⁷ Agile Manifesto. (n.d.). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved May 24, 2021 from <https://agilemanifesto.org/>

⁸ Agile Manifesto. (n.d.). *History: The Agile Manifesto*. Retrieved May 24, 2021 from <http://agilemanifesto.org/history.html>

⁹ Agile Manifesto. (n.d.). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved May 13, 2021 from <https://agilemanifesto.org/>

contractualisation ; et suivi d'un plan – traduit par l'auteur). Ces quatre valeurs s'accompagnent de la mention : « *That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.* »¹⁰ Ces quatre valeurs constituent la référence commune à l'ensemble des professionnels souhaitant adopter un état d'esprit agile. Aucune explication ou précision n'accompagne ces valeurs quant à leur mise en pratique effective, si ce n'est l'inscription susmentionnée.

En parallèle, l'*Agile Manifesto* est également constitué de douze principes¹¹, dont la liste est reprise en annexe (voir *Annexe n°1*). Ces principes constituent les fondements de l'agilité, soit les balises de référence à appliquer lorsque l'on souhaite *s'organiser* selon les valeurs et principes agiles.

Je reviendrai sur les valeurs et principes de l'*Agile Manifesto* dans la suite de ce travail, dans la *Partie IV : Analyse et résultats*.

1.2. L'agilité dans la littérature scientifique

L'agilité, bien que très répandue dans le secteur professionnel, a aussi été investiguée dans la littérature scientifique, particulièrement dans les domaines du management et de l'IT. La première chose que nous apprend cette littérature est que l'agilité existait déjà bien avant la publication du Manifeste Agile. A l'origine, le terme *agilité* était utilisé dans le domaine du combat aérien, afin de définir « *la capacité à changer de manœuvres dans le temps* » (Barzi, 2011, p.30). Par la suite, comme l'écrit Barzi (2011) :

« *l'agilité a été étendue au contexte des affaires par un rapport publié en 1991 par le Iacocca Institute de Lehigh University en réponse à une requête du Congrès américain sur les facteurs susceptibles de favoriser la compétitivité de l'industrie américaine...* » (Barzi, 2011, p.30)

Cette extension du terme au marché relève notamment de la prise en compte de « *la maturation rapide de l'industrie, l'utilisation accrue des outils*

¹⁰ « *Cela dit, même si les éléments de droite ont de la valeur, nous en accordons davantage à ceux de gauche* » traduit par l'auteur.

¹¹ Agile Manifesto. (n.d.). *Principles behind the Agile Manifesto*. Retrieved May 22, 2021 from <http://agilemanifesto.org/principles.html>

informatiques, des technologies de production ainsi que l'importance de l'information et de la communication » (Barzi, 2011, p.30). En effet, les auteurs traitant de l'agilité s'accordent sur le fait que l'innovation agile s'est développée en réaction au changement continu et imprévisible (Barzi, 2011) de l'environnement dans lequel s'inscrivent les organisations actuelles. Cet environnement est perçu comme étant fluctuant (Barzi, 2011), incertain (Crespin-Mazet et al., 2019 ; Dupont, 2019 ; Gréselle-Zaïbet, 2019), complexe (Crespin-Mazet et al., 2019 ; Gréselle-Zaïbet, 2019), ou encore en constant changement (Barzi, 2011 ; Bazet, Jolivet, & Mayère, 2008 ; Denning, 2013 ; Dupont, 2019). Or, pour les organisations s'inscrivant dans une démarche d'innovation agile, le changement n'est plus perçu comme une menace, mais plutôt comme une opportunité (Gréselle-Zaïbet, 2019). Crespin-Mazet et al. (2019) synthétisent cette idée lorsqu'ils écrivent :

« [Les organisations] doivent apprendre à composer le plus simplement possible avec cette incertitude et renforcer leur vivacité à comprendre et exploiter avec le moindre effort possible les situations qu'elles rencontrent... [Elles] cherchent dès lors à développer leur capacité à innover pour créer de la valeur dans des environnements incertains... Ceci se traduit aujourd'hui par l'intégration du concept « d'innovation agile »... » (Crespin-Mazet et al., 2019, p.10)

En d'autres termes, si les organisations actuelles désirent rester concurrentielles, elles doivent devenir flexibles (ou *lean*, en anglais) et réactives (Aubouin & Capdevila, 2019 ; Barzi, 2011 ; Crespin-Mazet et al., 2019 ; Dupont, 2019 ; Gréselle-Zaïbet, 2019). Les organisations agiles sont donc appelées à faire preuve d'adaptabilité (Barzi, 2011 ; Bazet et al., 2008), d'innovation constante (Barzi, 2011 ; Crespin-Mazet et al., 2019 ; Denning, 2013 ; Gréselle-Zaïbet, 2019) ou d'amélioration continue (Bazet et al., 2008), et de proactivité (Crespin-Mazet et al., 2019). Par leur capacité de réaction et d'adaptation rapide face à l'incertitude de l'environnement, les organisations agiles acquièrent ainsi un avantage concurrentiel (Aubouin & Capdevila, 2019 ; Crespin-Mazet et al., 2019 ; Denning, 2013 ; Gréselle-Zaïbet, 2019). Cet avantage sert aussi bien leur image *corporate* que leur aptitude à se différencier sur un marché toujours plus compétitif (Barzi, 2011).

L'agilité entend également agir sur le plan humain, en permettant notamment une plus grande autonomie des équipes (Aubouin & Capdevila, 2019 ; Gréselle-Zaïbet, 2019 ; Hummel et al., 2013), et en faisant du client le centre des préoccupations de ces dernières (Barzi, 2011 ; Crespin-Mazet et al., 2019 ; Dupont, 2019 ; Hummel et al., 2013).

Dans un premier temps, comme nous l'avons vu, l'*Agile Manifesto* insiste sur l'importance des interactions aussi bien parmi les employés entre eux, que parmi les équipes, mais également entre les équipes et le management. La première valeur prônée par ce texte de référence est d'ailleurs celle selon laquelle l'équipe est plus importante que les outils et les procédures (Crespin-Mazet et al., 2019 ; Denning, 2013). Comme l'écrivent Crespin-Mazet et al. (2019), « *il est préférable d'avoir une équipe soudée et qui communique plutôt qu'une équipe composée d'experts fonctionnant chacun de manière isolée* » (Crespin-Mazet et al., 2019, p.12). L'accent est donc mis sur la collaboration (Aubouin & Capdevila, 2019 ; Denning, 2013 ; Dupont, 2019) et le partage (Aubouin & Capdevila, 2019) parmi les employés. Ceux-ci deviennent des acteurs (pro)actifs de l'organisation (Crespin-Mazet et al., 2019 ; Gréselle-Zaïbet, 2019), aussi bien dans la prise de décisions que dans la conception du produit et/ou service final.

Gréselle-Zaïbet (2019) avance un pas plus loin lorsqu'elle joint cette idée de collaboration au concept d'*intelligence collective*, qu'elle définit comme « *un ensemble de capacités de réflexion, de compréhension, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issues de l'interaction entre ses membres et mises en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe* » (Zaïbet-Gréselle, 2007, p. 51, as cited in Gréselle-Zaïbet, 2019, p.220). Aubouin & Capdevila (2019), quant à eux, se réfèrent à une forme de confiance tissée à travers le temps entre les acteurs de l'organisation, à la fois interpersonnelle (construite dans le temps par les interactions répétées entre individus) et généralisée (fondée sur le respect de valeurs, de pratiques et de comportements types) (Aubouin & Capdevila, 2019).

Ensuite, une autre composante centrale de l'agilité est le rapport au client. De fait, les équipes ont pour mission non plus de concevoir des produits

standardisés dans un laps de temps limité, mais de répondre aux exigences fluctuantes (et parfois non-anticipées) de leurs clients (Barzi, 2011 ; Crespin-Mazet et al., 2019 ; Dupont, 2019). La conception des produits migre dès lors de l'offre vers la demande. Le client, impliqué tout au long du processus de réalisation, devient le moteur de l'innovation agile. Ainsi, selon la seconde valeur du Manifeste Agile, les équipes sont amenées à travailler en étroite collaboration avec leurs clients (Crespin-Mazet et al., 2019 ; Dupont, 2019).

A la lumière de ces caractéristiques, nous constatons que cet état d'esprit amène l'organisation à se repenser de plusieurs manières. Gréselle-Zaïbet (2019) soutient le point de vue selon lequel l'agilité impacte radicalement le « contenu, l'environnement et le management du travail » (Gréselle-Zaïbet, 2019, p.226). Comme l'indique également Denning (2013) :

*« An outside-in orientation that maximizes customer value, however, requires a reinvention of management roles, practices, values and communications to implement it... [It] requires an organization-wide capability to deal with unexpected or evolving shifts in customer needs and expectations... This degree of nimbleness can't be achieved by the hierarchical bureaucracies that prevail in most large organizations today. »*¹² (Denning, 2013, p.5)

Selon ce même auteur, cette transformation doit s'opérer à plusieurs niveaux de management : au niveau de l'objectif même de l'organisation (*delighting the customer*) ; du rôle des managers (*enabling self-organizing teams*) ; de la coordination du travail (*dynamic linking*) ; des valeurs (*continuous improvement and radical transparency*) ; et enfin, de différentes communications (*horizontal conversations*). Il conclut ainsi : « A single fix is not enough; companies need systemic change. »¹³ (Denning, 2013, p.7)

¹² « Toutefois, pour mettre en œuvre une orientation externe-interne qui maximise la valeur pour le client, il faut réinventer les rôles de gestion, les pratiques, les valeurs et les manières de communiquer pour l'implémenter... [Cela] exige une capacité, à l'échelle de l'organisation, à faire face aux changements inattendus ou évolutifs des besoins et des attentes des clients... Ce degré d'agilité ne peut être atteint par les bureaucraties hiérarchiques qui prévalent dans la plupart des grandes organisations d'aujourd'hui. » traduit par l'auteur.

¹³ « Une seule solution ne suffit pas ; les entreprises ont besoin d'un changement systémique. » traduit par l'auteur.

La force des organisations agiles est de pouvoir s’insérer, croître et s’adapter sans cesse aux mouvances d’un environnement technologique, économique, sociétal et culturel donné (Barzi, 2011 ; Crespin-Mazet et al., 2019 ; Denning, 2013 ; Dupont, 2019 ; Gréselle-Zaïbet, 2019), par un travail sur elles-mêmes et leur mode de fonctionnement. Bazet et al. (2008) résument ainsi :

« Dans leur recherche combinée de productivité accrue et d’adaptabilité, les organisations sont passées d’un travail d’optimisation des opérations... à un travail qui porte sur l’organisation elle-même, sur sa configuration, ses interfaces, dans une logique d’amélioration continue... » (Bazet et al., 2008, p.31)

1.3. Dépasser le discours managérial

Comme nous venons de le voir, l’agilité est un terme riche de sens et de significations. D’une part, le terme connote un état d’esprit, une façon de *faire organisation* qui se traduit en un document de référence, le *Manifesto for Agile Software Development*. D’autre part, l’agilité se matérialise dans une série de méthodes agiles qui fonctionnent comme autant de cadres et outils afin d’orienter la pratique quotidienne de l’agilité en organisation. D’un point de vue communicationnel, deux réflexions semblent alors émerger.

Premièrement, l’importance de cet ouvrage de référence qu’est le Manifeste Agile. Soit un document servant de base commune aux praticiens de l’agilité à travers le monde. Selon une approche communicationnelle, la question se pose de savoir comment, un document si sommaire – soit quatre valeurs et douze principes – parvient à créer du sens et du lien à l’échelle mondiale.

Ensuite, les auteurs se penchant sur l’agilité, et mobilisés dans le cadre de ce mémoire, sont majoritairement issus du domaine du management. Or, une lentille communicationnelle permettrait d’explorer certaines facettes de l’agilité qui n’ont pas encore été mises en lumière. Par exemple, l’importance que portent les acteurs de l’agilité à ces valeurs et principes, et qui ne peut être comprise qu’à travers l’analyse de leur discours.

C’est pourquoi j’ai pris le parti d’observer l’agilité par le biais d’une focale théorique communicationnelle : celle de la CCO.

2. La CCO : Communication Constitutive de l'Organisation

L'approche constitutive de la communication organisationnelle (Del Fa, Vasquez, & Plourde, 2016) – ou Communication Constitutive de l'Organisation (CCO) – est un cadre théorique apparaissant pour la première fois dans le texte fondateur de Taylor, Cooren, Giroux, & Robichaud, en 1996 (Jojczyk, Lambotte, Mnasri, & Wathelet, 2016). Selon cette approche, la communication est perçue comme étant constitutive de l'organisation en ce qu'elle génère, par son action, la réalité organisationnelle (Ashcraft, Kuhn, & Cooren, 2009). Cette réalité organisationnelle peut être représentée par la culture, la répartition du pouvoir, les différents réseaux (internes et externes) de l'organisation, ou encore par la relation entre structure et agentivité (Ashcraft et al., 2009). En effet, la communication permet l'émergence ainsi que le maintien des organisations (Del Fa et al., 2016 ; Jojczyk et al., 2016). Comme l'écrivent Ashcraft et al. (2009) : « *Without communication, there would be no organization* »¹⁴ (Ashcraft et al., 2009, p.7).

Les organisations sont donc, au-delà de leur aspect matériel, des constructions discursives – relatives, donc, au discours. Le concept de *discours* peut être défini de deux manières. D'une part, il peut être perçu comme incarnant certaines significations culturelles à partir desquelles nous communiquons et interagissons. Selon cette définition, le discours est un « *medium pour l'interaction sociale* »¹⁵ (Fairhurst & Putnam, 2004, p.7). D'autre part, il peut être étudié comme faisant référence à des formes de conversations et de textes sociaux « *vaguement couplés au sens et relativement autonomes par rapport aux processus communicatifs* »¹⁶ (Fairhurst & Putnam, 2004, p.7).

Le couple conversation-texte évoqué ici est d'ailleurs central dans une approche CCO, et a principalement été étudié par l'Ecole de Montréal (Ashcraft et al., 2009). La modalité textuelle, dans un premier temps, incarne l'aspect stable, récurrent et non-événementiel de la communication (Ashcraft et al., 2009 ; Jojczyk et al., 2016). Le texte peut être verbal, non-verbal, ou

¹⁴ « *Sans communication, il n'y aurait pas d'organisation* » traduit par l'auteur.

¹⁵ « *... discourse is a medium for social interaction* » traduit par l'auteur.

¹⁶ « *... loosely coupled from meaning and relatively autonomous from communicative processes...* » traduit par l'auteur.

encore écrit (Ashcraft et al., 2009). Les auteurs de l'approche s'y réfèrent en tant que « site » de l'organisation (Ashcraft et al., 2009 ; Fairhurst & Putnam, 2004). Comme l'écrivent Jojczyk et al. (2016) : « *Le texte renvoie au monde conceptuel des idées et des interprétations – c'est-à-dire à une généralisation à laquelle des acteurs peuvent faire référence* » (Jojczyk et al., 2016, p.2). Enfin, selon Grant, Hardy, Oswick, et Putnam (2004), les textes sont équivalents à des manifestations du discours :

« *The term 'organizational discourse' refers to the structured collections of texts embodied in the practices of talking and writing (as well as a wide variety of visual representations and cultural artefacts) that bring organizationally related objects into being as these texts are produced, disseminated and consumed... Consequently, texts can be considered to be a manifestation of discourse...* »¹⁷ (Grant et al., 2004, p.3)

Ensuite, la modalité conversationnelle est l'aspect vivant, évolutif, co-construit et événementiel de la communication (Ashcraft et al., 2009 ; Jojczyk et al., 2016). Selon les termes de Jojczyk et al. (2016), la conversation est « *le monde pratique de la performance conversationnelle orientée vers l'action* » (Jojczyk et al., 2016, p.2). Les auteurs indiquent également que la conversation est nécessairement singulière, volatile et contingente (Jojczyk et al., 2016). On s'y réfère en tant que « surface » de l'organisation (Ashcraft et al., 2009 ; Fairhurst & Putnam, 2004). Ashcraft et al. (2009) résument cette distinction entre conversation et texte comme suit : « *Organization is therefore accomplished (or "realized") and experienced in conversation, identified and described through text* »¹⁸ (Ashcraft et al., 2009, p.20).

Alors que Taylor et al. (1996) percevaient initialement conversation et texte comme entretenant une relation cyclique, Jojczyk et al. (2016) y substituent

¹⁷ « Le terme « discours organisationnel » fait référence aux collections structurées de textes incarnées dans les pratiques de la parole et de l'écriture (ainsi qu'une grande variété de représentations visuelles et d'artefacts culturels) qui donnent naissance à des objets liés à l'organisation au fur et à mesure que ces textes sont produits, diffusés et consommés... Par conséquent, les textes peuvent être considérés comme une manifestation du discours. » traduit par l'auteur.

¹⁸ « L'organisation est donc accomplie (ou « réalisée ») et expérimentée dans la conversation, identifiée et décrite par le texte. » traduit par l'auteur.

la notion « d'articulation » ou de « spirale ». Par-là, les auteurs cherchent à mettre en évidence trois composantes de cette relation. Premièrement, la récurrence du processus ; ensuite, son absence de clôture ; et enfin, la prise en compte du temps long de l'organisation (Jojczyk et al., 2016). Ils écrivent :

« ... nous proposons de représenter l'organisation sous la forme d'une spirale évoquant la notion de cycle mais avec l'avantage de réaffirmer qu'une organisation, malgré les apparences, ne passe jamais exactement par les mêmes événements (les interactions sont événementielles) tout en pouvant convoquer de même textes (dimension itérative de l'organisation). » (Jojczyk et al., 2016, p.10)

Mais Jojczyk et al. (2016) restent critiques quant à cette dichotomie conversation-texte qui, selon eux, *« pose problème car elle rend difficile l'intégration notamment de la matérialité de l'organisation, mais également d'autres aspects plus abstraits comme les normes, les valeurs dans leurs rôles constitutifs de l'organisation »* (Jojczyk et al., 2016, p.16). Ils s'appuient donc sur les écrits de Derrida (1990, 1993) et de Cooren, (2016) et empruntent l'idée selon laquelle tout acte est une « trace » ; *« Selon nous, l'ensemble des traces engendrées par les conversations forment, par accumulation, la Trace propre au texte/à l'organisation »* (Jojczyk et al., 2016, p.18).

L'approche CCO – contrairement aux études classiques en sociologie, économie ou management qui s'intéressent principalement au *Quoi ?* et au *Pourquoi ?* – se concentre davantage sur le *Comment ?* (Del Fa et al., 2016). Del Fa et al. (2016), par exemple, s'intéressent – en mobilisant le cadre théorique de la CCO – à *« ce qui lie et délie les différents acteurs participant à un projet »* (Del Fa et al., 2016, p.213), et ce via les relations communicationnelles qu'ils entretiennent. Selon ces auteurs, *« la communication constitue le tissu organisationnel [qui] attache/détache les choses entre elles »* (Del Fa et al., 2016, p.217). Ces relations sont traduites, selon les différents auteurs du courant, par le biais de trois termes distincts et compatibles, que sont ceux de langage, d'interaction et de dialogue.

Le premier, et le plus abstrait, est le concept de « langage ». Selon Ashcraft et al. (2009), le langage est la condition ontologique à la construction active

de la réalité sociale, par opposition à la simple « réflexion » de cette réalité. Fauré & Robichaud (2013) adjoignent à cette définition la position centrale jouée par « *la récursivité inhérente au langage qui rend possible la métacommunication, c'est-à-dire la construction d'un cadre qui devient ensuite lui-même à la fois l'objet et l'agent d'un travail d'organisation, de révision, de construction de sens* » (Fauré & Robichaud, 2013, p.4). Le langage se compose des mots, des symboles et des textes (Del Fa et al., 2016) qui, mobilisés par les acteurs, participent à la co-construction du sens donné à l'organisation (Ashcraft et al., 2009 ; Del Fa et al., 2016 ; Fauré & Robichaud, 2013).

Ensuite, le terme « d'interaction », vient compléter et approfondir celui de « langage ». Del Fa et al. (2016) soulignent cette forte compatibilité entre les deux termes : « *Selon cette approche [CCO], les interactions, le langage... et les actions des acteurs sont au fondement des phénomènes organisationnels et permettent la coordination des activités, la création des relations et le maintien des organisations.* » (Del Fa et al., 2016, p.216). Les interactions sont événementielles, soit relatives à certains contextes particuliers (Jojczyk et al., 2016). Quant à la définition du terme, celle provenant du dictionnaire Larousse¹⁹ semble être la plus pertinente. Une interaction y est décrite comme étant une « *relation interpersonnelle entre deux individus au moins, par laquelle les comportements de ces individus s'influencent mutuellement et se modifient chacun en conséquence* ». On retrouve dans cette définition le caractère dynamique et négocié d'une situation (Ashcraft et al., 2009).

Le dernier terme – celui de « dialogue » – est défini par Ashcraft et al. (2009) comme une pratique sociale servant de base au « *développement d'explications communicationnelles* »²⁰ (Ashcraft et al., 2009, p.4). Je retiendrai ici la définition offerte par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)²¹, selon laquelle le dialogue est une

¹⁹ Larousse. (n.d.). *Interaction*. Retrieved February 8, 2020 from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/interaction/43595>

²⁰ « ... toward the development of communicational explanations... » traduit par l'auteur.

²¹ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (n.d.). *Ortolang. Outils et ressources pour un traitement optimisé de la langue*. Retrieved February 8, 2020 from <https://www.cnrtl.fr/definition/>

« conversation, discussion, négociation menée avec la volonté commune d'aboutir à une solution acceptable par les deux parties en présence »²².

Dès lors, par le biais du langage, de l'interaction et du dialogue émergent de nouvelles idées et actions, mais aussi une certaine réalité sociale de l'organisation, un état de « *ce qui est* » (Ashcraft et al., 2009). Ainsi se crée une pratique sociale, une forme « *d'agir ensemble* » (Del Fa et al., 2016), alimentée par les textes et leur actualisation à travers les conversations. C'est en cela que, dans une approche CCO, la communication est constitutive, organisante. Chaque interaction, chaque dialogue, chaque mobilisation du langage crée de la compréhension, du sens, et permet la révision constante de celui-ci par les acteurs. Cette communication ontologique à l'organisation est aussi créatrice de normes, de valeurs et de rôles qui agissent et façonnent cette dernière de manière continue (Ashcraft et al., 2009 ; Jojczyk et al., 2016).

Cependant, cette communication organisante n'agit pas uniquement à travers le langage. Comme l'écrivent Del Fa et al. (2016) : « *Notre vision de la communication n'est pas seulement langagière, elle englobe plus largement les pratiques, les propos, les actions et toute matérialité participant à l'existence de l'organisation (Cooren, 2015)* » (Cooren, 2015, as cited in Del Fa et al., 2016, p.217-218). Enfin, bien qu'il soit moins souvent mentionné, le choix du vocabulaire joue aussi un rôle important dans cette construction dynamique. Comme l'écrivent Ashcraft et al. (2009) : « *... available vocabulary (like "manager", "performance review") defines key realities of the situation (like power relationships, or the capacity to speak and be heard) before the interaction even begins.* »²³ (Ashcraft et al., 2009, p.4)

En résumé, l'approche CCO offre un cadre théorique permettant d'observer l'émergence et le maintien des organisations par l'analyse de la communication comme étant *constitutive*, ou *organisante*. Selon cette approche, la communication est l'élément moteur d'une négociation dynamique, constante et interactive entre les acteurs. Ou, selon les termes de

²² Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (n.d.). *Dialogue*. Retrieved February 8, 2020 from <https://www.cnrtl.fr/definition/dialogue>

²³ « *... le vocabulaire disponible (comme « manager », « évaluation des performances ») définit les réalités clés de la situation (comme les relations de pouvoir, ou la capacité à parler et à être entendu) avant même que l'interaction ne commence.* » traduit par l'auteur.

Ashcraft et al. (2009) : « *Communication entails the dynamic, interactive negotiation of meaning through symbol use.* »²⁴ (Ashcraft et al., 2009, p.6) Ainsi, la communication laisse place à l'improvisation et à un processus de négociation continu et en temps réel (Grant et al., 2004), qui « *accomplit* » et « *ré-accomplit* » (Weick, 1969, p.90-91, as cited in Fauré & Robichaud, 2013, p.4) sans cesse l'organisation. La finalité de ce processus de négociation constant est la création d'un objectif commun à l'organisation et aux acteurs qui la composent. Mais le langage ne suffit pas ; il doit être également accompagné d'actes, de pratiques, de textes, d'éléments matériels.

Ashcraft et al. (2009) résument ainsi l'approche CCO en citant Barnard (1938), qui en établit la définition suivante : « *An organization comes into being when (1) there are persons able to communicate with each other (2) who are willing to contribute to action (3) to accomplish a common purpose.* »²⁵ (Barnard, 1938, p. 82, as cited in Ashcraft et al., 2009, p.7).

3. Comprendre les enjeux d'une pratique à travers la communication

Nous sommes maintenant en mesure de comprendre le regard nouveau que l'approche théorique de la CCO peut (ap)porter sur l'agilité.

Dans un premier temps, la CCO nous permettra d'investiguer la question des valeurs et des normes, très présente dans le domaine agile (Denning, 2013). De fait, l'agilité en tant qu'état d'esprit se traduit en une « façon de faire », dont les bases reposent sur une série de valeurs et de principes. Or, comme l'ont souligné Jojczyk et al. (2016), entre autres, les normes et les valeurs jouent elles aussi un rôle constitutif au sein de l'organisation.

De plus, ces valeurs et principes agiles sont repris dans une production de référence, l'*Agile Manifesto*. Selon une focale CCO, nous pourrions avancer que cet ouvrage est un *texte* (par opposition au terme de *conversation*). Or, le Manifeste est volontairement simple et peu expliqué, afin de pouvoir être adapté et interprété selon les caractéristiques mouvantes d'un environnement

²⁴ « *La communication implique la négociation dynamique et interactive du sens par l'utilisation de symboles.* » traduit par l'auteur.

²⁵ « *Une organisation voit le jour lorsque (1) il y a des personnes capables de communiquer entre elles (2) qui sont prêtes à se mettre en mouvement (3) pour atteindre un objectif commun.* » traduit par l'auteur.

particulier. Cet ouvrage peut donc être considéré comme étant vivant, évolutif et co-construit. Trois particularités généralement constitutives de la modalité conversationnelle dans une approche CCO. Selon l'idée de Jojczyk et al. (2016), nous percevons alors la limite de ce couple texte-conversation, et l'intérêt de se pencher davantage sur la question des normes et des valeurs.

Dans un second temps, une approche CCO peut être mobilisée afin d'investiguer cette base commune de valeurs et de principes propre à l'agilité, et qui permet de « faire organisation ». En d'autres termes, l'agilité peut être considérée comme une organisation. Non pas au sens matériel, physique du terme, mais selon l'idée que l'agilité transcende plusieurs organisations, et ce à travers le monde. Et pourtant, malgré les particularités propres à chacune de ces organisations, l'agilité parvient à générer un sens commun, une base commune de pratiques et de valeurs partagées. C'est ce que démontre notamment le nombre impressionnant de signataires de l'*Agile Manifesto*²⁶.

L'idée « d'organisation » concerne alors l'organisation d'un champ de pratiques (les pratiques *agiles*) qui se construisent et se déploient à travers une multitude d'organisations différentes. D'où l'intérêt d'analyser le discours d'acteurs aux parcours différents, s'inscrivant dans des organisations différentes. Le but étant de comprendre quelles sont les similitudes qui s'établissent entre les discours d'acteurs isolés, et ce qui « crée du commun ». En termes CCO, c'est ce qu'on appelle la *structure* (Ashcraft et al., 2009). La structure se définit comme un « *ensemble de paramètres stables caractéristiques* »²⁷ ou comme un « *organisme complexe dont tous les éléments constitutifs ont une finalité commune* »²⁸. L'idée de structure est peu mentionnée dans les écrits sur l'agilité. Pourtant, l'innovation agile est elle aussi contrainte par certains principes et méthodes. L'*Agile Manifesto*, par exemple, est une production structurante dans le sens où, par une série de règles et de principes, elle offre un cadre à la mise en œuvre de l'agilité. Il serait donc intéressant d'appliquer cette idée de structure dans un cadre agile.

²⁶ Agile Manifesto. (n.d.). *Independent Signatories of The Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved May 13, 2021 from <http://agilemanifesto.org/display/index.html>

²⁷ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (n.d.). *Structure*. Retrieved February 8, 2020 from <https://www.cnrtl.fr/definition/structure>

²⁸ Ibidem.

Dans un troisième temps, les idées de collaboration et d'interactions sont prégnantes dans la littérature agile. Or, ces interactions entre les individus – et la façon dont elles constituent l'organisation – forment le sujet de prédilection d'une approche CCO. D'autant plus que, selon les écrits portant sur l'agilité, ces interactions participent à la création de sens au sein de l'organisation. Comme l'écrit Gréselle-Zaïbet (2019) : « ... *l'organisation ... s'appuie sur l'action organisatrice et la création de sens au sein des collectifs et souligne la place des interactions dans la construction de l'intelligence collective ce qui permet de s'adapter et d'innover durablement* » (Gréselle-Zaïbet, 2019, p.223). Cette idée d'adaptation est d'ailleurs présente dans l'approche CCO, sous le terme d'*agentivité*. L'*agentivité*, généralement opposée à l'idée de *structure*, est ainsi développée par Baudry (2016), tel que cité par Roginsky & Christophe (2018) :

« Le concept de l'agentivité s'inscrit dans l'approche CCO et déroule quatre principes (Baudry, 2016, p. 46) dont nous retenons ici le premier qui « met en évidence le caractère hétérogène des agents et la dimension hybride des interactions » et le second qui montre « les capacités de ces agents à agir sur et/ou à faire agir ». » (Baudry, 2016, p.46, cité par Roginsky et Christophe, 2018)

Nous le voyons, un lien se tisse entre l'approche théorique de la CCO et l'agilité, en ce que la première permet de comprendre la dynamique de la seconde, car elle se réfère à l'étude des interactions. Et de fait, l'agilité prône l'interaction avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation liées à l'innovation (y compris le client) et se définit comme un « activateur de lien » (Crespin-Mazet et al., 2019). Denning (2013), dont les recherches portent sur l'agilité, ajoute d'ailleurs que « *l'agile met l'accent sur les conversations en face à face, spontanées et franches comme étant la meilleure forme de communication.* »²⁹ (Denning, 2013, p.9).

²⁹ « *Agile emphasizes face-to-face, spontaneous, candid conversations as the best form of communication.* » traduit par l'auteur.

Partie II : Problématique et question de recherche

La problématique de ce travail de mémoire résulte d'un parcours de recherche qui pourrait lui-même être qualifié d'agile. En effet, elle a constamment évolué, suivant les mouvances de l'environnement chaotique de l'année écoulée, celles de ma réflexion, mais aussi celles de la littérature. Cependant, tout comme l'énonçait la première partie de ce mémoire, évaluée en juin 2020, la problématique reste fondée sur trois grands constats, trois « lacunes » (*gaps*, en anglais), dont les deux premiers restent similaires. Ces trois constats constitueront trois objectifs majeurs de ce travail de mémoire :

- 1) Premièrement, l'agilité et l'approche CCO constituent deux champs scientifiques très riches, mais rarement entrecroisés. En d'autres termes, il est rare que l'agilité soit étudiée selon une approche communicationnelle. De manière générale, l'innovation agile est populaire au sein de deux domaines de recherche : le domaine de l'IT (*Information Technology*), et celui du Business et Management. Or, comme démontré dans l'état de l'art, il existe une adéquation entre théorie, méthode et objet problématique de recherche. Et le premier objectif de ce travail sera de le démontrer.
- 2) Ensuite, si l'approche CCO s'intéresse de près au discours des acteurs, c'est moins souvent le cas des écrits sur l'agilité. Cela ne veut pas dire que les acteurs n'occupent pas une place centrale au sein du processus agile ; au contraire. Mais bien souvent, la parole est donnée au (top) management. Or, une organisation (agile ou non) implique de nombreux acteurs, sans qui elle ne pourrait fonctionner. Le second objectif de ce mémoire sera donc de rendre la parole à ces acteurs et de visibiliser leur discours. Ces acteurs seront variés, comme expliqué plus bas (voir *Partie III : Méthodologie*).
- 3) Enfin, comme l'ont souligné Del Fa et al. (2016), de nombreuses « études en sociologie, en économie ou en management s'intéressent aux questions « Qui ? Quoi ? Où ? Pourquoi ? » » (Del Fa et al., 2016, p.214). Et les articles traitant de l'agilité dérogent rarement à la règle.

Or, il me semble intéressant d'investiguer également le « *Comment ?* » ; *comment* s'élabore l'agilité, *comment* les acteurs la façonnent au quotidien, et ce que cela nous apprend sur une façon de « faire organisation ». Le choix d'une approche CCO me semble dès lors approprié. Comprendre le « *comment* » constitue le troisième objectif de ce travail.

Sur base de ces trois constats, j'aimerais dès lors tenter de répondre à la question de recherche suivante :

Comment, par le biais de leurs discours, les acteurs francophones (belges et français) de l'agilité – qu'ils soient coachs agiles, consultants, managers ou employés – participent-ils à la co-construction et au maintien dynamiques d'une façon de « faire organisation » autour d'une conception de l'agilité ?

Avant d'approfondir l'utilité de cette question de recherche, j'aimerais apporter quelques précisions quant aux termes « d'acteur » et de « faire organisation ».

En premier lieu, le mot « acteur » est important en ce qu'il sous-entend une participation *active* des personnes prenant part à un projet agile. Les personnes avec qui je me suis entretenue ne sont pas des personnes qui se contentent de *vivre* ou de *subir* l'agilité. Au contraire, il s'agit de coachs agiles, de consultants, de managers, d'employés qui *prennent part*, qui *construisent* par leurs paroles et leurs actes leur propre représentation de ce qu'est l'agilité. Ce faisant, je pars du postulat selon lequel ces acteurs participent activement à la co-construction de représentations, de rôles et de discours façonnant ce qu'est l'agilité. J'aimerais ajouter que ces acteurs sont tous francophones : deux d'entre eux sont français, les autres sont belges francophones. Mon mémoire traitera donc d'une réalité bien circonscrite.

Dans un second temps, en utilisant le terme de « faire organisation », j'entends démontrer que l'agilité n'est pas une organisation au sens matériel du terme, mais plutôt une façon de « s'organiser », ou une « pratique organisée ». En effet, j'aimerais partir de l'hypothèse selon laquelle l'agilité

fait organisation parce qu'elle possède une base commune de principes, de méthodes, de vocabulaire reflétée par le discours d'acteurs isolés, inscrits au sein de différents contextes. J'aimerais ainsi tenter de démontrer que l'agilité n'est pas une organisation au sens classique du terme, mais une façon de *faire organisation*, qui *transcende* les organisations.

Mais pourquoi est-il utile d'aborder la question de l'agilité selon une approche CCO ? Tout d'abord, une approche CCO permet de s'intéresser à la façon dont la communication constitue l'organisation et lui permet de se maintenir. Par-là, il est donc question d'analyser les textes et les conversations qui irriguent l'organisation, et de remettre la parole des acteurs au centre des préoccupations. Au côté des écrits soulignant les vertus concurrentielles et économiques de l'agilité se développe ainsi une perspective humanisante. Au sens de Del Fa et al. (2016), en parallèle de la raison (ici, économique, rentable) se déploient les « passions », qui meuvent les acteurs. Selon cette idée, les acteurs « *sont animés par des valeurs et des habitudes de vie qui les portent à s'engager officiellement dans un projet concret* » (Del Fa et al., 2016, p.223). Il s'agit donc d'adopter une perspective plus *humaine* afin de comprendre les motivations qu'ont les individus à s'engager dans un projet agile. Comprendre ces motivations peut aider, à terme, à agir sur celles-ci, ou à les mobiliser afin de faciliter la transition agile. Il est important de souligner également que le fait de s'intéresser à la parole des acteurs dans leur ensemble – par opposition au (top) management *stricto sensu* – permet aux acteurs d'autres organisations de s'identifier plus facilement à ces individus qui sont « déjà passés par là ». Enfin, adopter cette vue plurielle sur l'agilité permet d'en offrir un meilleur reflet, plus pertinent. Au-delà d'un point de vue strictement managérial, cette multiplicité de points de vue souligne la richesse et la complexité de cette façon de « faire organisation », avec lesquels différents acteurs composent en fonction de leurs besoins et de leur environnement.

Partie III : Méthodologie :

1. Un mémoire agile

Comme indiqué précédemment, ce travail est le fruit d'une évolution constante. Et d'un point de vue méthodologique, dans ce contexte sanitaire historique qu'est celui de la Covid-19, il m'a fallu revoir la façon dont j'avais initialement choisi de mener cette recherche. Alors que j'avais à l'origine prévu de mener une étude de cas sur terrain, ma recherche s'est réorientée vers la conduite d'entretiens en ligne. Pour l'anecdote, mon mémoire est alors entré dans une mise en abyme : un mémoire portant sur l'agilité, devenant lui-même agile de par les circonstances de son environnement tangible.

2. Méthode qualitative : entretiens semi-directifs

Nota bene : Un tableau de synthèse des entretiens est disponible en annexe (voir Annexe n°3).

Cette recherche s'inscrit dans une visée compréhensive. De fait, par ce travail, j'ai voulu donner la parole à l'acteur du terrain, à son expérience, à ses ressentis, à son vécu. Dans la sociologie compréhensive telle que développée par Weber (1965), le point d'attention principal de la recherche est porté au sens que les individus attribuent à leurs actions, « *dans les contraintes de la situation et en interaction avec autrui* » (Weber, 1965, as cited in Blanchet & Gotman, 2014, p.22). C'est pourquoi j'ai naturellement opté pour une recherche qualitative, et plus précisément pour une recherche par entretiens semi-directifs. En effet, comme l'écrivent Blanchet & Gotman (2014) :

« L'enquête par entretien est ainsi particulièrement pertinente lorsque l'on veut analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs ; lorsque l'on veut mettre en évidence les systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent. » (Blanchet & Gotman, 2014, p.24)

Ce travail de mémoire s'attèlera donc à comprendre le « *Comment ?* », qui s'ancrera au cœur de mon raisonnement tout au long de ce travail. Le paramètre semi-directif des entretiens alloue un espace d'expression libre aux

acteurs, tout en offrant un cadre, une ligne directrice à ces mêmes entretiens. C'est ce cadre qui rendra ainsi le matériau analysable, interprétable et comparable. Une liste de questions a donc été établie en amont des entretiens, celle-ci étant non-exhaustive et suffisamment flexible que pour s'adapter à chaque entrevue (voir *Annexe n°4 : Canevas des entretiens*). Au cours des entretiens, cette liste a été étoffée et nourrie par de nouvelles questions émergeant des entretiens précédents. Autrement dit, il ne s'agissait donc pas d'une liste stricte et fermée de questions, mais plutôt d'un outil dynamique servant à cadrer ou relancer la discussion quand cela était nécessaire.

3. Déroulement des entretiens

Les entretiens se sont déroulés sur une période de presque trois mois, du 19 juin 2020 au 16 septembre 2020. En référence au caractère agile susmentionné de ce mémoire, j'aimerais préciser d'emblée que le premier entretien mené (celui du 19 juin 2020) avait, à l'origine, une visée purement exploratoire, et n'avait pas pour but de constituer un matériau d'analyse. Mais suite à la richesse de celui-ci – et au vu de l'impossibilité de me rendre sur le terrain en raison des restrictions sanitaires – j'ai décidé de faire de cet entretien et des suivants mon corpus principal d'analyse.

J'ai ainsi posté un message sur mon profil *LinkedIn* en juillet 2020 (voir *Annexe n°2*), invitant tout « *coach agile ou autre professionnel.le de l'agilité* » à me contacter si il ou elle désirait me consacrer un entretien. Le choix du réseau *LinkedIn* afin de poster mon message répond à deux exigences. Premièrement, je souhaitais m'entretenir avec des professionnels, or *LinkedIn* se définit comme étant « *le plus grand réseau professionnel mondial* »³⁰. Ensuite, parce que mes connexions sur ce réseau sont elles aussi purement professionnelles ; j'ai donc pris ce parti afin d'éviter de devoir mener des entretiens avec des personnes qui auraient pu m'être proches ou familières. Suite à cette publication, dix-huit personnes se sont portées volontaires. Je me suis entretenue avec treize d'entre elles (en plus de mon entretien exploratoire), les cinq volontaires restants n'ayant pas souhaité

³⁰ LinkedIn. (n.d.) *A propos de LinkedIn*. Retrieved May 13, 2021 from https://about.linkedin.com/fr-fr?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl&lr=1

poursuivre les procédures. Mon corpus se constitue donc de quatorze entretiens semi-directifs menés auprès de quatorze professionnels dont l'agilité rythme le quotidien ; treize hommes, et une femme. Parmi eux, neuf ont fait de l'implémentation de l'agilité leur métier ; les cinq professionnels restants sont respectivement CTO³¹ (2), directeur RH (1) ou *Scrum Master* (2) et travaillent au quotidien selon les principes et valeurs de l'agilité. La majorité d'entre eux (10) provenaient du et/ou avaient eu un rapport par le passé avec le domaine de l'IT. Je n'ai pas d'informations précises quant à l'âge des intervenants, mais je suppose qu'ils devaient se situer dans une tranche d'âge allant de 30 ans à 55 ans.

J'aimerais également souligner ici que la notion d'agilité telle qu'étudiée dans ce mémoire s'inscrit dans un contexte particulier, soit le contexte francophone (Belgique et France uniquement) des années 2020 - 2021. Des réserves peuvent être émises quant au fait que l'échantillon soit peu représentatif de l'ensemble des organisations belges et/ou françaises, ou même de l'ensemble des acteurs de l'agilité, et ce principalement pour deux raisons. Premièrement, car le nombre d'entretiens s'élève à quatorze. Ensuite, car les acteurs sont principalement de sexe masculin et de nationalité belge. Cependant, la représentativité statistique (ou plutôt, son absence) de cet échantillon importe ici assez peu, puisque ce mémoire ne vise pas à fournir des données précises et quantifiables sur l'agilité, mais aspire plutôt à mettre en lumière des représentations et des discours. Comme le soulignent Blanchet et Gotman (2014), « *Dans l'enquête par entretien, on bâtit le plus souvent un corpus diversifié qui repose sur la sélection de composantes non strictement représentatives mais caractéristiques de la population... ne se pose pas le problème de représentativité statistique.* » (Blanchet & Gotman, 2014, p.50) J'y reviendrai dans la *Partie VI : Limites*.

Ces entretiens ont eu lieu par le biais de trois plateformes de communication en ligne : Skype (1), Zoom (8) et Teams (5). Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité. Les 244 pages de retranscription qui en ont découlé m'ont permis d'avoir une vue d'ensemble sur le matériau et, par-

³¹ Chief Technology Officer.

là même, d'établir des liens très tôt dans l'analyse. En effet, de cette retranscription ont émergé de premières catégories exploratoires (voir *Annexe n°5 : Catégories d'analyse*), primaires, issues de mes premières impressions sur le matériau. Un entretien durait en moyenne 55 minutes (voir *Annexe n°3*). Certains acteurs m'ont spécifiquement demandé que leur nom n'apparaisse pas dans ce mémoire, par souci de confidentialité. J'ai donc pris le parti d'anonymiser l'ensemble des entretiens et d'attribuer aux acteurs des noms d'emprunt, ainsi qu'aux organisations auxquelles ils se rattachaient. Les prénoms et noms de ceux ayant souhaité être cités apparaissent dans les remerciements, en début de ce travail.

4. Observation participante

Couplée à la conduite d'entretiens, j'ai également décidé de mener une observation participante. En effet, comme l'indiquent Jojczyk et al. (2016) :

« Nous incitons également à reconsidérer la place de l'intentionnalité des acteurs dans ce processus. Ils sont doués de compétences stratégiques les amenant à voir “un coup plus loin”, ce qui rend difficile méthodologiquement la compréhension de leurs actions à travers la seule observation. Nous plaidons donc pour une triangulation de méthodes : observation participante mais aussi, par exemple, entretiens narratifs. » (Jojczyk et al., 2016, p.10)

Le terrain d'observation était une formation en ligne sur la méthode *Scrum*, constituée de huit séances d'environ une heure chacune. Ces séances se déroulaient à raison d'une à deux fois par semaine, et ont eu lieu du 3 septembre 2020 au 29 septembre 2020. Cette formation était adressée aux « *entrepreneurs, managers, facilitateurs et coaches* »³² souhaitant se renseigner sur la méthode *Scrum* en vue d'une potentielle application à leur échelle. Huit participants y étaient présents ; quatre hommes et quatre femmes. J'ai eu l'occasion d'accéder à ce terrain par le biais d'un des acteurs ayant pris part aux entretiens, et qui en était le formateur. Cette observation était déclarée, ou « directe », selon les termes de Derèze (2011) : «

³² Extrait du site officiel de la formation. Cependant, pour des raisons de confidentialité, je n'en indiquerai pas la source exacte dans ce travail de mémoire.

[L'observation directe] s'exerce là où le chercheur est en présence des gens, des informateurs... L'observation directe est donc une observation en situation pratiquée sur le terrain de la recherche, là où le chercheur est (re)connu comme tel... » (Derèze, 2011, p.89). Concrètement, cela veut dire que les acteurs observés étaient au courant que j'étais présente sur ce « terrain » dans le cadre de mon mémoire, et leur autorisation a été demandée afin que j'analyse leurs propos. Chaque séance a été enregistrée et retranscrite dans son intégralité en vue de l'analyse (106 pages de retranscription), m'offrant les mêmes avantages que la retranscription des entretiens. Cependant, je ne rendrai pas accessible cette retranscription, dans un souci de confidentialité et de respect du contenu de cette formation, payante. Cette observation viendra nourrir mes réflexions, et m'apportera un regard nouveau sur l'agilité : celui de personnes intéressées par l'application de la méthode *Scrum*, mais encore novices dans le domaine.

5. **Grounded Theory Method & CCO**

Afin d'analyser mon corpus, je procéderai en deux temps. En premier lieu, je fonctionnerai de manière inductive, en m'inspirant de la méthode proposée par Christophe Lejeune (2019). En deuxième lieu, j'analyserai mes résultats selon une approche théorique CCO. Ayant déjà abordé l'approche CCO en début de travail, je me concentrerai ici sur le premier temps de l'analyse. Cette première méthode sera particulièrement liée à la période d'exploration de mon matériau d'analyse.

La méthode inductive proposée par Christophe Lejeune (2019) est une méthode s'appuyant sur la *Grounded Theory Method*, ou méthode par théorisation ancrée. Comme l'explique Lejeune (2019) lui-même :

« La méthode par théorisation ancrée vise la production de théories à partir du matériau empirique. Il ne s'agit donc pas d'une théorie mais bien d'une méthode dont le programme conjugue deux règles impératives : (1) rendre compte du matériau empirique et (2) créer de nouvelles théories... elle convient à toute question visant à comprendre les acteurs, en partant de la façon dont ils vivent et appréhendent ce qui leur arrive. » (Lejeune, 2019, p.22)

Cette méthode propose de mener la recherche sur tous les fronts de manière parallèle (Lejeune, 2019) : la consultation de la littérature scientifique, la collecte de données, l'analyse et l'écriture s'effectuent alors de manière simultanée. Selon Lejeune (2019), cela permet à ces activités scientifiques d'interagir et de s'informer mutuellement, permettant l'émergence de nouveaux questionnements qui viendront alimenter la recherche. Cela se justifie par le fait que, dans une analyse qualitative à visée compréhensive, « *l'analyse commence dès le premier contact avec le terrain* » (Lejeune, 2019, p.24). Cette façon de faire permet au chercheur de cultiver une certaine *sensibilité théorique*, tout en s'appuyant sur la littérature déjà existante. Enfin, la mobilisation de cette méthode d'analyse est cohérente avec la conduite même d'entretiens. Comme l'indiquent Blanchet & Gotman (2014) : « *L'entretien se trouve d'ailleurs en congruence avec l'essor de la "grounded theory" selon laquelle la théorie se génère et se développe à travers le processus même de collecte des données.* » (Blanchet & Gotman, 2014, p.15).

6. Journal de bord

Pour conclure, tout au long de mon processus de recherche et d'analyse, j'ai consigné mes observations dans un journal de bord. Ce choix découle d'une visée double. Premièrement, garder une trace de mes réflexions passées afin de pouvoir les exploiter. Ensuite, garantir la scientificité, l'ancrage et la validation de ma recherche en conservant la trace de mon raisonnement. Mon journal de bord se décompose en deux documents distincts : un carnet de format A5 reprenant des notes, des réflexions et des questionnements classés par ordre chronologique ; et un document *Google Docs* retraçant le fil de nos échanges avec ma promotrice, Mme Christel Christophe, afin de conserver une trace de l'avancée de la recherche. Comme l'écrit Lejeune (2019), « *en documentant le maillage entre le terrain et la théorie, les traces en question assurent que la théorie produite s'appuie toujours sur les éléments attestés. Elles assurent en ce sens l'ancrage de la théorie, son fondement empirique.* » (Lejeune, 2019, p.32). Ce journal de bord possède donc un rôle passif, en ce qu'il a servi la mémoire de cette recherche, une sorte « d'archive » de mes réflexions, mais également un rôle actif, puisqu'il a aussi servi le processus d'analyse et le développement de ma pensée.

Partie IV : Analyse et résultats :

« J'aurais bien aimé avoir l'avis de plusieurs coachs aussi, voir ce qu'ils en pensent. Je suis sûr que si on les met dans une salle, tous là, toutes les personnes que vous avez interviewées, ils sont pas (sic.) d'accord entre eux sur l'agilité, je suis sûr. »

Benjamin, Scrum Master

1. Preamble

Afin de comprendre comment les acteurs se représentaient l'agilité, ainsi que leur propre rôle et celui des autres au sein de l'écosystème agile, j'ai parcouru l'ensemble des entretiens et observations effectués, phrase par phrase, parfois mot à mot. Mon objectif étant de déceler les logiques sous-jacentes à ces discours. J'ai ainsi pu établir des divergences et convergences, catégoriser, tisser des liens, comparer. Le but étant de tenter de comprendre quelles étaient les valeurs, les motivations, les objectifs, les représentations de ces acteurs quant à l'agilité. Ayant décidé d'aborder mon matériau selon une approche théorique CCO, je pars de l'idée selon laquelle les discours de ces acteurs contribuent à organiser la pratique de l'agilité. Comme le soutiennent Grant et al. (2004), auteurs du courant de la CCO :

« Approaches to the study of organizational discourse that focus on language in use seek to provide a detailed examination of talk and texts as instances of social practice... they explore the role of discourse in shaping social order in everyday organizational conduct [ici, l'agilité]... Language in use approaches also include examination of the ways in which people use particular words or phrases to invoke actions. »³³ (Grant et al., 2004, p.9)

C'est pourquoi, dans ces analyses, je mobiliserai de nombreuses citations issues des discours des acteurs. En effet, comme l'expliquent Jojczyk et al.

³³ « Les approches de l'étude du discours organisationnel qui se concentrent sur le langage « en usage » cherchent à fournir un examen détaillé du discours et des textes en tant qu'instances de la pratique sociale... elles explorent le rôle du discours dans le façonnement de l'ordre social dans la conduite quotidienne de l'organisation... Les approches de la langue « en usage » incluent également l'examen des façons dont les gens utilisent certains mots ou phrases particulières afin d'invoquer des actions. » traduit par l'auteur.

(2016) : « *Si la donnée est en soi objective, son interprétation l'est en réalité beaucoup moins. Lorsqu'un chercheur CCO analyse une interaction, il/elle produit son interprétation à partir des données récoltées et il/elle s'appuie sur des extraits précis...* » (Jojczyk et al., 2016, p.4)

Cependant, afin de rendre cela facilement décodable, il m'a parfois fallu établir des dichotomies. Or, il est évident que la réalité dépasse bien souvent les oppositions simplistes et binaires. C'est pourquoi, avant d'entamer l'analyse de mon matériau, j'aimerais préciser que les catégories générées ci-dessous ont été construites dans une visée compréhensive et explicative. Aucun acteur rencontré n'appartient entièrement à l'une catégorie ou l'autre. J'aimerais plutôt envisager ces catégories comme étant inscrites sur un continuum, allant d'un extrême à l'autre, et offrant une panoplie de possibilités comprises entre ses pôles.

La porte d'entrée de ces analyses sera celle des professionnels qui ont fait de l'agilité leur métier. Cette première section sera donc consacrée à ces professionnels et à la façon dont ils se représentent leur métier, et explicitent leurs rôles et motivations. Dans la seconde section, nous aborderons l'autre côté du miroir, soit la parole des acteurs des organisations qui ont décidé d'adopter une façon de s'organiser agile. Cela nous donnera l'occasion de confronter et croiser différents points de vue sur l'agilité : ceux des coachs et consultants d'une part, et ceux des managers et équipes d'autre part. Dans cette même section, nous nous pencherons sur les motivations qui précèdent l'implémentation agile dans une organisation. Cela nous mènera logiquement à la troisième section, qui sera consacrée aux références mobilisées par ces divers acteurs afin de donner du sens à leur pratique. La place de l'*Agile Manifesto* y sera notamment abordée, mais nous passerons aussi en revue les autres références auxquelles se rattachent les acteurs. Dans cette section, nous tenterons aussi de comprendre comment la mobilisation de certains termes et références peut permettre d'établir un parallèle entre agilité et religion. Enfin, dans la quatrième et dernière section, nous verrons comment ces références peuvent être détournées et adaptées à des contextes différents.

2. Définir sa fonction en tant que professionnel de l'agilité

« Au fil de l'eau, je pense que tu vas trouver des pistes, des courants, des machins, des gens qui vont te dire des trucs, des gens qui vont te dire le contraire, donc le truc sur lequel tu arriveras certainement, c'est que personne n'est d'accord. »

Sébastien, Leader du changement

Les premiers à parler de l'agilité, ce sont les professionnels qui en ont fait leur métier. Or, les discours pluriels de ces acteurs nous renseignent sur l'agilité, et notamment sur une profession encore méconnue et représentée de multiples façons : celle de coach agile. Le terme de « coach » lui-même est souvent remis en question par les acteurs, qui tantôt s'y identifient, tantôt le déclinent. Avant d'aller plus loin dans l'analyse de cette profession, il est déjà important de distinguer entre deux catégories d'acteurs dont l'agilité est le métier. D'une part, les coachs agiles, et d'autre part, les consultants.

2.1. Les coachs agiles

2.1.1. Les rôles du coach agile

Le coach agile s'attribue généralement trois grands rôles. Le premier est celui de *formateur*. En effet, le coach se perçoit comme quelqu'un maîtrisant les concepts et méthodes agiles de manière suffisamment exhaustive pour pouvoir les enseigner. D'ordinaire, il s'agit alors pour eux d'un point de départ, comme l'explique Jacques : *« ... c'est vraiment de la formation d'abord... j'ai des gens en face qui ont leur expérience, et on discute ensemble... c'est recadrer dans ma formation ce que les gens en face me renvoient pour qu'ils collent au cadre agile. »* Il y a, sous cette casquette de formateur une idée d'expertise, de maîtrise de l'agilité. Ainsi, le coach entend expliquer et faire comprendre *ce qu'est* et *ce que n'est pas* l'agilité, comme l'indique l'action de « recadrer » pour que ça « colle au cadre agile ». Cette action de « recadrer » laisse sous-entendre la présence de normes et de valeurs sous-jacentes au rôle de formateur. Nous y reviendrons.

Le second rôle du coach agile est celui d'*agiliser* une organisation. En d'autres termes, il s'agit pour le coach de mettre en place l'agilité au sein

d'équipes. D'un point de vue CCO, on pourrait dire du coach qu'il vient implémenter une certaine *structure* au sein de l'organisation (Ashcraft et al., 2009), faite de textes, de principes et de valeurs. Mais nous pourrions aussi employer le mot de *culture*, plus nuancé, qui évoque plutôt la représentation que l'on se fait de l'agilité. Pour mener à bien cette *agilisation*, le coach choisira généralement les outils et méthodes appropriés afin de répondre aux attentes spécifiques de chaque équipe. Selon les termes de Sébastien, il s'agit alors « *d'adapter la solution,... de chercher vraiment la solution qui correspond au problème..., et... que la personne va aimer* ». Il y a ici l'idée reconnue d'une forme d'*agentivité* ; faisant la part belle à une pluralité de profils et de besoins (Ashcraft et al., 2009 ; Roginsky & Christophe, 2018).

Le coach se perçoit enfin comme un *accompagnateur*. Derrière ce terme, dont le choix est loin d'être anodin, se cache une volonté forte : celle de devenir dispensable, « *inutile* » lorsque le trajet d'accompagnement s'achèvera. Victor indique : « *... le principe d'un coach, c'est qu'à la fin, il doit devenir inutile... le client doit pouvoir devenir autonome et faire sans lui.* »

Selon une approche théorique CCO, cette entrée en matière nous en apprend déjà beaucoup. Premièrement, sur la création de trois rôles distincts et complémentaires, érigés et modelés par le discours des acteurs. En effet, si différents et isolés soient-ils, ils s'accordent sur ces trois rôles – bien qu'à degrés divers. Ensuite, sur le vocabulaire que partagent ces mêmes acteurs ; ici, quant à la définition de leurs rôles. Cette convergence lexicale définit certaines « *réalités clés* » (Ashcraft et al., 2009) de l'agilité. Prenons un autre exemple de la force véhiculée par le choix du vocabulaire. Si nous revenons sur cette citation de Victor, nous pouvons relever le terme de « *clients* ». Celui-ci indique explicitement que s'établit, entre le coach et l'organisation, une relation contractuelle et monétarisée. L'emploi de ce terme n'est pas anodin : un *client*, ce n'est pas un *patient*. De plus, Jacques ajoute qu'être coach agile, « *c'est un travail* ». L'accompagnement n'est donc pas un acte désintéressé ; il s'agit d'un métier. Ou plutôt, comme les coachs aiment à le rappeler, d'une « *mission* ». Comme l'illustrent les propos de Jonathan : « *je commence à avoir... 19 ans d'expérience, donc j'ai pas mal... de missions à mon actif...* » Ce terme de *mission* indique que cette relation semble aller au-

delà de l'aspect financier ; on pourrait y déceler une idée de *vocation*, ou encore de *mandat*. Nous y reviendrons. Mais ces bribes de discours soulignent déjà à quel point la mobilisation de certains termes participe à la définition d'une réalité (Ashcraft et al., 2009) – ici, celle du métier de coach agile.

2.1.2. Motivations sous-jacentes

Ce métier s'exerce d'ordinaire selon deux tendances : soit de manière indépendante, soit en tant qu'employé. La plupart des coachs agiles avec qui je me suis entretenue ont opté pour un statut d'indépendant. Cela s'explique, selon eux, par deux raisons principales. La première étant une volonté de garder une certaine liberté dans leur façon de travailler, et notamment dans le choix des méthodes à mettre en place. Comme l'explique Jérôme :

« ... une chose qui était importante pour moi, c'est de garder une indépendance,... cette indépendance me permettait de m'intéresser de manière vraiment très très proche, d'aller creuser en profondeur la nature des besoins, sans préjuger de ce que la solution allait être. »

Ensuite, la seconde se rapporte à une mauvaise expérience générale du monde du travail. Des coachs comme Victor, Jacques ou Jérôme expriment leur rejet du management « classique », et des « jeux politiques et manipulations » (selon les termes de Victor) qui peuvent prendre place au sein des organisations. Ils accusent également un manque de sens au travail, et de réelles motivations – autres que l'argent. Déçus par cette façon de *s'organiser* dans laquelle ils se sentent incompris, ces coachs sont animés – à degrés divers – par l'envie de changer le monde du travail.

Nous le voyons, à l'origine de ce choix de carrière s'érige une série de valeurs : l'indépendance, la liberté, l'envie de changer le monde du travail. Ces extraits de discours nous expliquent pourquoi les coachs agiles indépendants ont choisi cette voie. Non seulement cela répond à leurs valeurs profondes, mais aussi, cette profession fait *sens* pour eux ; il ne s'agit pas « juste » d'un gagne-pain. D'ailleurs, le métier de coach agile indépendant, bien que « *à la mode* » (selon les termes de Paul) n'est pas un métier très lucratif. Beaucoup d'entre eux soulignent la difficulté à trouver de « *nouvelles missions* » (selon les termes de Sybille), ainsi que les revenus incertains qui

l'accompagnent. Victor indique : « *Je suis pas juste à la recherche d'un jackpot ou d'une paye, sinon je serais resté employé, c'était moins risqué.* » Si l'argent n'est pas leur moteur principal, cela indique que les coachs sont animés par d'autres motivations. C'est là qu'entre en jeu l'importance des valeurs. Et notamment celle, comme l'indique Axel à plusieurs reprises, de « *remettre l'humain au centre des préoccupations.* » De fait, les coachs agiles sont généralement « *drivés par l'humain* » (termes d'Axel). Ainsi, il est fréquent que les coachs ne soient pas uniquement coachs agiles, mais aussi « *coach de vie* » ou « *thérapeute* », comme c'est le cas pour Jacques et Victor.

Cette double- ou triple-casquette pourrait être interprétée comme une solution afin de régler ce problème d'insécurité, d'incertitude d'un point de vue salarial, le côté « risqué » de leur travail. Ou comme un « complément salarial », leur permettant de prendre en charge plus de clients, dans des domaines variés. Mais cela peut aussi être interprété d'une toute autre façon. De fait, pour certains coachs, le privé et le professionnel sont inextricables. Nous en revenons encore aux valeurs. Comme l'illustrent les propos de Jacques : « *un problème privé impacte l'entreprise, un problème dans l'entreprise impacte le privé* ». Certains coachs agiles entretiennent donc une relation forte avec le domaine du développement personnel. Victor explique : « *... ça matche bien parce [qu'en] conférence, y'a toujours des thèmes développement personnel qui sont amenés... L'un peut nourrir l'autre.* » Nous reviendrons sur l'idée de *conférence* plus en détails par la suite, mais cela annonce déjà l'ébauche d'interactions, de conversations entre les acteurs.

2.1.3. Être coach, au-delà de l'agilité

Mais être coach agile et coach de vie est aussi compatible car le système le permet. En effet, les coachs agiles sont avant tout *coachs*, et donc formés au *coaching*. Cela nous apporte deux informations complémentaires.

Premièrement, n'importe quel individu se formant au coaching peut devenir coach agile, mais aussi coach dans d'autres domaines. C'est ce que nous enseigne Jacques : « *... j'ai été certifié "coach"... Donc, en principe, je peux être coach de tout ce que je veux.* » Cependant, cela s'accompagne du risque que le coach agile veuille prendre trop de responsabilités sous sa charge : les

relations au sein de l'entreprise, la qualité des produits, le renouvellement de technologies, le management des équipes, ou encore la lutte contre le racisme et le sexisme (termes de Sébastien et de Jacques). Comme le dit Sébastien, « *c'est difficile de décrire un job, un poste, quand c'est tout ça que tu as envie de faire.* » A force de vouloir régler tous les problèmes de l'organisation, nous pourrions donc argumenter que l'agilité ne devienne pour le coach qu'un domaine de compétence parmi d'autres, et non plus un métier à part entière.

La seconde information que cela nous apporte, comme le souligne Jérôme, est qu'être coach implique aussi pour ces professionnels de se conformer à certaines attentes et compétences. Ou, en termes CCO, à certaines *normes* (Ashcraft et al., 2009 ; Jojczyk et al., 2016). En effet, il ressort des entretiens que le respect de certaines normes et valeurs est prégnant au sein de la profession. Comme Jérôme l'indique :

« ... les qualités qui font qu'on est un bon coach, elles sont clairement cartographiées, il suffit d'aller voir les compétences ICF... International Coaching Federation... ils ont une liste de 11 compétences - qui vient d'être réduite à 8, je pense - qui énumère les compétences spécifiques propres au coaching. »

Les « qualités requises du coach » sont donc clairement définies. Ici, les compétences *ICF* semblent agir comme un organisme faisant autorité. Ou, en termes CCO, un *texte* auquel les acteurs font référence (Jojczyk et al., 2016).

2.1.4. Une dénomination contestée

Cet environnement parfois nébuleux qu'est celui du coaching constitue aussi l'une des raisons pour lesquelles le terme de *coach* ne fait pas consensus. Et nombreux sont ceux qui, exerçant le même métier, ont décidé de *designer*, concevoir leur propre titre. Ainsi, Sébastien préférera se nommer « *leader du changement* », adoptant une approche plus entrepreneuriale de l'agilité. Selon lui, l'agilité a pour seul objectif de rendre les organisations plus performantes. Et s'il considère l'aspect humain, c'est parce que le développement du potentiel de l'équipe peut servir l'entreprise. Il explique :

« ... je trouve cette qualification dans une boîte, surtout la boîte de coach agile... le terme de coach a été complètement galvaudé, déformé... Ce qu'on en a fait en France, en Europe,... c'est un gourou zen qui va t'aider à trouver la plénitude. Ouais, le problème, c'est qu'on travaille dans des business, hein. »

Jonathan, lui, se fera appeler « mentor », ayant le souci de mettre en avant son expérience du terrain et sa capacité à implémenter l'agilité à l'échelle d'une entreprise. Ainsi, il considère le rôle de coach agile comme n'étant qu'une partie infime de ses compétences. Il raconte :

« ... je revendique plus la position de mentor que de coach... le coach, il est là un peu en observation, puis il va un peu pousser les gens à faire les choses, alors que mentor... quand vous avez 20 ans d'expérience, il y a quand même beaucoup de choses, voilà, qui sont acquises et qu'on essaie de partager... Enfin, le rôle de mentor, c'est de donner une direction, de donner un contexte... »

Paul, enfin, préférera le terme « d'évangéliste ». Par ce titre, il cherche à souligner l'aspect très communicationnel de son métier, cette idée de relais, de propagation du « message agile ». Au-delà de la simple propagation, il y a aussi l'idée de conviction. Il s'écarte de la dénomination de coach qui, selon lui, est un terme « fourre-tout ». Il explique ainsi :

« Je suis devenu ce qu'on appelle un évangéliste... Quelqu'un qui cause bien d'un sujet, on l'appelle un évangéliste... je fais ça plein temps, c'est en fait de parler de l'agilité aux gens, et de les convaincre. Tant qu'il n'y a pas conviction, ça ne marche pas... »

Que nous apporte la focale CCO quant à ce phénomène ? Premièrement, nous pouvons ici mobiliser les concepts de *structure* et d'*agentivité* (Ashcraft et al., 2009). En effet, dans ces trois exemples, tous construisent la définition de leur rôle (ibidem) par rapport au rôle initial de *coach agile*. Nous avons donc une *structure* : le rôle de coach agile. Et à partir de celle-ci se décline une panoplie de variants, selon que l'acteur s'identifie plus ou moins aux rôles, valeurs et normes que porte la dénomination de coach agile (Del Fa et al., 2016). Soulignons ici encore l'importance du vocabulaire : un *leader* n'est

pas un *mentor*, ni un *évangéliste* (Ashcraft et al., 2009). Ensuite, cela nous renseigne sur la prégnance des valeurs et des normes (Ashcraft et al., 2009 ; Jojczyk et al., 2016) qui sont attachées à cette profession de coach agile ; et auxquelles tous ne s'identifient pas de la même façon (Del Fa et al., 2016). Si le coach agile, le leader du changement, le mentor ou l'évangéliste s'accordent sur certaines de ces normes et valeurs, elles sont aussi la raison pour laquelle certains se détachent du qualificatif de *coach agile* (ibidem).

Nous retiendrons donc que la fonction de coach agile est centrale au sein de l'écosystème tout entier qui se construit autour de l'agilité ; que les professionnels du domaine l'adoptent telle quelle ou la modèlent. Le terme de « coach » nous renseigne sur une série de rôles, de valeurs, de compétences mais aussi sur une réalité organisationnelle (Ashcraft et al., 2009 ; Jojczyk et al., 2016). Par ces discours sur la fonction, nous observons déjà certains éléments intéressants quant à l'agilité elle-même. L'agilité *est* et *n'est pas*. L'agilité comme métier est compatible avec l'exercice d'autres fonctions. L'agilité et la fonction de *coach agile* sont à la mode ; et pourtant, le métier est parfois compliqué et instable financièrement. Autant d'éléments qui pourront être creusés dans la suite des analyses.

2.2. Les consultants

2.2.1. Les rôles du consultant

Le deuxième domaine engagé dans l'implémentation de l'agilité est celui de la consultance. A l'instar des coachs agiles, les consultants peuvent travailler en tant qu'indépendants ou en tant qu'employés. Il existe trois statuts de consultants, comme l'explique Sybille : « *Soit on travaille comme freelance seul, soit on travaille comme freelance mais pour [une organisation], soit on travaille comme employé pour [une organisation].* »

Cependant, à la différence des coachs agiles, pour les consultants, l'agilité n'est qu'une offre parmi d'autres. Les professionnels de la consultance ont généralement chacun leur domaine d'expertise. Certains sont amenés à travailler davantage dans le domaine agile, mais pas de manière exclusive. D'ailleurs, les consultants avec qui je me suis entretenue m'ont appris que leur rôle s'adaptait en fonction des demandes de leurs clients. Au contraire du

coach agile, le rôle du consultant est donc varié – et variable. Comme Edouard nous le dit :

« ... y'a plusieurs rôles en fait, dans un projet d'accompagnement... en fonction des projets, je change de rôle... je ne peux pas être expert dans tout, donc j'ai... des niveaux, des domaines d'expertise... Et puis j'ai des collègues qui sont spécialisés dans des choses complémentaires... moi j'ai tendance à être plus consultant, architecte et commercial. »

A nouveau, cet extrait souligne la constitution de rôles différents, et donc une certaine forme d'agentivité (Ashcraft et al., 2009 ; Jojczyk et al., 2016 ; Roginsky & Christophe, 2018). De fait, sous le même terme de *consultant* se déploient une multitude de rôles et de spécialisations, dont l'agilité n'en est qu'une parmi d'autres. De plus, si différents rôles et profils existent parmi les consultants, Edouard nous apprend aussi qu'un seul et même acteur peut à lui seul en assumer plusieurs.

La posture de coach est d'ailleurs l'une des postures possibles pour le consultant. Ainsi, le rôle de coach, comme l'indique Edouard, est celui de *« donner les conseils et les tuyaux pour mettre en œuvre, très concrètement, en fonction du projet. »* Cette définition se rapproche donc assez bien de celle qui en était donnée dans le point précédent. Cependant, dans le domaine de la consultance, le *coach agile* est parfois perçu de manière négative. Selon Vincent, bien que la fonction de coach agile soit reconnue parmi les professionnels du changement, il souligne qu'elle n'a pas pour autant une *« bonne réputation »*.

Selon l'approche CCO, cela nous ramène à ce détachement que certains professionnels de l'agilité prenaient quant au qualificatif de *coach agile*. Revient alors la question des valeurs et des normes sous-tendant cette fonction (Ashcraft et al., 2009 ; Jojczyk et al., 2016). En effet, les acteurs se construisent quant à une même base. S'ils ont une vision assez commune de l'agilité, certains font le choix de devenir coaches, d'autres consultants, et d'autres encore inventent leur propre fonction. D'autre part, le terme de *réputation* est lui-même connoté, en ce qu'il implique que les caractéristiques liées à cette réputation soient reconnues par un collectif. Nous pourrions

définir la réputation comme un ensemble de croyances partagées, par le biais de l'interaction. Selon les termes du CNRTL, la réputation est « *le fait d'être connu pour* »³⁴. Ensuite, il y a cette adjonction de l'adjectif « *bonne* », qui sous-entend quelque chose relevant du normatif. Edouard complète :

« Y'a beaucoup de gens qui sont coachs de vie ou coachs en développement personnel et puis qui découvrent Agile Scrum et qui disent "Ben voilà, j'ai compris ce que c'était l'agilité, donc je suis coach agile". Mais non, si on est coach agile, c'est parce qu'on a fait de l'agile pendant des années. »

Et à Vincent d'ajouter :

« ... la plupart de mon réseau, c'est des Agile coachs, c'est des gens qui sont vraiment à fond là-dedans... Mais voilà... Si la question c'est "Est-ce que je me considère Agile coach"... Heu, non. Je suis plus gestionnaire de projets. »

A nouveau, ce titre de « *gestionnaire de projets* » renvoie à la multitude de projets différents qui peuvent être pris en charge par les consultants, au-delà des projets purement agiles. En outre, Vincent complète ses propos en indiquant que les coachs agiles ne sont pas « *indispensables* » pour implémenter l'agilité. Il explique : « *je pense pas que les Agile coachs soient vraiment importants, mais vraiment tous ceux qui gèrent le changement sont importants.* » Nous voyons ici à quel point le consultant se construit en prenant le contre-pied du coach agile. Et pourtant, tous deux ont fait de l'implémentation agile leur métier.

2.2.2. Motivations sous-jacentes

Ensuite, à la différence du coach agile qui se concentre fortement sur les aspects humains, le consultant adopte une vision plus pragmatique et stratégique du changement. Premièrement, certains, comme Vincent, préfèrent opérer une distinction claire entre le privé et le professionnel ; « *il faut... apprendre à faire la part... entre... la personne privée et la personne*

³⁴ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (n.d.). *Ortolang. Outils et ressources pour un traitement optimisé de la langue*. Retrieved February 8, 2020 from <https://www.cnrtl.fr/definition/>

professionnelle... » Selon lui, le but premier du changement n'est pas de redonner du sens à l'organisation et aux équipes (comme c'était le cas pour le *coach agile*), mais de rendre les employés « *successful* » dans leur nouveau rôle. Il fait d'ailleurs référence à la règle de Pareto (soit un *texte*, en termes CCO) ; selon lui, il faut se focaliser sur les « *20% du travail qui [vont] donner le 80% des résultats* ». Les valeurs et motivations de Vincent semblent donc différer de celles prônées précédemment par les coachs agiles.

Mais cela ne veut pas pour autant dire que les consultants ne se préoccupent pas du bien-être des équipes. Sybille, par exemple, accorde beaucoup d'importance au fait d'organiser des entretiens individuels avec chaque membre de l'équipe impliqué dans le changement. Comme elle le souligne :

« ... *quand j'arrive, je fais des entretiens individuels avec tout le monde... je vois les gens, je leur demande s'ils ont bien compris, s'ils ont des questions, je réexplique mon rôle et... que quand il y a un problème,... que c'est... trop délicat, qu'ils peuvent venir m'en parler et ça ne sort pas.* »

Il semblerait alors que, dans le domaine de la consultance, le bien-être des employés ne soit peut-être pas une *fin*, mais plutôt un *moyen* afin d'implémenter le changement de manière durable et d'évoluer *efficacement*. La fin serait donc l'*efficacité*. Si nous analysons les propos de Sybille, ce que le consultant semble rechercher, c'est la compréhension et l'acceptation du changement par les employés. Nous remarquons aussi que Sybille soutient des valeurs différentes de celles de Vincent. Il semblerait alors que les valeurs portées par ces acteurs (tous deux s'identifiant à la même fonction de *consultant*) influent sur leur pratique et leur vision de l'implémentation agile (Ashcraft et al., 2009 ; Del Fa et al., 2016 ; Jojczyk et al., 2016).

Dans tous les cas, nous nous devons de rester critique : il est évident que les entreprises, par une stratégie de changement, cherchent à améliorer leur productivité et leur rentabilité sur un marché toujours plus concurrentiel (soit la position soutenue par Vincent). Cependant, l'aspect humain fait partie intégrante, d'une part, de l'état d'esprit agile et, d'autre part, d'un « *change management réussi* » (soit la position soutenue par Sybille). Et c'est de cette

façon que le consultant s'intéresse à l'humain ; non pas comme un *coach de vie* ou un *thérapeute*, mais plutôt dans une visée de compréhension et d'inclusion des équipes au projet de changement, dans une visée d'*efficacité*.

Nous voyons donc à quel point le discours est porteur à la fois de consensus et de réalités plurielles (Del Fa et al., 2016). Que ce soit par le choix des mots, par l'expression de valeurs ou la définition de rôles, ces professionnels – aussi bien coachs que consultants – façonnent leur pratique et leur vision de l'agilité (Ashcraft et al., 2009 ; Jojczyk et al., 2016). Ainsi se constituent des références, des normes – ce que le professionnel *devrait* ou ne *devrait pas* faire ou être. Mais pour soutenir ces discours, le langage n'est pas seul. Dans une approche CCO, la modalité conversationnelle se construit toujours en étroite collaboration avec la modalité textuelle (ibidem). C'est ce que nous allons analyser maintenant.

2.3. Les certifications et formations

Le dernier point qu'il me semblait essentiel à aborder afin de clôturer cette section est celui des formations et des certifications. En effet, que ce soit sur des réseaux professionnels tel que *LinkedIn*, ou bien dans les discours des acteurs, les formations et certifications en agilité sont un sujet récurrent. En outre, elles semblent occuper une place importante dans la définition du rôle de ces professionnels ; aussi bien des coachs agiles que des consultants.

2.3.1. Les certifications

Commençons par analyser l'importance des certifications. En effet, quand on questionne les professionnels à ce sujet, les avis divergent.

D'une part, la certification répond à un besoin de crédibilité de la part du professionnel. Selon les termes de Jacques, un « *vrai coach* » doit être formé et certifié en tant que tel. Il y a derrière ces propos des notions de reconnaissance et d'expertise. Il y a également quelque chose de l'ordre du normatif, une forme d'autorité, tel que le sous-entend l'emploi du terme « *vrai* ». Dans un premier temps, donc, la certification *prouve*, *ancre* un niveau de connaissance et de maîtrise, ici, de l'agilité.

D'autre part, effectivement, se dissimule derrière l'idée d'être certifié une notion d'obligation, relevant de l'injonction. Jonathan le dit : « *il faut* » être certifié, parce que « *ça rassure forcément les clients.* » Cette obligation s'exprime chez la majorité des répondants, à l'instar de ce que Victor explique : « *... je me suis rendu compte que... la certification, ça me permettait juste déjà d'avoir du business, comme j'étais indépendant...* » Il y a donc ici une dimension de contrainte. Il s'agit d'obtenir les certifications nécessaires afin de trouver du travail et d'assurer sa crédibilité auprès des clients.

Dans le même ordre d'idée, plusieurs acteurs m'ont aussi affirmé que certaines certifications étaient « *utiles à avoir sur un CV* », d'autres non. C'est ce qu'exprime Vincent : « *Je pense que c'est pas mal que tu mettes agile, par exemple pour ta recherche d'emploi,..., parce que c'est assez sexy.* » A l'inverse, d'autres certifications seraient à éviter, comme le dit Sébastien : « *Si tu veux un job, évite d'avoir une certification SAFe, ça va aider.* »

Ces extraits nous renseignent sur deux choses. Premièrement, ces certifications agissent comme des *textes*, au sens CCO du terme, auxquels les acteurs peuvent se référer (Jojczyk et al., 2016). Certaines sont à avoir, d'autres non. Cela souligne le côté normatif de ces dernières. Dès lors, ces certifications participent aussi de la co-construction par les acteurs d'une certaine *image*, d'une certaine réalité agile, par le biais de l'interaction (Ashcraft et al., 2009 ; Del Fa et al., 2016 ; Fauré & Robichaud, 2013). De fait, il y a cette idée de « *vrai coach* » qui *doit* être certifié. Ensuite, cela nous renseigne sur certaines tendances dans le domaine du management et de la certification ; et notamment sur le fait que ces tendances évoluent. Au-delà des certifications, certaines idées, valeurs, opinions y sont liées (Ashcraft et al., 2009 ; Jojczyk et al., 2016). Ainsi, l'agile est « *sexy* », mais SAFe est un « *échec total* ». Et par ces recommandations de mettre ou non en avant certaines certifications sur un CV, cela montre que ces représentations sont plus ou moins partagées dans le monde du travail.

Ainsi, certains professionnels accordent beaucoup d'importance à *collectionner* ces certifications. Certains d'entre eux iront jusqu'à cumuler sept certifications agiles. Nous pourrions y voir, une fois de plus, l'envie

d'acquérir une certaine reconnaissance, un statut d'expert. Ce statut « d'expert » en agilité est d'ailleurs souvent convoqué dans les discours des acteurs. Mais aussi, peut-être, une volonté de se démarquer parmi les autres coachs et consultants agiles, moins *certifiés*. Cette reconnaissance participerait à la constitution d'une réalité sociale plus large et cohérente (Ashcraft et al., 2009). En effet, le nombre de certifications possédées a peu d'intérêt si ce n'est pour se positionner par rapport à d'autres acteurs. Ainsi, cette *collection* de certifications s'établit dans l'interaction, dans la relation avec d'autres professionnels. Vincent confesse : « *J'ai, boh, 5, 6 ou 7 certifications agiles, dont des super dures à avoir... y'en a une que j'ai eue, j'étais le seul de Belgique à l'avoir...* » Cet extrait nous renseigne sur un certain degré d'inaccessibilité. Cela, à nouveau, met en exergue la volonté de se distinguer des autres professionnels de l'agilité, et de se positionner en tant que *réfèrent*. La certification agit donc comme un passeport dans l'environnement concurrentiel du *change management*.

D'autres encore, comme Victor, utilise cette reconnaissance pour diffuser l'agilité autour d'eux. Il explique : « *... cette certification m'a permis d'aller prêcher la bonne parole auprès de gens auxquels je n'aurais jamais eu accès.* » Nous reviendrons sur ce point plus bas.

Cependant, les professionnels de l'agilité soulignent aussi les aspects négatifs de la certification. A commencer par le fait que les certifications ne se suffisent pas en elles-mêmes. De manière générale, si les professionnels en reconnaissent l'importance, ils valorisent davantage l'expérience de terrain à un « *bout de papier* » (termes de Fabien). Nous voyons ici la limite de la modalité textuelle de ces certifications, qui se confronte à la réalité du terrain, à l'*expérience* (Jojczyk et al., 2016). En effet, nombreux sont ceux qui admettent que ces certifications ne sont pas indispensables *per se*, et qu'il est préférable de se former de manière continue. Jonathan va jusqu'à comparer certaines certifications à des « *artifices* ». D'autres aspects pèsent également dans la balance, comme les *valeurs* du professionnel et le *bon sens*. Certains, comme Jérôme, vont même jusqu'à se questionner sur la pertinence de « *se faire certifier sur ce genre de sujets.* » Il développe :

« On pourrait assez facilement répondre qu'une certification sur ce type de sujet n'a pas de sens, puisque le propos, c'est d'être adaptable et flexible, et que... Dès le moment où il y a une méthode certifiée pour être adaptable et flexible, ben on peut se demander ce qu'il est advenu ... de la flexibilité et de l'adaptabilité. »

De plus, nombre d'entre eux sont critiques quant à l'aspect très lucratif du système de certifications. Vincent, entre autres, souligne à quel point certaines certifications coûtent cher. Jérôme surenchérit :

« ... c'est un marché..., y'a deux grands organismes qui sont Scrum Alliance et Scrum.org... avec deux politiques commerciales différentes..., tous les deux sont issus de ce petit club de... 17 signataires du Manifeste Agile... c'est les deux pistes officielles. A côté de ça... y'a plein de boîtes qui font des formations, qui offrent des certifications, etc. C'est un marché qui est assez vivace. »

Il existerait, au sein de ce « marché vivace » des « pistes officielles ». Nous pourrions donc également assumer qu'il existe des certifications *non-officielles* (« tombée[s] de la lune », selon Jérôme). Il semblerait alors que la parole de certains acteurs (ici, les « 17 signataires du Manifeste Agile ») ait plus de poids que d'autres. De plus, pour relier ces propos à ce que nous apprenait Vincent précédemment, toutes les certifications semblent ne pas se valoir ; certaines sont plus chères, plus inaccessibles, plus *officielles* que d'autres. Nous pourrions donc être amenés à nous demander : ces certifications « officielles », plus chères, plus « dures à avoir » nous rendraient-elles automatiquement plus légitimes en tant que professionnels ?

Un élément de réponse peut être trouvé dans le discours de Jérôme. En effet, fervent opposant au système de certification, et convaincu que cette certification ne constitue pas un « gage de qualité », il admettra pourtant :

« ... je ne suis pas très chaud certifications..., par ailleurs, je trouvais quand même confortable d'avoir quelque chose à répondre quand on me posait la question de savoir si j'avais une certification, donc je me suis vite pris un petit cours en ligne qui donnait accès à une

certification... un peu tombée de la lune,... et donc, officiellement, oui, je suis certifié, mais dans la pratique non. »

Il semblerait donc qu’au-delà de la question de la reconnaissance ou du caractère « officiel » de ces certifications, les professionnels de l’agilité se retrouvent confrontés à un problème de légitimité et de normes. Et pour y pallier, la solution serait de se faire certifier, même si cette certification semble « *tombée de la lune* ». Cela pose bien sûr question quant à la valeur réelle de ces certifications. Finalement, attestent-elles réellement d’un degré élevé d’expertise ? Ou bien s’agit-il simplement d’un marché, reposant sur la nécessité pour le coach de prouver sa légitimité afin de trouver du travail ?

2.3.2. Les formations

Du côté des formations, les mêmes enjeux se posent. Tout comme les certifications, elles aussi agissent en tant que *textes*, en tant que références.

Tout d’abord, la formation occupe une place centrale auprès des professionnels de l’agilité, et ce pour deux raisons. Premièrement, parce qu’eux-mêmes ont dû être formés afin d’exercer leur métier. Pour certains, comme Vincent, la formation s’inscrit même dans une démarche de « gestion de carrière ». Il explique : « ... *j’ai demandé : “Ok, comment est-ce que je peux gérer au mieux ma carrière ?”, il m’a dit “Va suivre cette formation, tu verras, c’est le futur.”* » Ensuite, parce qu’ils sont souvent amenés, dans le cadre de leurs fonctions, à occuper à leur tour le rôle de formateur. Cependant, plusieurs facteurs amènent ces acteurs à questionner le rôle prépondérant de la formation dans leur métier.

Premièrement, et tout comme pour les certifications, se pose la question du contenu de ces formations. Pour certains, comme Jacques, il est difficile de former sur le « bon sens ». Il dit : « ... *quel cours pourrait-on donner sur deux pages de texte [l’Agile Manifesto] ? Du bon sens. Difficile, hein ?* » Pour d’autres, comme Sébastien, le contenu de certaines formations est parfois tout simplement utopique. Prenant la méthode SAFe pour exemple, il explique :

« ... la formation sur un truc comme ça, ça serait de dire “Alors, je vais te former pour fabriquer tous les business du monde, et puis je

vais te former aussi pour être capable d’interagir et de supporter tous les humains du monde”. C’est un peu ambitieux en deux jours,... »

Ensuite, au-delà du contenu, beaucoup se questionnent sur l’intérêt de former et d’être formé, tout court. En effet, certains accusent le système même dans lequel s’inscrivent les formations, comme c’est le cas pour Sébastien :

« ... la formation n’existe pas... les formations qu’on vend aujourd’hui, c’est un moyen de gagner de l’argent. C’est pas (sic.) un moyen de transmettre une connaissance ou une compétence aux personnes... Les formations sont des machines à cash. C’est-à-dire dispenser une formation pour faire croire aux gens qu’ils sauront faire quelque chose, sans qu’ils ne sachent le faire à la sortie, parce que le métier il est tellement divers que la formation, elle ne s’arrête jamais, les contextes, ils évoluent plus vite que les cadres... »

Ainsi, il y a un intérêt économique à dispenser des formations agiles. Cette logique de marché et de « machines à cash » a pour conséquence de mener certains coachs agiles à marketer leurs formations afin de les rendre attrayantes. Jérôme explique qu’il rend ses formations certifiantes afin de les « crédibiliser » et « [d’]asseoir [leur] positionnement ». Et ce, même si lui ne perçoit pas directement l’intérêt d’être certifié. D’un point de vue CCO, cela pose aussi la question de savoir qui donne ces formations. Puisque, en effet, le formateur sera amené à propager son propre discours, sa propre vision de l’agilité, sa propre vision de faire organisation.

Enfin, d’autres encore, comme Edouard, dénoncent les débordements liés au fait d’être formé. Et notamment les gens qui, après avoir suivi une formation, s’octroient le statut d’expert en la matière. Comme il le disait plus haut :

« Y’a beaucoup de gens qui sont coachs de vie ou coachs en développement personnel et puis qui découvrent Agile Scrum et qui disent “Ben voilà, j’ai compris ce que c’était l’agilité, donc je suis coach agile”. »

En résumé, comme nous pouvons le constater, l’agilité s’ancre donc fortement dans une perspective de marché. Ce que ces discours nous

apprennent, c'est qu'expertise, valeurs et volonté de changer le monde du travail ont été rattrapées par une logique économique ; celle d'être rentable. Et celle-ci se traduit par le marché émergent et prolifique des formations et certifications. Si certains croient profondément en l'aspect humain tel que décrit dans l'*Agile Manifesto*, d'autres ont fait de l'agilité un filon pour s'enrichir sur le dos d'une tendance. Cela a pour conséquence d'amener les acteurs *drivés* par les aspects humains à se plier aux règles du marché pour exercer leur métier. Ainsi, certains se certifient ou prônent la certification dans leurs formations, sans réellement y croire. Telle est la condition pour pouvoir vivre de leur métier. Il convient cependant de rester critique. En effet, aspect économique et idéologie restent entremêlés. Nous pourrions même dire que l'un peut servir l'autre. Si nous pouvons argumenter qu'une logique capitaliste a envahi les principes de l'agilité, l'inverse est vrai aussi, puisque cette prolifération de certifications et de formations participe également à la promotion et au relais d'une nouvelle façon de s'organiser, « *plus humaine* ».

Enfin, ces formations et certifications soulignent un besoin pour les coachs et consultants d'être *reconnus, légitimes* – non seulement entre eux, pour se reconnaître et se distinguer, mais aussi auprès de leurs clients. Ces certifications et formations ont un pouvoir normatif fort dans la construction de la réalité agile (Ashcraft et al., 2009 ; Jojczyk et al., 2016). Les « *vrais coachs* » sont formés et certifiés. Cela souligne que ces acteurs cherchent à répondre aux exigences de certaines normes et références qui font d'eux des membres à part entière de l'écosystème agile.

3. Définir sa fonction en tant que (top) manager

Nous venons de décrypter la parole des professionnels de l'agilité ; il est temps maintenant de s'intéresser à l'autre côté du miroir. Qu'en pensent les managers et employés, qui tantôt prennent la décision d'implémenter l'agilité au sein de leur organisation, tantôt doivent apprendre à composer avec une façon nouvelle de s'organiser ?

Ici, il sera question de deux fonctions souvent mobilisées dans une implémentation agile : celle du top management d'une part, et celle du manager d'équipe d'autre part. Dans un premier temps, j'aborderai la

question de la posture que peut adopter le management lorsqu'il est confronté à une implémentation agile. Dans ce point, je traiterai du top management en tant que détenteur du pouvoir décisionnel. Dans un second temps, je documenterai la nécessaire évolution du rôle de manager. Nous aborderons, dans ce point, le rôle du manager en tant que chef d'équipe.

Dans ces deux points seront mélangés aussi bien les discours des managers que les discours des professionnels de l'agilité. Les managers nous feront part de leur propre réalité, alors que les coachs et consultants agiles nous renseigneront sur leur vision du management, d'un point de vue externe.

3.1. L'implémentation agile : une question de posture

Autant dans le discours des managers que dans celui des coachs agiles et consultants, deux postures distinctes de management semblent émerger. Certains acteurs, comme Sybille, Jérôme, Victor et Paul, vont même jusqu'à utiliser le terme de « *caricature* ». D'un point de vue CCO, cette idée de *caricature* est intéressante, puisqu'elle sous-entend une représentation partagée, voire *transcendante*. Ce postulat est d'ailleurs renforcé par le fait que quatre acteurs isolés mobilisent la même idée de caricature lorsque le management est évoqué. En guise d'exemple, Paul décrira la « *caricature un peu habituelle* » du « *manager guindé* ». A l'opposé de cette caricature s'élabore celle du management *impliqué* dans le changement. Prenons donc d'abord le temps d'analyser comment ces différents acteurs participent à la (co-)construction de ces deux postures – ces deux *caricatures*.

3.1.1. La posture du management impliqué

La première posture, celle du *management impliqué*, représente la posture du (top) management *tel qu'il devrait être*, selon les acteurs, afin d'implémenter l'agilité de manière durable et efficace. En premier lieu, le management impliqué est un management qui *désire*, qui a la *volonté* de changer sa façon de « faire organisation ». Il est donc renseigné, documenté, et comprend ce qu'est l'agilité. Jonathan, *mentor*, explique : « ... *s'ils sont suffisamment... Documentés, qu'ils savent... ce qu'il y a derrière, etc. ben quand vous arrivez, vous êtes en terrain conquis et c'est plus facile pour n'importe quel coach...* »

Ensuite, le management impliqué a à cœur de travailler sur les aspects humains de l'organisation, et ainsi de créer un espace propice au changement. Par exemple, il acceptera de faire davantage confiance aux équipes et de ne pas les interrompre dans leur travail. Il s'engagera aussi à expliquer et réexpliquer les nouveaux concepts aux équipes, et à être ouvert à la discussion, à l'écoute et flexible. Lorsqu'il parle de son parcours de changement, Fabien, CTO, raconte :

« ... on n'est pas venus – en tant que managers – en venant imposer le quoi, le comment et le pourquoi... Ça a été discuté,... ça s'est fait énormément dans le consensus, dans l'écoute, dans la communication, heu, ce qui a fait qu'il y a eu... une adoption de la part de toute l'équipe... »

Sybille, consultante, s'aligne sur les propos de Fabien : *« faut travailler (sic.) la confiance des gens, expliquer, bien ré-expliquer le pourquoi, le comment... »* Mais être à l'écoute ne suffit pas ; le management doit aussi être transparent. C'est-à-dire partager les progrès et obstacles du changement avec ses équipes. Paul, évangéliste, le résume ainsi : *« ... le manager doit être transparent aussi avec son équipe. Véritablement transparent. Et c'est lui qui va faire en fait faire (sic.) que l'équipe va être véritablement agile ou pas. »*

Pour résumer cette idée d'ouverture et de transparence, certains acteurs emploient le terme anglais de « *Servant Leader* », ou « *Agile Leader* » pour qualifier le nouveau rôle du manager. Le rôle du *Servant Leader* est double. D'une part, le management doit se mettre au service de son équipe ; d'autre part, il doit « *incarner le message* ». Encore une fois, Paul indique :

« ... il devient ce qu'on appelle un Agile Leader en anglais, un Servant Leader... Un Servant Leader, c'est un leader, ça veut dire qu'il démontre par où il faut aller, il démontre par l'incarnation du message,... et il est au service de son équipe. »

Pour d'autres, comme Thomas, CTO, le management doit occuper le rôle d'*architecte*. Il occupe ainsi une position à la fois stratégique et opérationnelle. Il revient sur son expérience :

« Moi j'ai... leadé cette transformation vers l'agile... donc moi j'avais un rôle stratégique et à la fois opérationnel. Opérationnel dans le sens où, sur certains projets,... j'avais un rôle d'architecte, donc avec une équipe pour construire le projet. »

Comme nous pouvons le constater, le management est donc invité lui aussi à réviser sa position. Lorsque l'on observe le discours des acteurs, la caricature du *management impliqué* est associée à des verbes tels que « *encadrer* », « *accompagner* », « *mettre en place* », « *soutenir* ». Mais cela implique aussi pour le management d'accepter que d'autres aspects de l'organisation soient révisés. Par exemple l'outillage, la culture, ou même les offres d'emploi. Fabien, CTO, explique comment il a été amené à revoir la culture d'entreprise ainsi que le processus de recrutement de son organisation :

« Ça a aussi mis en avant le fait qu'il était important que je mette en place, ou que je mette des mots sur quelle était la culture de l'équipe, et que tout le monde adhère à cette culture-là... ça a mis du temps avant de... Poser tout ça correctement, et ça a nécessité aussi que moi, je revoie tout mon process de recrutement et que je fasse attention au côté soft skills et culture match des recrutements. »

Cette première posture nous fournit déjà quelques renseignements intéressants à analyser. Premièrement, l'importance, encore une fois, des normes et des valeurs. Parmi les normes, nous retrouvons une idée plus ou moins cohérente de ce que le management *devrait être*. Selon les acteurs, le top management *devrait être* documenté, ou encore prêt à travailler sur les aspects humains de l'organisation. Il y aussi cette volonté d'être « *véritablement* » transparent, agile – telle qu'on la retrouve dans le discours de Paul. Parmi les valeurs, nous retrouvons notamment la confiance, l'ouverture d'esprit, l'écoute active, la flexibilité ou la transparence. Ensuite, il y a l'idée d'une réalité sociale partagée et cohérente (Ashcraft et al., 2009 ; Del Fa et al., 2016). C'est notamment ce qu'indiquait le « *pour n'importe quel coach* », dans le discours de Jonathan. Ou encore, les verbes tels que *falloir* ou *devoir*. Aussi, cette co-construction d'une réalité sociale cohérente se marque par le choix d'un vocabulaire partagé (voir même ici, par la création

de nouveaux rôles) (Ashcraft et al., 2009), tel que traduit dans les termes de *Servant* (ou *Agile*) *Leader* et d'*architecte*. Enfin, le management *impliqué* est amené à réviser la *culture* de l'organisation. A savoir, en termes CCO, la représentation même d'une nouvelle réalité organisationnelle (ibidem).

3.1.2. La posture du « manager guindé »

Face à cette posture « idéale » se développe la caricature opposée ; celle que Paul faisait du « *manager guindé* ». En effet, si les acteurs ont une image claire de ce à quoi *devrait* ressembler le (top) management idéal, ils façonnent également dans leurs discours une représentation assez cohérente de ce à quoi le (top) management *ne devrait pas* ressembler, si l'on souhaite une implémentation durable et efficace de l'agilité. Le *manager guindé* possède, selon les discours, plusieurs caractéristiques.

Premièrement, selon les partisans de cette posture, le manager est carriériste. C'est-à-dire qu'il a la volonté de gravir les échelons et a tendance à faire passer ses ambitions personnelles avant les ambitions de l'équipe ou de l'organisation. Les acteurs mobilisent bien souvent la notion d'*ego* lorsqu'ils abordent cette posture du management. Paul explique : « ... *c'est l'ego humain qui est derrière, hein. C'est l'ambition personnelle, hein. C'est l'image que la personne veut avoir de chef, qui veut se jouer chef quoi, hein. Et ça c'est très difficile à décocher.* » Le manager tient donc fortement à respecter la hiérarchie mise en place au sein de l'organisation.

Souvent, cela veut aussi dire que le manager ne « *comprend pas* » ce qu'est l'agilité. Ou du moins, s'en fiche un peu. De fait, l'agilité est considérée par beaucoup comme une tendance, une philosophie à *la mode* – ou, selon les termes de Vincent, quelque chose de « *trendy* ». Jonathan le dit, « ..., *y'a des entreprises qui font de l'agilité pour faire de l'agilité parce que c'est à la mode.* » Ainsi, le *manager guindé* considère que le changement ne le concerne pas. Dès lors, il ne montre pas l'exemple à ses équipes. Et cela a souvent pour conséquence de décrédibiliser ledit changement. Comme l'explique Vincent : « *ils s'en foutent... ils veulent juste que ça fonctionne.* » Sybille complète : « *Moi j'ai vu des sponsors qui voulaient implémenter des projets... mais qui ne montraient pas l'exemple. Ça, c'est ce qu'il y a de pire... Parce que ça*

décrédibilise complètement les nouveaux concepts. » Enfin, cela crée de la résistance du côté des équipes. Victor, coach agile, indique :

« ... y’a Forbes, Gardner,... les trucs que lisent les CEOs et le top management qui ont dit “agilité, méthode de management du futur, c’est l’avenir, etc.” Et donc..., c’est beaucoup plus top-bottom. Donc c’est plutôt un CEO, un conseil de direction qui dit “Bon maintenant, faut de l’agile, faut du Scrum, mettez m’en partout”... Ça crée des résistances du coup, parce que les équipes... Ben, arrivent avec des choses qu’on leur impose. »

Puisque le management ne comprend pas – ou ne veut pas comprendre – les principes de l’agilité, la stratégie d’implémentation retenue est bien souvent celle « du jour au lendemain », du « Big Bang ». Ainsi, le management ne prend en compte ni le temps nécessaire au changement, ni l’avis des équipes. Tout l’opposé, donc, de la caricature précédente. Nous percevons bien ici comment se construit une dichotomie entre un management *impliqué* à l’écoute, d’une part ; et un « *manager guindé* », d’autre part, qui n’inclut pas ses équipes dans la prise de décision. Selon l’expérience de Sybille, cette stratégie s’apparente plus à une restructuration ou à une loi Renault qu’à une réelle implémentation agile. Elle revient sur son expérience :

« Tout le monde a eu droit à trois jours de formation..., et puis on a tous été lancé dans l’agile... on pouvait choisir une nouvelle fonction,..., on mettait notre top 3,... on était retenu ou pas, on était parfois licencié,... C’était une loi Renault, donc c’était vraiment une réorganisation... pour diminuer le nombre d’effectifs... Ils avaient choisi de faire un Big Bang... Du jour au lendemain. »

Mais cela a d’autres conséquences. En effet, puisque le manager se pense exempt de changement, il continue à travailler selon les anciennes habitudes de l’organisation. Ainsi, il continue à mettre la pression sur les équipes, et à les interrompre sans cesse pour faire passer des projets plus urgents en priorité. Victor raconte :

« A partir du moment où on fait comme avant et on a changé des noms, c’est toujours comme avant..., ils disent aux chefs de projet

“Maintenant tu t’appelles Scrum Master”, mais en fait ils font toujours chefs de projet, donc du coup, comme ils ont autorité, l’équipe ne va pas s’auto-organiser, ils vont juste obéir, et donc du coup, ils n’auront pas les bénéfices de Scrum. »

Selon Victor, ce n’est pas le changement agile qui est visé dans ce cas-ci, mais un accroissement de la productivité et de la rentabilité des équipes. Il ajoute : « [Il y a des] projets où je sens très vite “Ben ici, ce serait quand même bien que les équipes fassent 300% de production en plus, comme ça les actionnaires s’en mettront plein les poches,... »

Cette seconde posture s’érige, d’un point de vue CCO, en prenant le contre-pied de la première. Ainsi, les normes et valeurs diffèrent. Ici, il ne s’agit plus de confiance et d’humain, mais bien de carriérisme, de respect de la hiérarchie, de tendance et de rentabilité. Le vocabulaire joue également un rôle important : nous ne parlons pas d’architecte ou de *Servant Leader*, mais plutôt d’ego (Ashcraft et al., 2009). A l’opposé du « véritablement agile » de la posture précédente, les acteurs positionnent ici « ce qu’il y a de pire ». L’emploi de ces termes a une portée normative incommensurable : d’un côté, ce qu’il faut faire ; de l’autre, ce qu’il ne faut surtout pas faire. Le choix du vocabulaire impacte aussi le rôle du management (ibidem). Dans ce cas-ci, bien que le rôle de *Scrum Master* (voir *Les références de l’agilité*) soit employé, ce terme est vide de sens. Il n’agit que comme une façade, derrière laquelle les pratiques restent inchangées. Enfin, cette caricature s’appuie sur ses propres textes de référence (ici, comme le dit Victor, *Forbes* et *Gardner*).

3.1.3. Des figures co-construites par le discours

Comme nous pouvons le constater, les discours d’acteurs si différents se rejoignent en plusieurs points ; ainsi, de leurs expériences et de leurs mots émergent deux représentations antagonistes du management (Del Fa et al., 2016 ; Roginsky & Christophe, 2018). Ces deux représentations, que les acteurs nomment *caricatures*, peuvent aussi constituer deux *figures* antagonistes, au sens de Roginsky & Christophe (2018). Dans tous les cas, peu importe leur nom, ces deux postures participent de la co-construction –

par le biais du discours – d’une *pratique*, voire même d’une *réalité* sociale cohérente (Ashcraft et al., 2009 ; Del Fa et al., 2016).

Cependant, la réalité est loin d’être si tranchée, et il existe des positionnements intermédiaires entre ces deux *caricatures*. Parmi les acteurs avec qui je me suis entretenue, certains préconisent même cette posture médiane du management. Selon eux, il s’agirait de « *laisser de la flexibilité aux équipes* » afin qu’elles s’organisent, tout en maintenant « *des guidances qui viennent du haut* », selon les termes de Vincent. Axel corrobore :

« Je suis contre le fait d’avoir du pouvoir, mais à un moment donné, il faut quand même du pouvoir pour imposer les choses.... même s’il y a des gens qui étaient contre, à un moment donné, on reste le manager donc on dit “C’est comme ça”. »

Selon cette posture, il faut un *leader*, quelqu’un de suffisamment respecté par les équipes que pour mener le changement jusqu’à son implémentation effective. Ce rôle, les coachs et consultants agiles le placent entre les mains du top management. Comme l’explique Sybille : « ... *c’est pas le rôle du consultant hein, c’est le rôle de la hiérarchie de dire “Bon maintenant, tu avances avec les autres, sinon il faudra en tirer les conclusions”. Pas facile à faire, mais ça doit être fait.* » Ici encore intervient la constitution de rôles, ce qu’ils impliquent et comment les acteurs décident de les répartir.

Bien entendu, tout le monde n’adhère pas à ce postulat, et certains cherchent plutôt à viser au maximum le consensus. Jérôme, par exemple, raconte :

« Une des questions qui est posée en début de processus chez mes clients, c’est de savoir qui, dans l’organisation, souhaite participer au processus... Qu’[on] puisse décider de manière libre et autonome de participer ou pas... S’il n’y en a pas dans l’organisation, on va les chercher à l’extérieur, et puis s’il y en a plein dans l’organisation,... ce sera un processus qui sera d’autant plus durable... »

On le voit, le management occupe une position délicate en période de changement. D’un discours à l’autre, sa position varie ; tantôt nécessaire, tantôt accessoire. Tantôt à l’écoute, tantôt indifférent. Tantôt *impliqué*, tantôt

guindé. Derrière ces postures se cachent aussi différentes motivations. Etant limitée par l'espace, j'ai fait le choix de ne pas développer davantage ce point dans le corps du mémoire. Cependant, si cela vous intéresse, mon analyse des motivations est disponible en annexe (voir *Annexe n°6*).

3.2. La nécessaire évolution du rôle de manager

Nous l'aurons compris, s'il y a bien un rôle qui est ambigu au sein d'une implémentation agile, c'est celui de *manager*. En effet, si dans un cadre agile l'équipe est appelée à s'auto-organiser et à devenir autonome, qu'advient-il de cette personne qui, précédemment, en était responsable ? En d'autres termes, qu'advient-il du chef de projet ? Du manager ? Encore une fois, parmi les discours, deux positionnements divergents semblent émerger.

Le premier positionnement est celui selon lequel – selon les termes de Jacques – « *on n'a plus besoin de managers.* » Selon lui, le rôle devient obsolète puisque le but même de l'agilité est de rendre les équipes autonomes. Il ira jusqu'à affirmer : « *On n'a pas besoin de managers, on a besoin de coaches... pour cadrer les gens.* » Selon ses termes, les équipes ont donc toujours besoin d'être guidées, cadrées ; mais plus de répondre à un supérieur hiérarchique.

Cependant, toujours selon lui, cette suppression du rôle de manager peut nuire à l'implémentation de l'agilité. Et ce parce que, je cite : « *ça leur fait mal* ». Il explique : « *... comme on enlève un peu le rôle de manager, les managers sont frustrés et ils veulent reprendre la main sur l'équipe.* » Ainsi, afin de « *reprendre la main* », certains tentent de s'emparer des positions stratégiques au sein de l'équipe agile, telle que celle de *Scrum Master*. Jacques les surnomme les « *managers petits chefs* ». Jonathan complète :

« *... on s'est retrouvé avec pas mal de vieux chefs de projet qui étaient dans leur coin, qui... sont sortis du bois en essayant de prendre possession de tous les rôles clés, heu, du nouveau dispositif qui commençait à être en vue, qui marchait assez bien.* »

Cependant, tous les managers ne sont pas « *frustrés* » ni désireux de « *reprendre la main sur l'équipe* ». Parmi ceux que j'ai rencontrés, la tendance est même plutôt inverse : leur rôle ne disparaît pas, il évolue. Ce

second positionnement part du postulat selon lequel le manager n'est pas celui qui commande le changement. Au contraire, il « *fait partie du dispositif à agiliser* », selon les termes de Jonathan. En effet, selon Paul, lors d'une implémentation agile, l'organisation transite d'une façon de travailler « *push* », avec un chef qui dit ce qu'il faut faire, à une façon de travailler « *pull* », où l'équipe « *tire le travail vers elle.* » Il est donc normal et nécessaire que le rôle de chef de projet évolue. Ce dernier doit progressivement apprendre à mettre de côté son rôle de « *chef qui donne des ordres* » afin de devenir davantage un « *people manager* ». C'est ce que nous apprend Benjamin, *Scrum Master* :

« ... maintenant, le rôle du manager, c'est plus un rôle hum... People manager, en fait. Il gère plus le bon état d'esprit de l'équipe et notre capacité à livrer le produit en temps et en heure... C'est moins un chef qui donne des ordres, là c'est plus quelqu'un... qui est là en tant que médiateur, qui essaie d'écouter, etc... »

Le rôle de *people manager* n'est pas nouveau. Au contraire, comme nous le disent ces acteurs, il s'agit de la fonction classique de manager qui évolue. Cela indique, en termes CCO, que le rôle s'inscrit dans une négociation dynamique, en temps réel et interactive (Ashcraft et al., 2009 ; Grant et al., 2004 ; Jojczyk et al., 2016). Il s'agit aussi d'une question de vocabulaire ; soit intégrer le terme de *people* pour accentuer l'aspect humain de la fonction (Ashcraft et al., 2009). Ainsi, l'ex-manager doit délaisser certaines habitudes et embrasser de nouvelles pratiques, de nouveaux domaines, de nouvelles compétences. Fabien nous parle de son parcours en tant que CTO :

« Ma fonction a changé... y'a aussi eu, heu, le côté... communication inter-équipes, et surtout communication inter-technologies... Donc mon rôle s'est beaucoup plus orienté sur cet aspect, s'assurer que les équipes communiquent entre elles, que les choix technologiques soient faits de manière consensuelle entre les différentes équipes, qu'il y ait une vision et une stratégie qui soient choisies et qui soient déroulées... »

Fabien s'identifie d'ailleurs lui aussi à ce rôle de *people manager*, tel que défini par Benjamin. Selon lui, il est important pour les membres de l'équipe de pouvoir faire ressortir leurs frustrations personnelles, celles qu'ils ne peuvent pas évoquer en réunions. Il se dit donc « *là pour ça* ». Mais en parallèle, il s'attribue également d'autres rôles. Premièrement, un rôle de superviseur : « ... *le fait que je sois au courant de comment tout fonctionne, et donc je peux faire les liens et discuter avec les équipes entre elles.* » Ensuite, celui de stratège : « *vers où on va, comment on y va, quelles sont les ressources qui sont nécessaires... je ne prends pas nécessairement les décisions, mais j'aide les équipes à réfléchir aux besoins, à faire évoluer les choses, à définir des objectifs.* » Nous l'observons, sous une seule et même fonction, celle de *people manager*, se condensent donc plusieurs rôles.

Enfin, Fabien essaie autant que possible de garder un certain recul vis-à-vis du travail de l'équipe, afin que celle-ci puisse travailler et s'organiser de manière autonome. Car, comme il le souligne, sa « *simple présence peut brider les gens.* » Cette dernière phrase indique que le travail n'est pas à faire que du côté du manager, mais bien dans l'ensemble de l'organisation, quant à sa manière de fonctionner. Il s'agit pour tous les acteurs de l'organisation de déconstruire une hiérarchie plus systémique.

A nouveau, nous voyons comment, par l'adoption de nouveaux termes et rôles, les acteurs façonnent une certaine réalité de l'organisation (Ashcraft et al., 2009). Cette réalité prône des valeurs bien différentes que celles qui étaient auparavant associées à la fonction de manager. L'agilité se traduit donc aussi par ce biais. Puisque nous avons une image claire de la façon dont ces acteurs se représentent leur fonction, penchons-nous maintenant sur les textes qui cadrent leur parole.

4. Les références de l'agilité

« ... *, on a quand même les paradigmes de base qui sont le Manifeste Agile et donc les valeurs et les principes... On sait exactement quand on parle de l'agilité, on comprendra tous la même chose, que ce soit dans les pays anglophones ou francophones.* »

Jonathan, Mentor

Abordons maintenant l'un des points névralgiques de l'agilité : les références agiles. En effet, nombreux sont les textes, discours et modèles auxquels se rattachent aussi bien les coachs agiles, les consultants, que les employés et managers. En fait, chaque personne s'intéressant de près ou de loin à l'agilité se trouvera un jour ou l'autre confrontée à l'une de ces références.

Dans les discours récoltés dans le cadre de ce mémoire, les conditionnels de *falloir* et *devoir* fusent de toutes parts : « *il faudrait que* », « *le manager devrait* ». Les acteurs assènent également chacune de leur phrase de « *c'est ça l'agilité* », « *l'agilité dit* », le « *vrai agile* ». Ou, au contraire, de « *c'est pas agile* », « *c'est contre l'agilité* », « *le faux agile* » ou encore « *l'anti-agile* ». Nous constatons alors comment se constituent et se propagent certaines normes quant à l'agilité. Si nous nous pencherons particulièrement, dans cette section, sur ce qu'est l'agilité, il est important de souligner qu'elle se définit aussi par ce qu'elle *n'est pas*. Et de manière générale, ce qu'elle *n'est pas* est repris sous le terme de *waterfall*. Benjamin indique que tout ce qui va à l'encontre de l'agile, c'est « *ce qu'on appelle l'anti-agile, le waterfall* ». Mais tentons plutôt de comprendre ce qu'est l'agilité selon le discours des acteurs, et de quelle(s) façon(s) ceux-ci la *matérialisent*.

4.1. Les fondamentaux de l'agilité

4.1.1. L'Agile Manifesto

Commençons avec la référence la plus connue d'entre toutes : le *Manifesto for Agile Software Development*, ou de manière contractée, l'*Agile Manifesto*. Comme nous l'avons vu en début de travail (voir *Jargon agile et l'Agile Manifesto*), le Manifeste n'est pas très imposant de par son volume. Paul nous rappelle qu'il n'est constitué que de « *4 valeurs et 12 principes* ». En effet, les acteurs soulignent fréquemment la petite taille de ce Manifeste, qui n'est constitué que de « *deux pages* ». Pourtant, tous le (re)connaissent, en ce qu'il pose les fondements de l'agilité. En effet, selon une focale CCO, le Manifeste Agile est le texte de référence par excellence de l'agilité. Il est le fondement sur lequel s'appuie la cohérence de la pratique agile. Nous pourrions voir cet ouvrage comme ce qui *lie* les acteurs à travers le monde (Del Fa et al., 2016), peu importe leur nationalité, leur fonction ou leurs motivations.

Cependant, si nombreux sont les acteurs qui s'accordent sur son aspect fondamental (« *c'est la base* », soulignent Paul et Victor), tous ne le mobilisent par pour autant dans leur pratique de l'agilité. D'une part, certains acteurs comme Jonathan défendront le point de vue selon lequel l'*Agile Manifesto* est la « *pierre angulaire* » du travail de coach agile. Victor, lui, ira même jusqu'à l'utiliser comme une grille d'analyse. Il explique :

« ... pour moi, la base de l'agilité, c'est le Manifeste Agile, les valeurs et les principes... quand quelqu'un vous dit "Je fais de l'agilité", moi la première chose, c'est je regarde ça (sic.), et je me dis "Ben tiens, dans les valeurs, où est-ce qu'on est dans le vert, où est-ce qu'on est dans le rouge ? Quels principes sont déjà appliqués ?" »

D'autre part, certains acteurs, comme c'est le cas de Jérôme, connaissent l'*Agile Manifesto* sans pour autant le mobiliser outre mesure. Questionné sur l'importance du Manifeste dans son quotidien, il répondra : « *... c'est une référence sympathique mais... honnêtement, elle n'est pas cruciale, fondamentale, c'est plus... un jargon historique... qu'un truc qu'on va utiliser activement. Il est un peu daté aussi, dans sa formulation...* »

Cela nous rappelle premièrement cette dichotomie entre structure et agentivité. De fait, si le Manifeste est le même pour tous (*structure*), les acteurs déploient une diversité de stratégies à son égard (*agentivité*) (Ashcraft et al., 2009 ; Roginsky & Christophe, 2018). L'aspect « *daté* » auquel réfère Jérôme (il n'est d'ailleurs pas le seul) souligne aussi le fait que l'agilité et ses références sont négociées de manière dynamique (Ashcraft et al., 2009 ; Grant et al., 2004 ; Jojczyk et al., 2016).

Ensuite, bien que le Manifeste se veuille accessible à tous, sans barrière ni linguistique ni culturelle, le caractère vague de ses principes ouvre la porte aux interprétations (Jojczyk et al., 2016). Benjamin indique : « *... tout le monde a lu le même Manifesto, mais... le niveau de compréhension est différent en fonction des personnes...* » Pour certains, comme Jacques, il ne s'agit que de bon sens : « *L'agilité c'est que ça, en fait, c'est ces deux pages là. On y rajoute, ben, du bon sens. Uniquement du bon sens.* » Bien entendu, le *bon sens* reste une notion très subjective. C'est pourquoi certains acteurs

préfèrent parler d'un *accord*, ou d'un *contrat* tacite quant à l'interprétation de ce *texte*. C'est ce que défend Benjamin : « *C'est comme un accord, comme un contrat passé entre les personnes, c'est se mettre d'accord sur comment on interprète le Manifesto et ça, ça vient grâce à la communication et la discussion...* » Ainsi, on voit l'importance pour les acteurs de s'accorder sur leur interprétation afin de créer du sens commun, un *liant* (Del Fa et al., 2016).

Si l'interprétation de ce Manifeste reste quelque chose qui doit être discuté et consenti, il n'empêche que les acteurs en mobilisent les valeurs et principes quels que soient leur fonction, leur position dans l'organisation et leur secteur d'activité. Ainsi, de manière anecdotique, le principe qui revient le plus souvent dans les discours est « *les individus et les interactions avant les processus et les outils* »³⁵. Mais le fait que tant d'individus isolés invoquent ce même texte de référence souligne le caractère transcendant de l'ouvrage, qui agit comme une instance incarnant presque à elle seule la philosophie agile. Ainsi, il participe de la co-construction d'une forme d'*agir ensemble*, négociée par les acteurs et sur laquelle ils s'accordent (Ashcraft et al., 2009 ; Grant et al., 2004 ; Jojczyk et al., 2016). Il est en effet considérable qu'un ouvrage américain – traduit en 68 langues, rappelons-le – ait autant d'influence sur des acteurs aussi bien belges francophones que français. La force de cet ouvrage quant à la façon dont s'organise le discours autour de l'agilité est indéniable. De fait, ce texte de « *deux pages* » a tout de même le potentiel d'exercer une influence considérable sur le discours aussi bien des coachs et consultants agiles que sur celui des managers et équipes de terrain. Nous reviendrons tout de même sur cet aspect *pratique* de l'agilité dans la section suivante. Retenons simplement ici l'importance de l'ouvrage en tant que *texte* de référence, ainsi que sa portée à travers le monde.

4.1.2. La méthode Scrum

La seconde référence qui revient le plus est la méthode *Scrum*. *Scrum* est une méthode agile, soit un cadre, un ensemble de termes, de principes et de cérémoniels permettant aux équipes de travailler, concrètement, de manière

³⁵ Agile Manifesto (n.d.). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved May 13, 2021 from <https://agilemanifesto.org/>

agile. En voici la définition officielle, telle qu'indiquée sur le site de *Scrum*³⁶ : « *Scrum is a lightweight framework that helps people, teams and organizations generate value through adaptive solutions for complex problems.* »³⁷ Selon les discours, *Scrum* semble être la méthode la plus populaire lorsqu'il s'agit d'implémenter l'agilité (pour rappel, je me concentre ici uniquement sur des acteurs provenant de Belgique francophone et de France – il ne s'agit donc pas de généraliser trop hâtivement). Le texte de référence de *Scrum* est le *Scrum Guide*³⁸. A nouveau, tout comme pour le Manifeste Agile, il s'agit d'un ouvrage très concis. Selon Vincent, « *le Scrum Guide, c'est quelque chose qui fait 30 pages, c'est pas très complexe* ».

La particularité de *Scrum*, c'est le vocabulaire qui lui est associé. En effet, la méthode a inventé, d'une part, une série de cérémoniels et, d'autre part, de nouveaux rôles à implémenter au sein de l'organisation. Du côté des cérémoniels, la vie organisationnelle se structure selon la *Retrospective*, le *Daily stand-up* ou *Daily Scrum*, le *Sprint Planning*...³⁹ Soit autant de nouveaux termes que de nouvelles pratiques à implémenter au sein des équipes. La vie des équipes est d'ailleurs régulée par trois nouveaux rôles : celui de la *Scrum Team*, celui du *Product Owner* et celui du *Scrum Master*⁴⁰.

On perçoit, dans le discours des acteurs, la force de ce nouveau vocabulaire et de ces rôles et cérémonies proposés par *Scrum*. En effet, la plupart du temps, les acteurs mobilisent les termes *Scrum* sans même ressentir le besoin de les expliquer. Ils jonglent avec ces termes comme s'ils étaient indissociables de l'agilité. Entre *experts* de l'agilité, il semble inutile de repréciser la définition de ces rôles et cérémoniels qui sont connus de tous. Cette réalité souligne la puissance d'une pratique sociale émergente et partagée, basée sur un lexique et un ensemble de références communs.

³⁶ Scrum Guides. (2020). *The 2020 Scrum Guide*. Retrieved March 20th, 2021 from <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

³⁷ « *Scrum est un cadre « léger » qui aide les personnes, les équipes et les organisations à générer de la valeur par des solutions adaptatives à des problèmes complexes.* » traduit par l'auteur.

³⁸ Scrum Guides. (2020). *The 2020 Scrum Guide*. Retrieved March 20th, 2021 from <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Ibidem.

Cependant, ces rôles et cérémoniels, eux aussi, sont ouverts à l'interprétation. Prenons en guise d'exemple un extrait du discours de Benjamin :

« ... y'avait un petit conflit entre l'équipe de développement et le Product Owner, c'est-à-dire "Ha non ça c'est pas à moi de le faire, ha non ça c'est pas à moi" et on se renvoyait la balle, etc... c'est vraiment... Une question d'interprétation plutôt du rôle de chacun... »

Léo, *Scrum Master*, explique également les soucis qu'il rencontre au quotidien quant à la définition de son rôle – ou plutôt, l'absence de définition claire de ce dernier :

« ... t'as des trucs pour lesquels les gens partent du principe que c'est le rôle du Scrum Master, et ça soulage l'équipe, comme ça eux ne doivent pas le faire... ça retombe sur le Scrum Master un peu automatiquement. Et l'équipe considère que c'est normal. Moi ça me gonfle,... ça ne devrait pas être le rôle par défaut du Scrum Master. »

A ce stade, il est interpellant de constater que les contenus respectifs de l'*Agile Manifesto* et du *Scrum Guide*, se voulant volontairement ouverts à l'interprétation, amènent aussi leur lot de confusion. En effet, aussi bien les principes du Manifeste que les rôles de *Scrum* sont peu détaillés, et ce afin, je le suppose, d'en faciliter l'implémentation dans un grand nombre d'organisations et de secteurs. Cependant, ces deux textes peuvent être interprétés de manières différentes (Jojczyk et al., 2016). Soit involontairement – comme le fait d'interpréter l'*Agile Manifesto* de façon divergente, ou de ne pas toujours parvenir à circonscrire son rôle dans *Scrum*. Soit de manière malveillante, comme c'était le cas avec l'exemple de la loi Renault, donné par Sybille. Encore une fois, nous reviendrons sur cette distinction entre *théorie* et *pratique*, dans la section suivante, mais il me semble déjà pertinent de la soulever. Comme l'introduit Vincent : « ... ce n'est pas parce que c'est simple que c'est facile à implémenter. »

Avant de nous pencher sur cette intéressante dichotomie entre *théorie* et *pratique*, parcourons les autres références communes que partagent ces acteurs de l'agilité, si différents soient-ils.

4.2. Autres références

Commençons avec cette citation de Jérôme, lorsque je lui ai demandé comment il en était venu à s'intéresser à l'agilité : « ... *je me suis formé sur le sujet, j'ai regardé... Enfin, comme tout le monde hein, des vidéos sur YouTube, quelques bouquins, un peu de coaching individuel sur la question, un peu de mentoring...* » Deux choses sont à relever d'emblée. Premièrement, nous remarquons que le discours agile se manifeste et circule de nombreuses façons. En effet, à côté des acteurs qui en parlent et de la référence fondamentale qu'est le Manifeste Agile, nous retrouvons d'autres médias tels que les « vidéos » ou les « bouquins ». Ensuite, l'emploi du « *comme tout le monde* » est intéressant en ce qu'il implique une certaine cohésion sociale se formant autour des pratiques liées à l'agilité. En effet, il faut savoir que la communauté des acteurs agiles est large et vivace. Comme Jérôme le dira plus loin au cours de son entretien :

« ... il y a pas mal de points de rencontre, d'occasions de rendez-vous, etc. sous forme de workshops, de meet-up, de séances d'intervision, de supervision, de mentoring, etc. Heu, pas mal de conférences,... c'est un peu une pratique habituelle dans le milieu du coaching, c'est de justement être en contact régulier avec des confrères pour faire évoluer la pratique, donc c'est bien présent. »

Ce que Jérôme indique ici, c'est que l'agilité se transmet aussi et surtout par le biais de l'interaction. Ainsi, cela illustre ce qu'indiquaient plus tôt Del Fa et al. (2016) : « ... *les interactions, le langage... et les actions des acteurs sont au fondement des phénomènes organisationnels et permettent la coordination des activités, la création des relations et le maintien des organisations.* » (Del Fa et al., 2016, p.216) Parcourons maintenant ces autres formes de référence.

Premièrement, il y a des livres faisant office de *textes* de référence. Le plus cité est *Reinventing Organizations*, de Frédéric Laloux. De fait, nous retrouvons dans le discours de plusieurs acteurs – en particulier des coachs agiles – des extraits tels que « *Frédéric Laloux le dit aussi, dans Reinventing Organizations* » (Jacques), ou « ... *vous connaissez le livre Reinventing*

Organizations ?... *C'est mon dieu, ce gars-là. C'est vraiment la bible quoi, pour moi.* » (Victor) Du côté du management, il existe d'autres ouvrages de référence – comme je l'ai mentionné plus tôt – tels que *Forbes* ou *Gardner*, soit « *les trucs que lisent les CEOs et le top management* » selon Victor. Ces références, en plus de proposer des représentations de l'agilité en tant que réalité organisationnelle, font aussi office de lien entre les acteurs (Del Fa et al., 2016). Ainsi, les coachs et consultants agiles ont leurs références ; et les managers ont les leurs également.

Ensuite, il y a quelques organisations à succès, servant de modèles. C'est le cas de *Spotify* – dont le *modèle Spotify* qui est souvent mentionné ; d'*Amazon* (« *Amazon livre un nouvel incrément toutes les 11 secondes* », selon Sébastien) ; ou encore de *Toyota*, à l'origine du *Lean Management*, prédécesseur de l'agilité. D'un point de vue CCO, ces organisations modèles constituent des formes de *discours organisationnels* (Grant et al., 2004) auxquels les acteurs peuvent faire référence. Pour certains, plus que des références, ces organisations servent même de véritables *buts* à atteindre. Par exemple, du point de vue d'Axel, DRH : « *Un peu comme Spotify, là on est en train de définir notre propre modèle d'agilité...* » D'autre part, Jacques, coach agile, explique les dérives qui peuvent découler de ces modèles :

« *En fait, Spotify, ça a été montré dans un livre comme “Prenez exemple sur ce que nous on a fait chez Spotify.” Et pas, comme les gens l'ont pris, “Ha ben on va faire exactement le même qu'eux, puisque [chez] eux ça marche.”* »

Parmi ces organisations modèles se trouvent aussi quelques entreprises spécialisées en *change management*, telle que *McKinsey*. Comme le laisse entendre Victor : « *... quelque part, l'inconscient collectif se serait dit “Ben non, la nouvelle méthode de management qui fonctionne, il faudrait que ce soit McKinsey ou heu, des très hauts cabinets comme ça, qui créent ça.* »

En troisième lieu, il y a aussi des conférences, des *meet-up* reconnus parmi les acteurs de l'agilité. Ces points de rendez-vous sont l'exemple parfait de la négociation dynamique, constante et interactive dans laquelle se façonne la réalité agile (Ashcraft et al., 2009 ; Grant et al., 2004 ; Jojczyk et al., 2016).

On y retrouve aussi l'aspect événementiel propre à la modalité conversationnelle de la CCO (Jojczyk et al., 2016). C'est le cas de la *Journée Agile*, qui a lieu une fois par an. Comme l'explique Axel, il s'agit d'un moment de rassemblement « *organisé par... des gens du domaine agile qui... font ça principalement pour faire leur publicité en termes de consultants, et l'objectif est de réunir des gens qui croient dans la méthode agile.* » Le passage « *pour faire leur publicité* » est lui-même assez intéressant en ce qu'il démontre que les orateurs de cette journée ont pour *but* précis de transmettre leur vision de l'agilité. Ce genre d'événement reflète donc la construction active, dynamique d'une réalité sociale, celle de l'agilité (Ashcraft et al., 2009 ; Grant et al., 2004 ; Jojczyk et al., 2016). Paul indique :

« ... quand on fait un événement, heu, style Agile Day, c'est la grande messe, grande vitrine, tout le monde se fait beau et machin, et on vient causer, on filme, ça fait vraiment "wouaw" devant les grands... Enfin, tout l'événement quoi, c'est la messe. »

Une autre référence est le réseau professionnel *LinkedIn*. En effet, de nombreux acteurs – en particulier les coachs et consultants – le mentionnent dans leur discours. D'une part, ils s'en servent comme d'une vitrine, pour promouvoir leurs services. Ainsi, Paul relatera : « ... j'en vois sur LinkedIn là, qui collectionnent... toutes les formations avec certifications et puis ils se la mettent comme ça, en une ligne. » D'autre part, les acteurs utilisent la plateforme comme une façon d'intégrer et de se maintenir dans un réseau d'experts de l'agilité. Vincent dira : « Si on regarde sur LinkedIn... la plupart de mon réseau, c'est des Agile coachs, c'est des gens qui sont vraiment à fond là-dedans. » Cela nous renseigne sur le fait que *LinkedIn* est un espace d'interaction et de négociation pour les acteurs de l'agilité (Ashcraft et al., 2009 ; Grant et al., 2004 ; Jojczyk et al., 2016). Dès lors, le réseau participe lui aussi à la co-construction non seulement de l'agilité en tant que philosophie et pratique, mais aussi des rôles qui l'accompagnent (Ashcraft et al., 2009 ; Jojczyk et al., 2016). Ainsi, nous remarquons que certains accordent de l'importance à afficher leurs certifications sur leur profil. Nous en revenons donc encore et toujours à l'importance des normes et des valeurs qui sont liées à l'agilité, et qui la façonnent (ibidem).

Enfin, les acteurs de l'agilité aiment s'appuyer sur des *preuves* afin de légitimer leur pratique. Celles-ci peuvent être des statistiques, des études, ou encore des cas de succès et d'échec. Prenons en guise d'exemple les propos de Sébastien : « ... y'a un top 5 hein, qui a été publié... Un top 10 même, je crois, des raisons du changement, qui [est] publié tous les ans, dans un document qui s'appelle "State of Agile"... » Il arrive aussi que les acteurs fassent référence à d'autres domaines bien côtés auprès de l'opinion publique, tels que la médecine ou la psychologie. Comme le dit Jérôme : « Y'a plusieurs études qui montrent ça, ça vient de la médecine... et de la psychologie, donc... c'est pas nous qui l'avons inventé... »

Comme le montrent ces exemples, l'agilité repose très fortement sur un ensemble de *textes*, de références partagés : *Agile Manifesto*, *Scrum Guide*, livres, journées agiles, organisations modèles... Nombreux sont les points de ralliement et d'attache des acteurs de l'agilité (Del Fa et al., 2016). Ces références sont fortes de sens. D'une part, elles permettent aux acteurs de légitimer leurs pratiques et leurs choix. Notamment par le fait de renvoyer vers des études, ou des (contre-)exemples. D'autre part, elles sont génératrices de sens et d'échanges parmi des acteurs qui se passionnent pour les sujets agiles, peu importe le domaine dont ils sont issus ou leur fonction. Mais surtout, cette collection de références fait office de fondation commune, et permet à tous d'être « *sur la même page* », comme le dit Vincent, de générer une *forme d'agir ensemble*. Ainsi, ce ne sont pas seulement des bouquins ou des vidéos que partagent les acteurs de l'agilité ; mais plutôt des valeurs, des principes et des façons de *faire et ne pas faire*.

Nous voyons aussi apparaître, dans certains discours, des termes à caractère messianique : « *c'est la messe* », « *c'est mon Dieu* »... C'est ce sur quoi nous allons nous pencher maintenant.

4.3. L'agilité perçue comme une religion

« ... l'agile étant une culture, si on prend une culture, on l'assimile rapidement à une religion »

Sébastien, Leader du changement

En effet, lors de mes entretiens, de juin à septembre, une hypothèse a germé, et s'est accrue au fil des rencontres avec différents acteurs : et si l'agilité était plus qu'une série de principes et de valeurs ? Et si, pour certains, elle dépassait le cadre du monde du travail pour donner sens à leur *vie* ? Fin février - début mars, lorsque j'ai entamé l'analyse de ces entretiens, cette idée s'est renforcée. A la date du 1^{er} mars 2021, dans mon journal de bord, j'ai écrit en lettres capitales : « *PRINCIPES AGILES = COMMANDEMENTS* ». J'aimerais donc partir du postulat, dans cette section, selon lequel l'agilité dépasse parfois une façon de *faire organisation* pour devenir une *façon de faire sens* avec le monde qui nous entoure, dans sa globalité.

De fait, comme nous le montre la citation de Sébastien en début de texte, les acteurs réfèrent parfois à l'agilité comme étant une religion – et plus spécifiquement, la religion catholique. Certains établissent ce lien entre religion et agilité de manière explicite, comme c'est le cas de Sébastien ou encore de Benjamin : « ... *le plus gros problème de l'agilité... c'est que c'est comme... Une religion, en fait... Y'a l'Agile Manifesto,... C'est un peu... Enfin voilà, la bible de l'agilité, quoi.* » D'autres – la majorité d'entre eux – y font allusion de manière parfois plus implicite.

Premièrement, il y a cet objet de référence de la religion qu'est la *bible*. Tantôt, dans le discours de Benjamin, cette bible prend l'apparence de l'*Agile Manifesto*. Tantôt encore, elle se meut en un autre ouvrage de référence. C'est le cas dans la parole de Victor, évoquant son admiration pour le bouquin de Frédéric Laloux : « *C'est mon dieu, ce gars-là. C'est vraiment la bible quoi, pour moi.* » Nous l'observons, l'objet de la bible agit comme un *texte* ; mais aussi, et surtout, est attaché à différentes interprétations (Jojczyk et al., 2016). Dans un cas il s'agira du Manifeste Agile, dans l'autre du livre de Frédéric Laloux. D'autres références de la bible apparaissent de manière sporadique dans le discours des acteurs – telles que le *Jardin d'Eden* ou la messe, deux concepts invoqués dans le discours de Paul.

Il y a aussi cette idée de *dieu*, incarné dans certaines personnalités, comme Frédéric Laloux. Mais il arrive aussi que le coach agile fasse référence à Dieu pour se positionner dans sa fonction. C'est le cas de Jacques, qui dira « *je suis*

coach mais je ne suis pas Dieu ». Ici, nous pourrions interpréter ces propos comme le fait que le coach agile ait beaucoup de compétences, mais pas de là à égaler celles de Dieu. Dans le cas de la bible aussi bien que de la référence à Dieu transparaît l'idée d'une instance supérieure, un objet ou une personne qui surpasse tous les autres, de manière transcendante. Cependant, les coaches agiles, en particulier, aiment comparer leur fonction à d'autres rôles à caractère religieux. Cela souligne à nouveau l'intérêt de prendre en compte le vocabulaire mobilisé par les acteurs (Ashcraft et al., 2009). Jacques, par exemple, perçoit son rôle comme étant celui d'un *pèlerin*. Dans la même idée, Paul se proclame *évangéliste*. Il expliquera : « ... *l'évangéliste, celui qui se balade partout, qui va répandre la bonne parole, c'est ça l'idée... avant on m'appelait le "pape de l'agilité"....* » Ces termes indiquent que certains coaches considèrent comme étant de leur devoir de « *répandre la bonne parole* ». Et pour Jacques, Paul et Victor, cette *bonne parole*, c'est l'agilité.

Pour bien comprendre ce raisonnement, penchons-nous davantage sur le discours de Paul et de Victor. Commençons par celui de Victor :

« ... mon but, c'est d'amener les gens vers l'agilité, ... Sous le couvert d'une méthode de gestion de projet... moi, c'est vraiment une façon d'éveiller les consciences, d'amener du sens dans le monde de l'entreprise. Et quelque part, un peu déguisé, parce que, pour les chefs d'entreprise, au début, ils se disent "Bah c'est de la gestion de projet, ça va"... cette certification m'a permis d'aller prêcher la bonne parole auprès de gens auxquels je n'aurais jamais eu accès. »

Et complétons avec celui de Paul :

« Y'a cette idée donc de communication virale [qui] m'aide à répandre le message de l'agilité partout heu, dans le monde... J'ai créé... des "Agile hubs", donc des communautés agiles, heu, d'experts, de... personnes qui sont motivées par l'agilité, pour la répandre autour d'eux... Et de disséminer le monde comme ça, avec des hubs agiles. Et à leur tour, ils vont disséminer dans leur contexte, dans leur langage - en Espagnol, en Chinois, en Anglais... »

Lorsque l'on analyse ces discours, nous pouvons observer une volonté très forte de la part de ces acteurs de *propager* le message agile. Et donc de participer à la co-construction d'une certaine réalité sociale. Du côté de Victor, il s'agit parfois de le faire de manière voilée, afin d'atteindre des gens auxquels il n'aurait peut-être « *jamais eu accès* ». Dans un raisonnement poussé à l'extrême, nous pourrions y percevoir une certaine forme de manipulation. Du côté de Paul, il s'agit de communiquer de manière *virale*. Son idée de « *Agile hubs* » rappelle celle des apôtres de Jésus, dont la mission (le mot *mission* étant aussi repris par les coachs agiles pour définir leur fonction) était de propager *la bonne parole* à travers le monde. Et cela semble aussi être l'ambition de Paul, qui cherche à « *disséminer* » l'agilité dans différents contextes. Mais c'est aussi celle de Victor, qui explique avoir traduit l'ensemble des vidéos de Frédéric Laloux de l'anglais vers le français, afin de les rendre accessibles à un public plus large. Cette ambition si forte de certains acteurs de propager l'agilité – couplée à un ensemble extrêmement fourni de références communes – est l'une des pistes qui pourrait expliquer le caractère transcendant de l'agilité. Que ce soit par une forme de manipulation plus ou moins douce, ou une volonté revendiquée d'*agiliser* le monde et de « *répandre la bonne parole* », ces acteurs sont convaincus par les bienfaits de l'agilité, et cherchent à *convaincre* ceux qui n'y *croient* pas.

Cette notion de *croyance* est centrale au sein du discours des acteurs ; et cette fois, qu'ils soient coachs, consultants, employés ou managers. Tous s'accordent : l'agilité, on y *croit* ou on *n'y croit pas*. Ou comme le dit Vincent, « *y'a des gens qui sont croyants, y'a des gens qui sont pas croyants.* » Cette croyance renforce davantage encore le caractère cohérent et partagé de l'agilité. Certains, comme Vincent, Axel ou Paul y croient tellement qu'ils appliquent même certains principes à leur vie privée ou de famille. Ainsi, Vincent et Paul utilisent les principes agiles afin d'aider, respectivement, leur nièce et leur fils à étudier. Axel, lui, les mobilise pour échanger quotidiennement avec ses enfants. Vincent dira « *j'utilise vraiment ça dans tous les aspects... Même dans ma vie privée* ». Et Axel affirmera que « *même dans un cercle familial, on peut mettre en place de l'agilité.* »

Croire en l'agilité est souvent couplé avec l'idée selon laquelle cette philosophie change la vision que l'on a du monde – ici, particulièrement, du monde de l'entreprise. Comme le dit Victor : « ... moi, ça a vraiment changé ma vision du monde de l'entreprise et de me dire “Ben en fait, ce truc-là, j'y crois, ça marche”,... ça avait vraiment beaucoup de sens pour moi... » Il explique d'ailleurs avoir changé de métier afin de pouvoir vivre et transmettre l'agilité. Il continue : « ... je pense que le monde de l'agilité, les gens qui le font vraiment, y'a une certaine ouverture d'esprit, de volonté de remettre en cause le monde comme il fonctionne actuellement - le monde professionnel, mais par extension le monde. » Cet extrait nous procure une vision particulièrement dynamique, négociée, voire partagée de l'agilité (Ashcraft et al., 2009 ; Grant et al., 2004 ; Jojczyk et al., 2016).

Cependant, cette façon de percevoir l'agilité de manière messianique ne fait pas l'unanimité. Si elle lie les uns, elle délie les autres (Del Fa et al., 2016). Certains, comme Edouard ou Sébastien restent critiques. Tous deux appellent à se méfier des « gourous ». Edouard définit le gourou en ces termes :

« Un gourou c'est... quelqu'un qui s'y connaît bien dans une méthodologie, ou un outil, ou une approche et qui en est tombé amoureux... c'est devenu sa seule grille de lecture pour voir le monde, et [il] pense que tous les problèmes peuvent être résolus grâce à cette méthode... un gourou va essayer de convaincre... que la méthode peut résoudre beaucoup de problèmes, pour lesquels elle n'est pas construite... les gourous ont tendance à être... dogmatiques... »

Selon Edouard, les gourous sont déconnectés de la réalité et biaisés par leur amour pour l'agilité. Selon Sébastien, ces gourous sont des « charlatans » qui tentent à tout prix de refourguer leur « remède miracle » (soulignez l'emploi du qualificatif *miracle*, qui n'est pas anodin dans ce contexte).

Tous ces éléments nous renseignent sur une facette parfois méconnue de l'agilité. Puisqu'en effet, nous commençons à nous en apercevoir, l'agilité peut être mobilisée de bien des façons. Si nous avons pu constater qu'une dichotomie s'établissait entre des aspects humains et économiques, nous nous rendons maintenant compte qu'à l'extrême, cette philosophie

organisationnelle peut être récupérée et vécue comme une forme de religion. Mais ce que cela montre aussi, c'est cette capacité qu'ont les acteurs à mobiliser et interpréter l'agilité de manières différentes. Cette posture très intéressante d'*appropriation* est la dernière facette que nous investiguerons dans le cadre de ce travail de mémoire.

5. La théorie confrontée à la réalité du terrain

« On s'est rendu compte rapidement qu'on ne pouvait pas appliquer à la lettre le Manifesto... donc on a été obligé d'adapter l'agilité à nous, et non le contraire. »

Benjamin, *Scrum Master*

Dans ce dernier volet, nous aborderons la façon dont les acteurs s'approprient l'agilité et adaptent celle-ci en fonction de leurs besoins et des contextes dans lesquels ils évoluent. En effet, il existe de nombreuses références – aussi bien textuelles que conversationnelles, parfois appliquées à la lettre, parfois même idolâtrées. Mais dans de nombreux cas, il n'y a pas que les acteurs qui s'adaptent à une façon de s'organiser agile ; l'agilité, elle aussi, doit bien souvent s'adapter aux acteurs. Il s'agira alors, dans cette section, de distinguer *théorie* et *réalité*, ou, selon des termes plus CCO, *structure* et *agentivité*.

5.1. Une divergence dans l'implémentation

A l'origine de cette section, il y a un débat, bien présent dans le domaine agile : faut-il implémenter l'agilité et les méthodes agiles *à la lettre* ? Parmi les acteurs, les avis et opinions divergent sur la question.

Certains sont partisans d'appliquer le plus fidèlement possible les principes et concepts de l'agilité. Nous penchons ici vers l'idée de *structure*. C'est le cas, entre autres, de Vincent, qui soutient : « ... *je tends à penser que Scrum fonctionne quand il est appliqué au maximum.* » Ou encore de Victor, qui nous expliquait plus tôt utiliser l'*Agile Manifesto* comme une grille de lecture. Cependant, même les partisans d'une application à la lettre – ou presque, sont conscients de la réalité du terrain. Prenons l'exemple d'Axel :

« ... si on dit qu'un Daily, ça se fait debout pendant 15 minutes tous les jours, pour moi, il faut le faire debout tous les jours pendant 15

minutes, au moins pendant 15 jours avant de se dire “Ok, ce serait peut-être mieux qu’on le fasse un jour sur deux”... »

Dans le cas d’Axel, nous le voyons, la stratégie adoptée a été d’implémenter *Scrum tel quel* afin que les équipes s’approprient la méthode, avant de l’adapter à leurs besoins. Nous décelons donc une certaine prise en compte des besoins du terrain, malgré cette volonté de rester fidèle à la méthode. L’idée générale reste tout de même d’*adopter*, avant d’*adapter*. Cette idée d’*adaptation* est très présente dans le discours des acteurs, quels qu’ils soient. D’ailleurs, la majorité d’entre eux met en garde contre une implémentation trop *stricte* de l’agilité. Sybille nous en fournit un très bel exemple :

« C’est un peu pernicieux d’appliquer des méthodologies... Ils voulaient appliquer la méthodologie absolument, telle qu’elle existait,... arriver à un beau modèle, mais moi... on avait mis dans ma squad... tous les petits produits qui n’avaient rien à voir avec les autres... c’était pas du tout évident, parce que... personne n’avait du tout les mêmes compétences. Ni les mêmes connaissances. Donc y’avait un travail gigantesque d’apprentissage. »

Selon le discours de Sybille, *appliquer à la lettre* ne suffit pas – la *structure* seule, de références et de principes communs, ne suffit pas. Il faut un travail de préparation, une phase « *d’apprentissage* ». Toujours sur base de cet extrait, dans cette façon très *stricte* d’implémenter l’agilité, il semblerait que les aspects humains soient mis de côté. L’implémentation ne serait pas qu’une *checklist* de principes à adopter et de cérémoniels à mettre en place. Cependant, il ne s’agit pas non plus de conserver ses anciennes habitudes en leur apposant simplement de nouveaux noms, comme le disait précédemment Victor (« *Si vous voulez que Scrum fasse tout comme vous faisiez avant avec des nouveaux mots, en fait, vous n’avez rien changé* »). Il s’agirait plutôt de trouver un équilibre entre ces principes et cérémoniels partagés d’une part, et les besoins et compétences de l’équipe, d’autre part. Edouard explique :

« ... y’a quelque chose dans le monde de la gestion de projet qu’on n’aborde pas du tout dans les méthodes agiles, c’est tous les aspects humains... on ne dit pas, une fois qu’on a cinq personnes autour de la

table, comment est-ce qu'on fait pour prendre une co-décision ?... pour casser les jeux de pouvoir ?... pour canaliser les égos ? »

Il semblerait donc que dans l'agilité aussi bien que dans les méthodes agiles, deux aspects fassent défaut. Premièrement, les *aspects humains* impliqués dans le changement – liés notamment à la compréhension, l'acceptation et l'apprentissage des équipes. Ensuite, l'*expérience du terrain* – soit, comment implémenter l'agilité *concrètement*, en prenant en considération la singularité de chaque contexte. Fabien résumera en ces mots : « *l'agilité ne nous apporte aucune solution là-dessus... l'agilité ne résout pas tout.* » Et c'est pourquoi, toujours en ses termes, il est parfois nécessaire de « *faire des petites entorses à l'agilité* » pour s'adapter à la réalité du terrain. Peu à peu, nous penchons alors vers la pluralité de pratiques, caractéristique de l'agentivité.

En effet, comme le dit Sébastien : « *un business c'est beaucoup plus diversifié que de la méthode, ou de l'humain, ou de la technologie.* » Il est vrai, il n'existe rien de tel que *le business, l'organisation*. Au contraire, nous avons plutôt affaire à une *diversité* d'organisations, s'épanouissant dans une *diversité* de contextes et de secteurs. C'est pourquoi il serait utopiste de penser qu'une façon de faire pourrait convenir à l'ensemble de ces organisations. D'ailleurs, dans la conception même d'*agilité* l'on retrouve de la flexibilité et de l'adaptabilité. Et bien souvent, la réalité ressemble plus à une *appropriation* de ce *package* partagé de valeurs et de principes qu'à une implémentation *stricto sensu* de règles et de cadres.

5.2. La mouvance comme point de départ

Arrêtons-nous un instant sur cette idée de flexibilité et d'adaptabilité. En effet, nous l'avons vu à maintes reprises, l'agilité part du principe selon lequel l'organisation dépend grandement d'un environnement en perpétuelle mouvance (Barzi, 2011 ; Crespin-Mazet et al., 2019 ; Denning, 2013 ; Dupont, 2019 ; Gréselle-Zaïbet, 2019), et doit apprendre à composer avec ce dernier. Comme le dit Sybille, « *l'agilité, c'est pouvoir à chaque fois s'adapter à la situation.* » Or, si l'organisation s'inscrit dans un tel contexte, elle ne peut pas se permettre d'appliquer en son sein une façon de s'organiser rigide ; cela serait paradoxal et contre-productif. Cette idée de *faire*

organisation doit donc évoluer conjointement avec son environnement, par le biais d'une négociation dynamique, constante et en temps réel (Ashcraft et al., 2009 ; Grant et al., 2004 ; Jojczyk et al., 2016). Ainsi, du côté du management, là où Axel privilégiait une implémentation relativement stricte de l'agilité avant d'envisager de quelconques modifications, Fabien, quant à lui, a opté pour l'option inverse. Dans son organisation, *« c'est les équipes elles-mêmes qui ajustent leur process en fonction de... ce qui leur semble bon. »* L'idée d'adapter les principes et cérémonies agiles à *« ce qui semble bon »*, aux besoins des équipes, se retrouve aussi chez certains coaches et consultants. C'est le cas de Sybille ; elle décrit ainsi sa façon de procéder :

« ... en fonction de ce que je trouve sur le terrain et du besoin du client, je pique dans la méthode ce qui est utile. Donc je n'applique jamais une méthodologie de A à Z, telle qu'elle est en théorie. Et, si besoin, j'adapte... La flexibilité, c'est aussi ça, c'est appliquer la méthode avec flexibilité... Y'a pas de formule magique. »

Et Jérôme complète : *« mon job n'est pas forcément que mes clients soient fidèles à ce que Scrum dit qu'il faut faire, c'est qu'ils soient fidèles à ce qui a du sens pour eux. »* Revient alors l'importance du sens. Ici, Sybille et Jérôme nous parlent de l'implémentation. Mais cette flexibilité, cette adaptabilité doit aussi s'inscrire dans la durée. Ainsi, Sébastien ajoute que *« le but du jeu, ce n'est pas de... donner [aux acteurs de l'organisation] une méthode, c'est de leur donner des fondations qui leur permettent de continuer à adapter leur méthode à l'évolution de leur contexte, de leur entreprise. »*

Ainsi, il arrive parfois que les acteurs du terrain aussi bien que les coaches ou consultants élaborent leurs propres méthodes et textes de référence. Ceux-ci s'inspirent des cadres de l'agilité (*structure*), tout en s'adaptant aux besoins spécifiques de leur organisation (*agentivité*). Ainsi, du côté des acteurs de terrain, Axel explique : *« Un peu comme Spotify, là on est en train de définir notre propre modèle d'agilité, ... très fortement basé sur Scrum. »* Paul aussi, en tant que coach agile interne (travaillant donc pour le compte d'une seule organisation), a élaboré le *« Manifeste Agile »* de l'organisation en question. Du côté des coaches et consultants, Sébastien et Edouard ont tous deux fait le

choix de développer leur propre méthode ; reprenant à la fois le meilleur de l'agilité, et le meilleur de leur expérience respective. D'une part, nous soulignons donc une nécessaire adaptation de l'agilité au fonctionnement de l'organisation afin de développer un *faire organisation* qui fait sens. Cela peut se traduire par la création ou la *réappropriation* de références classiques, tel que l'*Agile Manifesto*. D'autre part, les professionnels tels que les coaches et consultants adaptent les cadres et méthodes agiles en fonction de leur expérience dans diverses organisations. Comme Jojczyk et al. (2016) l'ont souligné dans leurs travaux :

« Si chaque interaction joue de nouvelles mélodies organisationnelles (les conversations), c'est toujours à partir des mêmes notes (les textes) lesquelles sont le résultat d'intentionnalités (sic.) passées continuellement mises en jeu pour servir de nouvelles motivations et en construisant toujours sur de l'acquis. » (Jojczyk et al., 2016, p.5)

Nous pourrions aussi y voir un avantage concurrentiel, économique : leur méthode serait ce qui les distingue, les rend *uniques* par rapport à d'autres coaches et consultants agiles. Cela souligne bien l'écosystème de relations et d'interactions dans lequel évoluent ces différents acteurs.

5.3. D'autres contraintes

Mais cette volonté d'adapter l'agilité au contexte répond aussi à des contraintes pratiques. Premièrement, Jérôme souligne l'importance, à la base même de l'implémentation, de s'accorder sur un vocabulaire commun propre à l'organisation. Ainsi, il explique :

« Y'a aussi une dimension - qui n'est pas explicitement présente dans Scrum... - c'est... installer un lexique des... termes qui reviennent dans l'organisation... des mots qui sont fréquemment utilisés par les personnes qui travaillent dans cette organisation... Ça épure le champ sémantique, ça clarifie les intentions, parce que tout le monde s'aligne autour d'un vocabulaire commun. »

Ainsi, selon lui, que l'on reprenne ou non le vocabulaire proposé par la méthode *Scrum*, ce qui importe, c'est que les acteurs de l'organisation

s'entendent sur *leur* propre lexique organisationnel. Et que celui-ci fasse *sens* pour eux, les *lie* entre eux (Del Fa et al., 2016), instaure une certaine *cohérence*. Jérôme souligne qu'il n'encourage pas spécialement les acteurs à adopter le vocabulaire *Scrum*, mais plutôt à élaborer le leur. Ce qui ne les empêchera pas de travailler selon la méthode, mais leur permettra, au contraire, de se l'*approprier*.

Ensuite, les acteurs font parfois face à d'autres contraintes sur lesquelles ils n'ont pas d'emprise. Il arrive alors qu'ils ne *puissent* pas implémenter l'agilité à la lettre ou dans son entièreté. C'est ce que Thomas tente de nous faire comprendre lorsqu'il évoque les contraintes souvent rencontrées dans le domaine de l'IT :

« ... nous sommes contraints dans un budget, dans une enveloppe fixe, qui a été déterminée à l'avance avec le client... Evidemment, ça c'est déjà un premier grand frein à l'agile puisque '[un]... des principes de l'agile, c'est qu'il n'y a pas spécialement cette contrainte budget - planning. Or, dans le service, on est contraint par le budget et on est souvent contraint dans le planning... »

Ici, les textes agiles entrent en conflit avec d'autres principes instaurés. De plus, des organisations comme celle de Thomas ne possèdent pas les mêmes moyens et ressources que les organisations *modèles* de l'agilité, telles que *Spotify* ou *Amazon*. L'implémentation de l'agilité peut donc aussi être limitée par ces contraintes : de temps, de budget, de moyens. Il faut donc s'adapter. Dans son cas, en adoptant un modèle « *semi waterfall, semi agile* ».

5.4. Une liberté d'interprétation

Enfin, le propre de l'agilité – notamment par le biais de l'*Agile Manifesto* – est qu'elle est fondée sur des principes volontairement larges, et donc ouverts à l'interprétation. Ce qui veut dire qu'il n'existe pas réellement de *bonne* façon d'implémenter l'agilité. Comme le résume Thomas, il y a un monde d'écart entre « *ce qu'on pense avoir dit..., ce qu'on a dit..., [et] ce qu'ils ont compris* ». Pour l'agilité comme pour les méthodes agiles, toujours selon lui, « *il ne suffit pas de recevoir la formation théorique et d'appliquer du jour au lendemain* ».

Ce que tout cela nous apprend, c'est que l'agilité a beau offrir un panel extrêmement varié de références, de modèles et de *bonnes pratiques*, personne ne l'applique de la même façon sur le terrain. Tantôt par contraintes, tantôt par souci de se démarquer, tantôt par souci de faire sens. Les acteurs de l'agilité s'accordent sur les principes, mais diffèrent dans les pratiques. C'est d'ailleurs une conclusion que nous pourrions tirer à l'échelle de ce mémoire : il n'y a pas deux façons de penser ou de pratiquer l'agilité qui soient identiques. Si les références sont partagées et plus ou moins acceptées parmi les acteurs ; chacun interprète et modèle sa propre vision de l'agilité, toujours à partir d'une même base. En réalité, il existe autant d'*agilités* que de discours sur l'agilité. Et il aura été passionnant de l'observer.

Partie V : Discussion des résultats

A travers ce travail de mémoire, j'ai tenté d'investiguer comment les discours d'acteurs isolés pouvaient participer à la co-construction d'une représentation plus ou moins partagée de ce qu'est l'agilité.

Dans la première section, nous avons observé comment les acteurs définissent et s'attribuent certains rôles. Mais aussi la manière dont ils convoquent certaines valeurs, normes, motivations et injonctions afin de définir « ce qui *devrait* être », et inversement. Bien que leurs discours divergent parfois, ces acteurs partagent un vocabulaire commun afin de définir leur vision de l'agilité. Enfin, nous avons pu remarquer que le rôle de coach agile, en particulier, était central. Certains s'y identifient, d'autres en prennent le contre-pied ou « inventent » leur propre fonction. Cependant, tous se construisent par rapport à ce même rôle de coach. En termes CCO, nous avons donc établi un parallèle avec les idées de *structure* et d'*agentivité*.

Ensuite, nous avons discuté de l'importance portée par les certifications et les formations dans l'univers agile. Nous avons constaté que celles-ci pouvaient faire gage de crédibilité, d'autorité et/ou d'expertise. Elles viennent alors compléter et légitimer la posture du professionnel, afin d'en faire de « *vrais* » coachs ou consultants. Mais elles ont aussi un pouvoir normatif : le professionnel se *doit* d'être formé et certifié. Certains, d'ailleurs, cherchent à obtenir une certification simplement dans le but d'exercer leur métier, et non

par réelle conviction. Les acteurs nous ont aussi confié que certaines certifications étaient « utiles » à avoir sur un CV, et d'autres non. Certains ont même affilié des caractéristiques à celles-ci (l'agilité considérée comme étant « sexy », alors que la méthode *SAFe* est qualifiée « *d'échec total* »). Quoi qu'il en soit, que les acteurs soient pour ou contre, ces positionnements nous ont fait prendre conscience de la forte position de *textes*, de *références* qu'occupaient ces certifications et formations dans l'écosystème agile.

Concernant la posture du management, nous avons remarqué que les acteurs opposaient deux « caricatures », deux « figures » : celle du management impliqué *versus* celle du manager guindé. Encore une fois, afin d'ériger ces deux postures, les acteurs ont convoqué des catégories de valeurs et de normes. De manière assez congruente, ils ont ainsi participé à co-construire une réalité sociale cohérente et partagée. Celle-ci s'est traduite, entre autres, par le biais de choix lexicaux, tel que l'emploi des termes « *Servant Leader* » ou « *ego* », renvoyant à des représentations différentes. Nous avons enfin conclu par le fait que le rôle de manager (en tant que chef d'équipe) était amené, en agilité, non pas à disparaître, mais plutôt à évoluer.

Dans un quatrième temps, nous avons abordé les références de l'agilité, dont deux en particulier sont centrales dans les discours des acteurs : le Manifeste Agile et la méthode Scrum. Nous avons alors analysé ce qui, selon les acteurs, « était agile ou non ». Pour ce faire, nous avons souligné l'emploi de certaines expressions telles que « *l'agile dit* », ou « *c'est pas agile* ». Nous avons aussi observé comment se développait une sorte de négociation dynamique entre la *structure* d'une part (les textes de référence), et l'*agentivité* d'autre part (l'interprétation et adaptation de ces textes). Encore une fois, nous avons souligné l'importance d'un vocabulaire partagé ; mais aussi la confusion que le manque de consensus pouvait apporter. Enfin, nous avons parcouru l'ensemble de formes que pouvaient revêtir ces références, et comment elles participaient à réunir une communauté large et vivace de praticiens agiles.

Nous avons aussi établi un parallèle entre agilité et religion, reprenant les références faites par les acteurs à des symboles issus de la religion catholique (tels que la bible, ou Dieu). Dans cette section, l'agilité a été apparentée à une

« *bonne parole* » que certains acteurs s’attachent à répandre. Nous avons aussi souligné cet aspect fort de *conviction*, central dans la pratique agile (« *On y croit, ou on n’y croit pas* »). Enfin, nous avons constaté que certains acteurs avaient étendu les principes agiles à leur vie privée.

Enfin, dans la dernière section, nous avons mis l’accent sur cette divergence forte entre *structure* (appliquer l’agilité « à la lettre ») et *agentivité* (l’adapter aux contraintes et besoins du terrain). Nous avons ainsi observé comment les acteurs établissaient leur propre équilibre entre principes et besoins, le tout par un processus de négociation dynamique, constant et en temps réel. Nous avons aussi constaté que certains d’entre eux en venaient à élaborer leurs propres méthodes ou ouvrages de référence, ou leur propre vocabulaire.

Partie VI : Limites

Ce travail de mémoire a aussi rencontré ses limites, qui pourront être adressées par de plus amples recherches sur le sujet.

Premièrement, plusieurs points doivent être mis en lumière quant à la constitution du corpus. En premier lieu, le choix du réseau *LinkedIn*. En effet, j’ai expliqué plus haut (voir *Partie III : Méthodologie*) qu’il s’agissait d’un choix stratégique. Cependant, il pourrait être argumenté que ce choix ait mené à la constitution d’un corpus biaisé. En effet, un réseau social n’est jamais représentatif de la société dans son ensemble, en ce qu’il regroupe des personnes motivées par certains intérêts – ici, professionnels. De plus, dans le cadre de ce travail, nous avons pu apercevoir que le réseau *LinkedIn* était parfois mobilisé par les acteurs de l’agilité afin de « *répandre la bonne parole* ». Ce qui est relaté dans le présent mémoire est donc à lire avec une certaine *paire de lunettes*, en gardant en tête le contexte de récolte du matériau d’analyse, et les potentiels biais qui peuvent y être liés.

Ensuite, le corpus n’est constitué *que* de quatorze entretiens et de huit heures d’observation. Par manque de temps et de moyens, il aurait été difficile pour moi d’en collecter davantage. Cependant, une recherche plus longue (ou menée par un collectif) permettrait d’adresser un panel plus large de profils et de discours, et donc d’affiner et/ou de réviser certaines conclusions. Le

travail se voulant compréhensif, cela ne pose pas problème outre mesure ; mais de plus amples investigations seraient tout de même les bienvenues.

Enfin, la dernière limite se rapportant au corpus a trait à la variété de profils des acteurs. Dans un premier temps, si ce mémoire entend investiguer les discours francophones *belges et français*, seuls deux acteurs exercent en France. La parole *française* est donc sous-représentée par rapport à la parole *belge*. Il s'agirait donc de creuser davantage ces deux types de discours, afin de déterminer si d'autres convergences et/ou divergences émergent. Il serait aussi intéressant de se pencher sur les différences culturelles qui pourraient se manifester, respectivement, dans la pratiques belge ou bien française. Dans un second temps, deux femmes ont répondu à mon appel sur *LinkedIn*, et seule l'une seule d'entre elles m'aura accordé un entretien. Cela indique que la gente féminine, elle aussi, se trouve sous-représentée dans ce travail de mémoire. La question sous-jacente à cette limite est : *cela est-il représentatif du « monde » agile ?* En d'autres termes, dans les faits, les femmes investissent-elles effectivement moins les positions « d'actrices » dans ce qui a trait à l'implémentation de l'agilité ? Bien que s'éloignant de la CCO pour se tourner plutôt vers les problématiques de genre, c'est une question qui mériterait elle aussi d'être investiguée plus en profondeur.

La deuxième catégorie de limites tient aux nombreux sujets évoqués dans les discours respectifs des acteurs – parfois revenant de manière régulière – mais que je n'ai pas pu aborder dans ce mémoire faute d'espace et de temps.

Premièrement, le rôle joué par l'influence de l'environnement, du contexte dans lequel l'agilité est introduite. D'une part, cela concerne le fait que l'agilité soit implémentée soit dans une PME, soit dans une multinationale, soit dans une ONG ou tout autre type d'organisation. En effet, d'après le discours des acteurs, l'implémentation de l'agilité semble varier en fonction de la taille, du secteur d'activité et des motivations de l'organisation. D'autre part, il s'agit aussi de prendre en compte les différences culturelles. Comme l'indique Sybille : « *Dans les projets de changement, d'agilité, il faut tenir compte des contextes culturels, législatifs... Il faut vraiment tenir compte de... tous les aspects de l'environnement... C'est parfois sous-estimé.* » Il serait

intéressant, à cet effet, de mener une étude comparative entre différents pays ; ou entre pays francophones et anglophones – autre point revenant systématiquement dans les discours.

Enfin, les acteurs ont évoqué à maintes reprises la question de la compatibilité entre agilité et télétravail, sujet plus que jamais d'actualité. Leurs points de vue divergeaient. Certains affirmaient qu'ils ne s'en seraient pas sorti s'ils n'avaient travaillé de manière agile ; d'autres soulignaient l'impossibilité de s'organiser de manière agile à distance. En plus de constituer un sujet de recherche très actuel, il semblerait aussi pertinent pour l'avenir d'investiguer quelle serait la meilleure façon de *faire organisation* à distance.

Conclusion :

Par ce mémoire, j'ai voulu démontrer comment les discours d'acteurs isolés pouvaient participer à la co-construction d'une réalité organisationnelle : celle de l'agilité. J'ai ainsi tenté de montrer en quoi l'agilité pouvait être perçue comme une « pratique organisée ». Je me suis attelée à mettre en évidence l'importance de principes, de choix lexicaux, de références diffusés par le biais de ces discours. Et ce, dans l'unique objectif d'exposer l'agilité en tant que façon de *faire organisation*, et qui *transcende* les organisations.

La richesse d'une approche CCO aura permis d'apporter de toutes nouvelles perspectives sur l'agilité. De fait, nous avons pu observer de quelle(s) façon(s) les acteurs, par le biais de leurs discours, participaient à façonner certains rôles, certaines références, certaines valeurs, certaines normes. La mise en parallèle des discours d'acteurs si isolés – issus de fonctions, d'organisations et de contextes différents – nous aura permis de constater comment ces derniers créent du lien, façonnent une *communauté* autour de l'agilité. Si leurs motivations, leurs ambitions et leur vision de l'agilité divergent, ces acteurs ont aussi trouvé des façons de créer du commun. Ils ont ainsi participé à la co-construction d'une pratique sociale cohérente par le ralliement à ; et le respect de rôles, de normes, mais aussi et surtout de références et de moments d'interaction. Pour boucler la boucle, et comme nous le rappelle Léo, *Scrum Master* :

« *Ce qui compte avant tout, c'est les liens entre les gens.* »

Bibliographie :

- Ashcraft, K.L., Kuhn, T.R., & Cooren, F. (2009). 1 Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64. doi: 10.1080/19416520903047186
- Aubouin, N. & Capdevila, I. (2019). La gestion des communautés de connaissances au sein des espaces de créativité et innovation : une variété de logiques de collaboration. *Innovations*, 58(1), 105-134. doi:10.3917/inno.058.0105.
- Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. *Innovations*, 35(2), 29-45. doi:10.3917/inno.035.0029
- Bazet, I., Jolivet, A., & Mayère, A. (2008). Pour une approche communicationnelle du travail d’organisation : changement organisationnel et gestion des événements indésirables. *Communication et organisation*, 33, 30-39. doi:10.4000/communicationorganisation.424
- Boistel, P. (2003, août). *La communication d’entreprise : un élément majeur de la politique générale des entreprises ?* Paper presented at Colloque national de Paris : Pour une refondation des enseignements de communication des organisations. Retrieved from https://cocom.ac-versailles.fr/IMG/doc/Ph_Boistel.doc
- Crespin-Mazet, F., Goglio-Primard, K., Guittard, C., & Dupont, L. (2019). Communautés et agilité : la complexité de l’organisation innovante. *Innovations*, 58(1), 5-17. doi:10.3917/inno.058.0005
- Del Fa, S., Vasquez, C., & Plourde, M-C. (2016). « Il faut que ça tienne ! »: Etudier le bénévolat à la lumière des dynamiques d’attachement et de détachement. *Recherches en Communication*, 42. Retrieved from <http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/download/10313/7903>

- Denning, S. (2013). Why Agile can be a game changer for managing continuous innovation in many industries. *Strategy & Leadership*, 41(2), 5-11. doi: <https://doi.org/10.1108/10878571311318187>
- Dupont, L. (2019). Agile innovation: Creating value in uncertain environments. *Journal of Innovation Economics & Management*, 28(1), 1-5. doi: <https://doi.org/10.3917/jie.028.000>
- Fairhurst, G.T., & Putnam, L. (2004). Organizations as discursive constructions. *Communication Theory*, 14(1), 5-26. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2004.tb00301.x>
- Fauré, B., & Robichaud, D. (2013). Les approches communicationnelles, discursives et langagières des processus d'organisation : Genèse et convergences d'un dialogue. *Sciences de la société*, 88, 1-17. doi: 10.4000/sds.366
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. (2004). Introduction: organizational discourse: exploring the field. In D. Grant, C. Hardy & C. Oswick *The SAGE handbook of organizational discourse* (pp. 1-37). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781848608122.n1
- Gréselle-Zaïbet, O. (2019). Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations*, 58(1), 219-241. doi:10.3917/inno.058.0219.
- Hummel, M., Rosenkranz, C., & Holten, R. (2013). The Role of Communication in Agile Systems Development. *Business & Information Systems Engineering*, 5, 343-355. doi: <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0282-4>
- Jojczyk, J., Lambotte, F., Mnasri, S., & Wathelet, E. (2016). Les articulations des textes et des conversations dans l'approche de la communication constitutive des organisations. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9. doi: <https://doi.org/10.4000/rfsic.2197>

- Lemieux, N., & Beauregard, M. (2015). Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile. *Question(s) de management*, 10(2), 65-76. doi:10.3917/qdm.152.0065
- Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique. *Activités*, 6(1), 87-110. doi: 10.4000/activites.2154
- Lorino, P. (2013). L'activité collective, processus organisant : un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes. *Activités*, 10(1), 221-242. doi:10.4000/activites.656
- Lorino, P. (2014). *La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du "lean management"*. ESSEC Business School, France. Retrieved from <https://hal-essec.archives-ouvertes.fr/hal-01023701>
- Lorino, P. (2018). *Organizing, management tools and practices*. In N. Mitev, A. Morgan-Thomas, P. Lorino, F-X. de Vaujany & Y. Nama (Eds.), *Materiality and Managerial Techniques* (pp. 221-246). Londres: Palgrave Mac Millan.
- Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J.R. (2004). The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review*, 29(4), 617-634. doi: 10.2307/20159074
- Roginsky, S., & Christophe, C. (2018). Etudier l'hybridation organisationnelle par le prisme des publics : les publics comme pierre angulaire des tensions qui animent une association de solidarité internationale. *Recherches en Communication*, 47, 131-158. Retrieved from <https://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/viewPDFInterstitial/11023/8473>
- Taylor, J.R., Cooren, F., Giroux, N., & Robichaud, D. (1996). The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. *Communication Theory*, 6(1), 1-39. doi: /doi.org/10.1111/j.1468-2885.1996.tb00118.x

Zarifian, P. (2010). La communication dans le travail. *Communication et organisation*, 38. doi: 10.4000/communicationorganisation.1462

Bibliographie méthodologique :

Blanchet, A., & Gotman, A. (2014). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien* (2è éd.). Paris: Armand Colin.

Boellstorff, T. (2013). *Un anthropologue dans Second Life : Une expérience de l'humanité virtuelle*. Louvain-la-Neuve, Belgique: Academia Eds.

De Sardan, J-P.O. (2008). *La rigueur du qualitatif : les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-La-Neuve, Belgique: Academia.

Derèze, G. (2011). *Méthodes empiriques de recherche en communication* (2è éd.). Bruxelles, Belgique: De Boeck Université.

Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse quantitative. Analyser sans compter ni classer* (2è éd.). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Van Campenhoudt, L., & Marquis, N. (2014). *Cours de sociologie*. Paris:Dunod.

Bibliographie non-scientifique :

Agile Manifesto. (n.d.). *Authors: The Agile Manifesto*. Retrieved May 24, 2021 from <http://agilemanifesto.org/authors.html>

Agile Manifesto. (n.d.). *History: The Agile Manifesto*. Retrieved May 13, 2021 from <http://agilemanifesto.org/history.html>

Agile Manifesto. (n.d.). *Independent Signatories of The Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved May 13, 2021 from <http://agilemanifesto.org/display/index.html>

Agile Manifesto. (n.d.). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved May 13, 2021 from <https://agilemanifesto.org/>

Agile Manifesto. (n.d.). *Principles behind the Agile Manifesto*. Retrieved May 13, 2021 from <http://agilemanifesto.org/iso/fr/principles.html>

- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (n.d.). *Dialogue*. Retrieved February 8, 2020 from <https://www.cnrtl.fr/definition/dialogue>
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (n.d.). *Ortolang. Outils et ressources pour un traitement optimisé de la langue*. Retrieved February 8, 2020 from <https://www.cnrtl.fr/definition/>
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (n.d.). *Structure*. Retrieved February 8, 2020 from <https://www.cnrtl.fr/definition/structure>
- Larousse. (n.d.). *Interaction*. Retrieved February 8, 2020 from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/interaction/43595>
- LinkedIn. (n.d.) *A propos de LinkedIn*. Retrieved May 13, 2021 from https://about.linkedin.com/fr-fr?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl&lr=1
- Preti, D. (2017). *“Faire de l’Agilité” versus “être Agile”*. Retrieved May 13, 2021 from Savoiragile.com Web site : <https://savoiragile.com/2017/02/07/faire-de-lagilite-versus-etre-agile/>
- Scrum Guides. (2020). *The 2020 Scrum Guide*. Retrieved March 20th, 2021 from <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

Abstract : L'agilité et les méthodes agiles ont le vent en poupe. En particulier dans les domaines du management et de l'IT. Or, si les conférences sur le sujet et les discours de managers ravis fusent quant à ses avantages, il y a une facette de l'agilité qui a encore été très peu investiguée. A savoir, qu'est-ce qui lie et délie les acteurs gravitant autour de l'agilité ? Qu'est-ce qui les motive ? Qu'est-ce qui pourrait expliquer la popularité et la cohérence de cette philosophie de management, et ce à travers des contextes et des pays si diversifiés ? Ce sont ces questionnements qui ont alimenté mon raisonnement et auxquels je tenterai de répondre dans ce travail de mémoire. Dans ce but, j'emprunterai les concepts de l'approche théorique de la CCO – la Communication Constitutive de l'Organisation. Ainsi, sur base de quatorze entretiens et d'une observation participante de huit séances, je tenterai de remettre la parole des acteurs sur l'agilité au centre des préoccupations. Et ce, afin de tenter de comprendre comment ceux-ci, par le biais de leurs discours, participent à la co-construction de l'agilité en tant que pratique sociale cohérente et – à degrés divers – partagée.

Mots-clés : agilité, CCO, discours, communication, change management