

Le mode agile : analyse critique d'une idéologie managériale

Simha, Olivier

ESCP Business School

olivier.simha@edu.escp.eu

Résumé :

Les méthodes agiles apparaissent dans les années 1990 dans le secteur informatique et se diffusent dans toujours plus d'organisations, au-delà des seules directions informatiques. Dans cet article nous cherchons à comprendre sur quel système d'idées, de valeurs, de croyances, sur quelle idéologie donc se fondent les acteurs pour transformer leurs organisations en déployant ces méthodes dans leurs départements. Nous montrons ensuite comment ce soubassement idéologique les conduit à formuler des injonctions à l'égard des salariés afin que ceux-ci adoptent davantage que des compétences : un état d'esprit agile. Nous discutons enfin le potentiel mobilisateur de cette idéologie en la passant au crible d'une double lecture lacanienne d'une part et arendtienne d'autre part.

Mots-clés : méthodes agiles, idéologie, post-lacaniens, Arendt

Le mode agile : analyse critique d'une idéologie managériale

INTRODUCTION

Le terme « Manifeste » apparaît en 1574 dans une lettre de l'ambassadeur de France à Venise qui le définit comme un « écrit public par lequel des responsables politiques font connaître leurs vues ou expliquent leur conduite ». Quelques décennies plus tard en 1623, Gabriel Naudé, dans un texte sur l'histoire de l'ordre de la Rose Croix, définit le terme manifeste comme « tout écrit public destiné à faire connaître des idées nouvelles dans un domaine quelconque ». En 2001, le terme fait une apparition dans le champ du management lorsque dix-sept praticiens de l'informatique proclament quatre valeurs et douze principes qui d'après eux doivent présider à toute activité de développement logiciel (Fowler et al., 2001). Si le contenu du « Manifeste Agile » se réfère au départ au management de l'activité de développement logicielle, il se présente néanmoins comme une série de prescriptions organisationnelles de portée plus générale que certains auteurs proposent d'appliquer à d'autres champs du management (Denning, 2015, 2016). Les méthodes de management appelées « méthodes agiles » se réclament de ce manifeste et font l'objet d'une abondante littérature essentiellement dans le champ de l'ingénierie et des systèmes d'information. Des recherches récentes montrent les difficultés qui émergent lorsque des équipes travaillant selon ces méthodes se confrontent à un environnement qui ne les applique pas (Boboc & Metzger, 2020; Simha, 2021) ou encore leur caractère parfois dogmatique ou manichéen (Kruchten, 2019; Wilhelm, 2019). Ces difficultés évoquent ainsi un système d'idées, de croyances, de valeurs sur le management, vigoureusement défendu par certains des acteurs qui les adoptent. Certains auteurs désignent d'ailleurs les méthodes de management agile comme « l'idéologie agile » (Denning, 2016; Stavru & Ilieva, 2015; Sverrisdottir et al., 2014).

Les méthodes agiles ne diffèrent pas d'autres méthodes de management en ce sens que plusieurs auteurs conviennent que tout dispositif (Gilbert & Raulet-Croset, 2021), toute technique de gestion (Hatchuel et Weill, 1991), ou encore toute innovation managériale (David, 1996), s'appuie sur un ensemble de concepts, de valeurs, d'idées, de croyances. Certains désignent cet ensemble par le terme de philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weill, 1991), de technologie invisible (Berry, 1983), quand d'autres parlent d'idéologie (Gilbert & Raulet-croset, 2021).

C'est ce dernier concept que nous avons choisi de retenir comme cadre théorique, pour questionner ce système idéal et comprendre les conflictualités qu'il semble générer.

L'idéologie est un concept à la fois controversé et largement débattu en sciences sociales (Gilbert & Raulet-Croset, 2021) et de multiples définitions existent. Nous retiendrons la conception qu'en a donné le psychosociologue Michel-Louis Rouquette (Rouquette, 2009) retenue également par Gilbert et Raulet-Croset (2021). Pour Rouquette, les acteurs agissent en fonction d'une logique propre qu'ils construisent à partir de leur insertion dans le monde social et qu'il appelle la pensée sociale. Celle-ci se structure à partir de valeurs, de croyances, de normes, et de schémas basiques de connaissances irréductibles auxquels adhèrent les individus et leurs permet de construire leurs systèmes de représentation de la réalité (Rouquette, 2009).

C'est donc l'idéologie des acteurs qui déploient des méthodes agiles ainsi que la manière dont elle s'exprime dans leurs discours et les pratiques qu'ils mettent en œuvre dans leurs départements que nous cherchons à décrypter dans cet article. Pour cela nous avons mené une étude au sein d'un grand groupe industriel qui depuis une dizaine d'années s'est lancé dans un programme de déploiement des méthodes agiles dans ses départements d'ingénierie. Notre recherche se fonde sur trois types principaux de données : des interviews de 8 acteurs en charge de la promotion et du déploiement de ces méthodes dans leurs départements respectifs, sur des matériaux sur lesquels ils fondent leurs réflexions (Livres, vidéos, sites internet), des analyses de documents justifiant et expliquant le déploiement de ces méthodes (note d'organisations, de gouvernances, site intranet), ainsi que sur des observations participantes provenant d'une immersion du chercheur au sein d'un département présenté comme un modèle d'adoption des méthodes agiles. De l'analyse de ces données, nous espérons donner des éléments de compréhension sur les difficultés qu'évoque la littérature.

1. POURQUOI CONSIDERER L'AGILITE AU PRISME DE L'IDEOLOGIE

Le concept d'agilité apparaît au début des années 1990, dans un rapport issu d'une réflexion confiée par le gouvernement américain au Iaccoca Institute de l'université de Lehigh (Nagel, 1991). Ce rapport détaille les caractéristiques souhaitées d'une entreprise dite « agile » qui pourrait s'adapter au changement permanent. Les « organisations agiles » sont ensuite théorisées (Badot, 1997; Dove, 1993; Yusuf et al., 1999) : pour devenir agiles, elles doivent refonder leurs structures internes en inventant de nouvelles formes de coopérations grâce une coordination entre acteurs plus horizontale qui implique un partage de l'information et une recherche toujours plus grande d'initiative et de flexibilité. Du point de vue du management,

ces auteurs mettent ainsi en avant des notions telles que l'« empowerment » des équipes et des individus, un management basé sur la vision et une valorisation des employés (Dove, 1993). L'entreprise agile devient également un champ de recherche dont l'objet est d'aider les entreprises et les managers à développer une capacité à s'adapter au changement considérée comme indispensable dans un monde toujours plus volatile, incertain, complexe, ambigu ou VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) et l'agilité est donc décrite comme un vecteur de performance (Barrand, 2009; Barrand et al., 2005; Barrand & Deglaine, 2018), ou d'innovation (Gréselle-Zaïbet, 2019). C'est dans le secteur du logiciel que se déploie particulièrement le concept d'agilité à travers le concept de méthodes agiles. En effet, considérant que les méthodes de développement logiciel traditionnelles fondées sur une division du travail et une spécialisation des tâches ne permettent pas de répondre à l'évolution rapide des technologies ou des besoins des utilisateurs, des praticiens du logiciel développent, dans les années 1990, des méthodes de développement alternatives qu'ils documentent et théorisent (« What Is Agile Software Development? », 2015). Dix-sept d'entre eux identifient les points communs de leurs approches et en dégagent 4 valeurs fondamentales et 12 principes qu'ils proclament dans un Manifeste Agile (Manifesto for Agile Software Development, s. d.). Le manifeste agile formule une série de prescriptions organisationnelles, qui peuvent se comprendre comme étant universelles. D'après ces principes, l'atteinte d'une meilleure performance n'est possible que grâce à la mise en œuvre, au sein des organisations, d'équipes autoorganisées qui collaborent étroitement entre elles et avec leurs clients. Les organisations agiles se doivent également d'apporter une attention particulière aux personnes qui y travaillent et les managers, lorsqu'ils existent, ne doivent plus être dans un rôle de contrôle et de sanction mais au contraire se mettre au service des équipes et « leur garantir un environnement qui leur permettra de réussir » (« What Is Agile Software Development? », 2015). Les méthodes de management dites « agiles » en se réclamant explicitement d'un ensemble de valeurs et de principes sous forme d'un manifeste de bonne gestion deviennent ensuite un objet de recherche à laquelle s'intéresse une littérature en systèmes d'information cherchant à comprendre leur diffusion (Dingsöyr et al., 2012 ; Theocarlis et al., 2015), leur performance (Abrahamsson, 2003 ; Ericksson, 2005 ; Serrador et al., 2015), la meilleure manière de les déployer à grande échelle (Dingsöyr et al, 2019), ou encore, cherchant à comprendre comment étendre leurs principes à d'autres champs du management (Denning, 2015, 2016).

Plus récemment, des recherches montrent les dévoiements possibles des principes du mode agile et à leur transformation en dogmes rigides (Kruchten, 2018), et en montrent également le

caractère parfois manichéen et inadapté à certaines réalités organisationnelles (Wilhelm, 2019). D'autres mettent en évidence les difficultés rencontrées par les acteurs qui y sont soumis (Boboc & Metzger, 2020 ; Simha, 2021). Par exemple, la mise en œuvre des méthodes agiles semble-t-elle plus facile dans un environnement idéologiquement favorable, c'est-à-dire lui-même organisé en mode agile (Simha, 2021). Lorsque ce n'est pas le cas, certains acteurs prennent parfois un rôle de promoteurs des méthodes agiles et dépensent leur énergie à convaincre les acteurs avec lesquels ils interagissent que leurs méthodes de travail sont les plus adaptées ou les plus performantes (Boboc & Metzger, 2020). D'autres doivent dans certains cas prendre un rôle de médiateurs entre des conceptions managériales opposées au risque parfois de s'épuiser (Simha, 2021). Et lorsque des différences de points de vue entre acteurs peuvent remettre en cause les principes ou les valeurs de l'agilité, des conflits parfois durs peuvent mener certains acteurs à des situations de souffrance psychique (Simha, 2021). Ces dernières recherches suggèrent ainsi que les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des méthodes agiles peuvent provenir de conflits qui portent davantage sur la philosophie qui préside à l'organisation du travail, et la conviction que peuvent avoir les acteurs de la pertinence de ces méthodes, que sur le travail réel auquel les acteurs sont confrontés.

Nous avons donc choisi dans cet article de questionner et de décrypter ce qui dans l'idéologie sous-jacente à ces dispositifs de gestion (Gilbert & Raulet-Croset, 2021) que sont les méthodes agiles, peut mener à ces difficultés, en posant les questions de recherche suivantes?

- Quel système d'idées, de valeurs, de croyances invoquent les acteurs chargés de déployer des méthodes agiles dans leurs organisations ?
- Quelles sont les injonctions qui en résultent pour les salariés ?
- Ce système présente-t-il un risque pour l'organisation et pour les individus ?

2. L'IDEOLOGIE UN CONCEPT CONTROVERSE EN SCIENCES SOCIALES

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés sur le concept hautement controversé d'idéologie. Pour Paul Ricoeur, l'idéologie relève d'une philosophie de l'imagination corrélative à toute action humaine et sans laquelle il serait impossible de donner un sens quelconque à nos actions (Ricoeur, 1997). Si les sciences de gestions sont avant tout des sciences de l'action collective (Hatchuel & Weill, 1991), elles ne peuvent donc échapper à la question de l'idéologie et en effet, cette dernière est un concept abondamment abordé par la littérature en gestion. Pour certains, la gestion est elle-même identifiée à une idéologie (De Gaulejac, 2009), alors que pour d'autres, l'idéologie est un constituant inévitable de toute

organisation ou système de gestion qu'on l'appelle philosophie gestionnaire ou technologie invisible (Hatchuel & Weill, 1991 ; Berry, 1983). Le concept d'idéologie constitue ainsi depuis les années 1950 un objet de recherche en management. Dans une revue de littérature remarquablement exhaustive faisant le bilan des recherches sur le concept en « Management & Organizational Studies », Seeck et al. (2020) montrent que l'idéologie est étudiée en premier lieu du point de vue de son rôle dans l'organisation et répertorient plusieurs perspectives de recherche. Elle est ainsi étudiée comme fonction de domination s'inspirant des travaux de Marx (1974), de légitimation comme chez Weber (2019), comme fonction normative comme chez Mannheim (1929), comme cadre d'interprétation du monde se fondant sur les travaux de Dilthey (1883), ou encore pour sa fonction d'intégration ou d'identification comme chez Geertz (1974).

Poursuivant leur panorama, Seeck et al. (2020) montrent ensuite que l'idéologie est également étudiée comme un objet d'analyse critique. Ce courant se fonde sur les travaux d'Habermas (1972) pour qui les idéologies contemporaines s'expriment davantage dans les sciences et la technologie et transforment les problématiques sociales en des questions techniques que seuls des experts seraient capables de traiter. Se situant ainsi dans une perspective post marxiste de l'idéologie, celle-ci n'est plus seulement une « fausse conscience » que les acteurs auraient de la réalité mais la distorsion d'une pratique, qui réduirait l'activité humaine à une rationalité technologique loin d'être neutre (Habermas, 1972). Les chercheurs de ce courant engagent ainsi des exercices de réflexivité pour dévoiler les ressorts d'une idéologie sous-jacente à une pratique (qui peut donc être une pratique managériale) et qui se présente comme procédant d'une rationalité technique. Cette opération de dévoilement s'effectuant dans un but d'émancipation des acteurs et pour leur permettre de trouver des alternatives. Enfin un dernier courant de recherche s'appuie sur la conception de l'idéologie développée par le philosophe Slavoj Žižek (2019), qui s'appuie sur la théorie psychanalytique lacanienne et renverse la conception marxienne en affirmant que les acteurs ne sont pas dupes des idéologies dans lesquelles ils baignent, mais agissent pourtant comme s'ils l'étaient, tout en s'en détachant de manière cynique. Pour Žižek, les acteurs n'ont pas besoin de croire à l'idéologie tant qu'ils voient que d'autres semblent y croire pour eux. De plus, les acteurs renoncent à la dénoncer car l'idéologie agit aussi comme un fantasme. Elle offrirait aux acteurs « quelque chose de plus » qu'ils savent être illusoire « mais quand même ». Ce quelque chose peut se décrire en termes psychanalytique comme une promesse de jouissance (Lennerfors & Sköld, 2009) à laquelle il est difficile de renoncer complètement.

Ainsi, l'idéologie pourrait s'envisager finalement selon deux courants principaux, comme le proposent Gilbert & Raulet-Croset (2021) en s'appuyant sur les travaux de Chiapello (2003), l'un « critique » envisage l'idéologie comme une distorsion au service d'une domination, l'autre « culturaliste » envisage l'idéologie pour sa fonction intégratrice ou normative (Chiapello, 2003). Pour Chiapello (2003) toutefois, ces deux conceptions ne s'opposent pas. Nous prendrons donc acte que l'idéologie est corrélative à toute action collective (Ricoeur 1997) et qu'ainsi tout dispositif de gestion est par construction idéologique (Gilbert et Raulet-Croset, 2021) et nous ne nous engagerons pas ici dans une critique naïve du caractère « idéologique » par opposition à « scientifique » des méthodes agiles pour les dénoncer comme « fausse conscience » au service d'une domination. Nous nous attacherons à en analyser le contenu pour tenter d'en éclairer ou d'en anticiper certains effets pratiques, comme par exemple son pouvoir plus ou moins intégrateur. En effet, le psychosociologue Eugène Enriquez (1991), écrit que l'idéologie se manifeste sous la forme d'une empreinte que l'organisation exerce sur les sujets, sur leurs corps, leurs pensées et sur leurs psychés. Enriquez identifie d'une part des idéologies souples, conscientes qui peuvent être débattues et expliquées et qui permettent à l'imaginaire moteur de s'exprimer et d'autres part des idéologies compactes qui exercent quant à elles une mobilisation affective et mobilisent un imaginaire leurrant (Enriquez, 1991). Ces dernières tendent à unifier trois registres, celui de la vérité, de la croyance et de la certitude mobilisatrice et exercent ainsi sur les acteurs une emprise, en leur proposant un idéal exigeant, un objectif à atteindre suscitant l'enthousiasme et des idoles à admirer qui incarnent cet idéal (Enriquez, 1991). Pour discuter du caractère plus ou moins compact d'une idéologie, nous avons identifié deux grilles de lectures possibles. La première est empruntée aux auteurs « post-Lacaniens » Cederström et Spicer (2014) qui proposent une lecture « post fondationnelle » des discours qui se fonde sur les travaux de Žižek (1988), qui lui-même s'appuie sur la théorie Lacanienne en mobilisant les concepts de manque, de point nodal et d'affects. La notion de manque est entre autres conceptualisée par un autre post-lacanian, Laclau (2005), pour qui, dans tout discours qui tente de rendre compte d'une réalité, il existe toujours un manque sous la forme d'une imperfection ou d'une incohérence toujours présente, une concession immanquablement faite au Réel (Lacan, 1991) qui échappe à toute symbolisation (Laclau, 2005). On peut circonscrire ce manque en identifiant dans les discours les ambiguïtés, les tensions ou les rejets. Il convient ensuite d'en isoler les points nodaux (Laclau et Mouffe, 1985 cités par Cederström & Spicer, 2014) qui sont les éléments de discours qui en soutiennent l'articulation sans que pour autant leur signification propre soit claire. Lacan parle de signifiants

vides ou de points de capiton (Lacan, 1993). Ces points nodaux servent néanmoins de point d'ancrage au discours, sans lesquels le discours risque finalement de s'effondrer (Lacan, 1993). Pour les auteurs, pour comprendre ce qui fait la force d'un discours, et ce qui fait qu'il perdure, il convient également d'en déceler les éléments affectifs que les auteurs empruntent également à la théorie Lacanienne: l'objet petit a, la jouissance, et le fantasme. Nous n'entrerons pas dans une explication détaillée de la théorie Lacanienne, mais nous nous contenterons de donner quelques éléments de compréhension forcément simplificateurs. L'objet petit a est d'après Lacan ce qui constitue la cause de notre désir, il ne s'agit pas d'un objet formellement descriptible, ou saisissable mais de ce « quelque chose en plus », de ce trésor caché qui attire (Lacan, 1998, cité par Cederström & Spicer, 2014). C'est la cause qui fait qu'un individu préférera à caractéristiques descriptibles égales telle chose plutôt que telle autre. Ce mécanisme est par exemple expliqué dans une recherche sur la publicité pour les chaussures Nike (Böhm & Batta, 2010), dans laquelle l'individu n'est pas incité à acheter la chaussure pour ses qualités intrinsèques de chaussure mais pour ce qu'elle permet en plus comme identification ; dans le cas de Nike, l'appartenance à une communauté d'adorateurs de la performance sportive. L'organisation d'un discours autour de l'objet petit a permet ainsi une expérience d'émotion collective. Ce dernier point amène les auteurs à parler de jouissance, il s'agit finalement d'une forme d'état espéré qui émanerait de la retrouvaille de l'objet ou du paradis perdu (Lacan, 1999, cité par Cederström & Spicer, 2014). Enfin il convient de définir les chemins d'accès à cette jouissance, et c'est à travers la construction de fantasmes que cette jouissance pourra sembler accessible. Les auteurs décrivent les fantasmes comme les histoires que (se) racontent les individus permettant d'accéder à cette jouissance (Cederström et Spicer, 2014).

La deuxième grille de lecture que nous proposons ensuite de mobiliser s'appuie sur les travaux d'Hannah Arendt. Dans l'introduction d'Idéologie et Terreur (Arendt, 2008), Pierre Bouretz (2008) écrit qu'Hannah Arendt dans l'un de ses cahiers de notes avait griffonné la ligne suivante: « Idéologie = la logique d'une idée ». Dans cet ouvrage, Arendt propose qu'une pensée idéologique se compose toujours de trois éléments types. Le premier élément a trait à sa portée: il s'agit pour l'idéologie de rendre compte de ce qui sera, de ce qui surgit ou disparaît. L'idéologie s'attache ainsi à donner une explication totale du monde en expliquant d'abord l'Histoire. L'idéologie fournit ainsi une explication totale du passé et revendique une compétence totale dans l'analyse du présent et la prévision de l'avenir. La pensée idéologique formule ainsi de grandes lois, ou de grandes forces, à proprement parler surhumaines contre lesquelles il serait vain de lutter (Arendt, 2008). Le deuxième élément est l'affranchissement

de l'idéologie par rapport à toute réalité empirique. En prétendant tout expliquer du monde, l'idéologie se rend indépendante de l'expérience réelle des acteurs. Pour Hannah Arendt, elle référerait à « une réalité plus authentique », perceptible uniquement à travers un « sixième sens » auquel donne justement accès l'idéologie ou tout au moins le fait d'avoir reçu une éducation sur l'idéologie en question (Arendt, 2008 p.91). Enfin, le troisième élément qui fait la force d'une idéologie, c'est qu'elle explique le monde « en déduisant » d'une prémisse, qui est souvent une simple intuition, tout ce qui en découlera dans une logique d'une cohérence absolue. Arendt rend compte de cette logique qui semble implacable en expliquant que la contrainte que s'impose à elle-même la pensée déductive et qui fait des idéologies des instruments privilégiés de préparation à la contrainte s'exprime dans la formule « si l'on a l'énoncé A, on doit nécessairement énoncer B » (Arendt 2008, p 98).

Pour analyser l'idéologie d'un dispositif de gestion, il est nécessaire de disposer d'une grammaire permettant de la décoder. Gilbert et Raulet-Croset (2021) en proposent une qui se fonde sur les travaux de Michel Rouquette sur la pensée sociale (2009). Michel Rouquette explique qu'il existe en chacun de nous un « Sujet Pratique dont les activités cognitives sont à la fois motivées et conditionnées par son insertion sociale particulière » (Rouquette, 2009, p. 6, cité par Rateau et al., 2012), il désigne ces activités cognitives comme « pensée sociale » qui diffère de la pensée scientifique rationnelle en recherche d'objectivité. Elle se structure sur quatre niveaux : les opinions, les attitudes, les représentations sociales et l'idéologie (Rouquette, 2009). Des individus peuvent ainsi avoir des opinions sur certains sujets qui reflètent une attitude générale face au monde qui les entourent. Ces attitudes témoignent de leurs représentations sociales qui portent sur des objets variés comme par exemple le management. Ces représentations sociales se fondent sur un système d'idées génériques : un ensemble de croyances et de valeurs irréductibles. Ce système d'idées génériques forme l'idéologie qui est ainsi une sorte de code de construction des représentations sociales. Rouquette propose quatre composants fondamentaux de l'idéologie (Flament et Rouquette, 2003) : les croyances, les valeurs, les normes sociales et les thématas. Les croyances se caractérisent par leur caractère évident et incontestable, les valeurs indiquent ce qui est collectivement prisé, sortes de repères de l'action, les normes sociales sont les règles de conduite qui permettent de préserver les valeurs. Les thématas sont quant à eux des schémas ancrés en chaque individu et qui permettent d'appréhender et de connaître le monde dans lequel nous vivons. Ils se présentent sous forme de dualités comme par exemple le genre

féminin/masculin ou la dualité autonomie/contrôle. Ces schémas primaires, parfois simplistes, permettent ainsi de trier et d'organiser ses connaissances pratiques.

Nos résultats consisteront à décrypter l'idéologie agile grâce à cette grammaire et nous nous proposons ensuite d'en discuter le caractère compact (Enriquez, 1991) ou encore sa "puissance" potentielle telle que la décrit Mintzberg (2004). Nous tenterons donc dans la discussion d'en décrire la mécanique affective en mobilisant pour cela les travaux de Cederström et Spicer (2014). Nous mobiliserons également les travaux d'Hannah Arendt sur l'idéologie (2008) pour en montrer l'architecture logique qui la peut la rendre difficile à débattre ou à discuter.

3. METHODOLOGIE

3.1. TERRAIN DE RECHERCHE

Pour répondre à nos questions de recherche, nous nous sommes intéressé à un groupe industriel international dans l'aéronautique (le Groupe) qui compte de 80 000 salariés dont environ 25 000 ingénieurs. Il est organisé en une vingtaine de business units (BU) développant chacune un certain type de produits. Elles sont appuyées par des fonctions transverses dites « métier », comme par exemple l'Ingénierie, l'Industrie ou d'autres. Ces fonctions sont chargées de s'assurer que les équipes qui relèvent de ces métiers au sein des BUs disposent des compétences, des méthodes de travail et des outils les plus adaptées à leurs activités. La fonction Ingénierie est ainsi en charge de s'assurer du niveau de compétence des ingénieurs qui travaillent dans les BU et à ce titre de proposer, de promouvoir et de diffuser des méthodes de travail. Depuis une dizaine d'année, cette dernière a lancé l'expérimentation, la promotion puis le déploiement à grande échelle de méthodes agiles.

3.2. POSITIONNEMENT DU CHERCHEUR

Il nous semble important de revenir sur notre positionnement au sein du Groupe. Le chercheur exerce une activité professionnelle de consultant en management tout en menant en parallèle des activités de recherche dans le cadre d'un doctorat. Il intervient en tant que consultant depuis plusieurs années au sein du Groupe et a été pendant près de deux ans en mission auprès du vice-président Ingénierie entre mars 2018 et janvier 2020. Alors que notre mission n'était pas directement liée aux méthodes agiles, nous avons demandé l'autorisation de mener notre recherche dans le cadre du doctorat. Cette autorisation nous a été accordée pourvu qu'elle se déroule hors temps de travail et sans contrepartie, même si le vice-président s'est dit intéressé

d'en connaître les résultats. Cette position de consultant était également connue de toutes les personnes qui ont été interviewées. Elles ont été informées du cadre dans lequel était menée cette recherche et assurées par le chercheur du caractère strictement confidentiel et anonyme des entretiens. De plus, nous sommes exposé aux mêmes discours, injonctions ou contraintes que les autres salariés et cette immersion a parfois été source de souffrance pour le chercheur, liée par exemple à des déceptions. Cette souffrance a joué un rôle dans le positionnement critique que nous adoptons. Ce positionnement de « critique de l'intérieur » présente cependant quelques difficultés. Par notre proximité avec deux des managers interrogés, nous avons développé une sorte de loyauté ou de considération mutuelle qui aurait pu nous pousser à édulcorer nos conclusions. A l'inverse, nous avons également pu vouloir montrer notre indépendance malgré notre implication dans le terrain, en rendant plus critiques nos interprétations qu'elles ne l'auraient été si un chercheur moins impliqué les avait menées. Pour pallier ces difficultés, nous avons fait part aux dirigeants avec qui nous travaillions de la possibilité que les conclusions de notre recherche pouvaient être en contradiction avec leurs stratégies et nous avons également fait part de notre souci de garder une totale indépendance dans cette recherche, ce qui a été accepté. Nous avons ensuite également pris l'engagement de rendre le Groupe ainsi que les acteurs interrogés les moins identifiables possibles.

3.3. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Pour analyser une idéologie, se pose la question de son épistémologie. Pour Enriquez, l'idéologie est d'une part proclamée de manière claire et explicite dans des manifestes, des bibles, ou les discours qui accompagnent les pratiques, elle est d'autre part implicite et se découvre dans la logique des idées et des pratiques (Enriquez 1991). Pour Mintzberg, elle émane des leaders ou de petits groupes autour de ces derniers qui prennent sur eux de structurer le corpus idéologique et de le diffuser au sein de l'organisation, par socialisation ou endoctrinement (Mintzberg, 2004). Pour Gilbert et Raulet-Croset (2021), elle peut également être trouvée dans la matérialité de l'organisation que sont ses pratiques ou ses rituels. Nous inspirant de ces auteurs, nous nous sommes donc appuyés sur trois types de données. Le premier est donc constitué des données de discours d'acteurs qui ont eu la charge de mettre en œuvre à des titres divers, des méthodes agiles dans les départements auxquels ils appartiennent. Le tableau ci-dessous donne la liste des acteurs interviewés, leur intitulé de poste, ainsi qu'une brève description de leur mission dans leurs départements respectifs.

Tableau 1.

Prénom	Titre	Département	Rôle en rapport avec le déploiement des méthodes agiles	Date et durée d'entretien
Olaf	Vice-Président Ingénierie et Transformation Digitale	Fonction Ingénierie du Groupe	Responsable du déploiement des méthodes agiles au sein des départements ingénierie du groupe	27/08/2019 55 minutes
Denis	Head of Engineering	Digital Factory	Responsable de l'ingénierie au sein de la digital factory qui est le département de référence du Groupe en termes d'agilité	19/07/2018 1 heure
Jenny	Groupe Culture Captain	Fonction Ingénierie Groupe	Responsable auprès du VP Ingénierie de « codifier », et promouvoir la culture digitale au sein du Groupe avec le déploiement des méthodes agiles.	19/07/2018 1 heure
Kim	Responsable RH	Digital Factory	Responsables des ressources humaines de la digital factory, responsable du recrutement et de l' <i>on boarding</i> des collaborateurs	26/06/2019 2 heures
Hervé	Network Tribe leader	Direction des Systèmes d'information – Département Infrastructures réseaux	Responsable de la transformation du département infrastructure, en charge de mettre en œuvre une organisation agile au sein du département	24/06/2021 53 minutes 25/06/2021 14 minutes
Eric	Network Tribe Facilitator	Direction des Systèmes d'information –	Adjoint d'Hervé pour la mise en œuvre d'une organisation agile au sein du département	18/06/2021 53 minutes et

		Département Infrastructures réseaux		22/06/2021 1 heure
Philippe	Agile Transformation leader Coach Agile	Département Ingénierie de défense	En charge de mener la transformation des méthodes de travail d'un département d'ingénierie de défense	08/02/2022 1 heure et 13/02/2022 1 heure

Les acteurs ont été identifiés par le chercheur grâce à son réseau de connaissances au sein du groupe et ont en commun d'être dans des positions dans lesquelles ils doivent participer à la diffusion de nouvelles pratiques centrées sur les méthodes agiles. Les entretiens avaient un caractère semi-directif et portaient sur leur histoire professionnelle, leur premier contact avec les méthodes agiles, ce qu'ils avaient compris des motivations généralement invoquées pour leur mise en œuvre et les justifications qu'eux-mêmes invoquaient à leur mise en application dans leur contexte particulier. Nous avons également cherché à comprendre quelles attentes ils formulaient explicitement ou implicitement à l'égard des acteurs auprès desquels ils intervenaient soit en tant que manager, soit en tant que promoteur des transformations.

Le deuxième type de données auquel nous avons pu avoir accès sont des documents, des notes d'organisation et des textes accessibles sur l'intranet du Groupe, constituant un discours institutionnel sur le déploiement des méthodes agiles.

Le troisième type de données sur lequel s'appuie notre analyse sont des observations participantes que nous avons pu mener du fait de notre positionnement particulier auprès du vice-président. En effet, comme l'expliquent Enriquez (1991) ou Gilbert et Raulet-Croset (2021) l'idéologie se perçoit également dans les logiques des pratiques et des actions. Nous sommes restés près de deux ans au sein de ce département, entre mars 2018 et décembre 2019. Afin de pouvoir travailler au sein de ce département, même si l'objet de notre mission était décorrélée de l'activité du département, il nous a en particulier été demandé de nous soumettre comme tous les membres de ce département à deux dispositifs. Le premier était un entretien dit « d'état d'esprit » qui a eu lieu en mars 2018, le second était une session dite « d'on-boarding » au cours de laquelle sont expliqués aux nouveaux arrivants les modes de fonctionnement et règles de vie au sein du département qui eut lieu au début de l'année 2019. Enfin, y travaillant

quotidiennement, nous avons pu observer à loisir les aménagements physiques et les pratiques en vigueur. Nous avons pris des notes et avons rédigé ensuite un compte rendu de nos observations.

L'ensemble des entretiens a été enregistré et transcrit. Ces transcriptions, les documents et notre compte rendu d'observation ont ensuite été codés. L'ensemble de ce matériau était extrêmement riche, rendant difficile voire impossible un codage purement inductif façon théorisation ancrée (Glaser et al., 1967). C'est pourquoi un codage multi-thématique (Ayache et Dumez, 2014) a été privilégié. Les thèmes ont été issus à la fois du cadre d'analyse que nous fournit Rouquette (2003) ainsi que d'une lecture façon « attention flottante » (Dumez, 2014) de l'ensemble du matériau. Une fois la liste de thèmes identifiés, les entretiens ont été codés selon cette grille de lecture nouvellement constituée. Pour chacun des thèmes identifiés, nous avons donc des données issues soit des discours des managers, soit des documents auxquels nous avons pu avoir accès, soit de nos observations. Nous avons ensuite reconstitué grâce à ces thèmes la structure logique de l'idéologie agile telle qu'elle nous est apparue pendant notre analyse du matériau.

Ci-dessous les thèmes identifiés :

- L'expérience passée des acteurs
- Les références qu'ils invoquent
- Les valeurs qu'ils affichent
- Les croyances sur le monde,
- Les croyances sur l'être humain,
- Les thématâta, ou oppositions fondamentales
- Les comportements attendus des collaborateurs
- La mission du manager
- Le rapport à la nature de l'activité à gérer
- Le rapport aux résistances

4. RESULTATS

4.1. A L'ORIGINE DE L'ADHESION

4.1.1. L'expérience agile : entre révélation et paradis perdu

Un récit revient souvent dans les entretiens chez plusieurs des managers interrogés. Il s'agit de leur propre expérience vécue d'un mode d'organisation se réclamant de l'agile. Pour Jenny, il s'agissait d'un projet sur lequel le top management du département auquel elle appartenait il y

a plusieurs années, à bout de solutions, a laissé l'équipe expérimenter une organisation en mode agile qui s'est révélé être d'après elle une expérience idyllique. Cette expérimentation permet, d'après elle, de transformer l'organisation vers davantage de collaboration, d'harmonie et de bien-être : « *Il y avait ce projet qui était en train de rater, à un moment on nous a dit : on en développe ???? une [fonctionnalité] et on verra après. On va mettre 20 personnes dessus et les former en agile (...), on a donc commencé avec deux équipes, on pouvait maintenant (...). Cela commença à créer de nouveaux comportements, on avait des réunions tous les jours, on avait un tableau, donc il y avait de la transparence, nos réunions étaient ouvertes à tous... [...] Puis d'autres gens dans le bureau ont dit [qu'ils avaient] envie de travailler comme ça. Alors on les a aidés à changer et là ça a commencé à changer, on a commencé à créer des communautés* ». Dans un récit similaire, Denis décrit un projet sur lequel il a travaillé en agile quelques années auparavant : « *on s'est mis au même endroit que tout le monde dans l'open space et on s'est mis à bosser de cette façon-là et au début je me souviens que ça avait généré beaucoup de critiques et beaucoup d'agression même. (...) mais au bout d'un moment les gens avaient envie de venir chez nous [les gens disaient] : dans cette équipe tout le monde a le droit de parler, tout le monde a le droit d'innover, tout le monde a le droit d'apporter sa pierre à l'édifice...* ». Enfin Hervé se réfère à une expérience de travail qu'il associe au mode agile, vécue à l'extérieur du Groupe dans laquelle « *les gens travaillaient en mode startup (...) on avait peu de process ou tout le monde faisait un peu de tout* », et qui semblait donner des résultats. Le vice-président, mentionne un projet pour une capitale dans laquelle devait être installé un système de sécurité extrêmement sophistiqué, qui d'après lui s'avéra à un moment tellement complexe qu'il fut décidé d'expérimenter des méthodes agiles, pour certaines fonctionnalités, avec succès. Cette expérimentation fut ensuite généralisée pour mener le projet à son terme.

4.1.2. Des lectures qui font émerger deux valeurs principales, le bien-être et l'innovation, ainsi qu'un moyen de les préserver : les équipes autonomes

Une deuxième source d'inspiration est ensuite évoquée : des livres ou des vidéos consultés par les managers, souvent sur le conseil de « coaches agiles ». Les managers reconnaissent, lorsqu'ils en parlent, l'absence de lien direct entre ces ouvrages et l'agilité, mais y puisent de l'inspiration. Une première littérature en management de l'innovation est mobilisée, autour de deux auteurs clés. Le premier est Eric Ries qui dans son livre *Lean Startup* (2011) présente une méthode d'innovation continue qui ferait le succès des startups, Denis s'en inspire pour organiser le département dont il a la charge, « *mes inspirations c'est par exemple lean startup* »,

le livre est également cité par Jenny ou Eric. Le second est Clay Christiansen et son livre *The innovator's dilemma* (2013), dont on retient la difficulté des grandes organisations à se réinventer. Voilà ce qu'explique Hervé : « *dans une organisation c'est très difficile d'être innovant à cause de la structure de l'organisation... et the innovators dilemma, il dit que les innovations sont arrivées par des petites startups qui ont disrupté des grosses organisations ... et ceux qui ont réussi à casser cette tendance, ils ont réussi en créant des spin offs (des petites organisations autonomes, NdA) en dehors de l'organisation pour réussir à se réinventer...* ». Deux idées sont retenues : le modèle de la « startup » comme petite structure autonome est mobilisé pour expliquer la capacité d'innovation des petites équipes d'une part et le travail par itération d'autre part, qui permettrait de « pivoter » régulièrement pour maîtriser l'incertitude. Une deuxième littérature porte sur les formes d'organisation qui promeuvent l'autonomie comme moyen de coupler performance économique et bien-être des salariés grâce à un management fondé sur l'autonomie. Les ouvrages cités sont *Reinventing Organizations* de Laloux (2015) ou *Liberté et Cie* de Carney et Getz (2012). Questionné sur la manière dont il a été sensibilisé à l'agile, Hervé raconte : « *J'ai lu pas mal de bouquins, Reinventing Organization, qui m'a pas mal marqué... [ce qui m'a frappé] c'est l'échelle de maturité des différentes organisations qu'il décrit et je suis très intéressé par les organisations opaques, j'ai regardé aussi du côté de l'holocratie, l'entreprise libérée...* ». Interrogé sur le lien entre ces types d'organisation et les méthodes agiles, il explique : « *Le lien que je fais, c'est l'autonomie, c'est la volonté de donner de la responsabilité aux équipes les plus proches du terrain, ce sont elles qui comprennent les problèmes... c'est ce qu'on voit dans une scrum team et c'est ce qu'on voit dans une entreprise libérée...* ». Eric, a également lu ces ouvrages : « *j'ai lu des bouquins sur l'entreprise libérée ou Reinventing Organizations... c'est pas directement lié à l'agilité, mais je vois quand même des liens qui m'ont permis de mettre en évidence l'importance de rendre les équipes autonomes (...) pour que l'entreprise gagne en efficacité et pour que les salariés [soient] plus épanouis et plus heureux...* ». Notons que si Getz se situe dans une perspective clairement gestionnaire, Laloux se situe dans une perspective ésotérique se fondant sur la théorie intégrale développée par Ken Wilber (d'ailleurs auteur de sa préface), pour qui le monde qui émerge sera le lieu du déploiement individuel et collectif dans lequel nous serons appelés à rejoindre notre nature véritable, à déployer notre potentiel unique, à libérer nos talents, à dompter l'ego, à avoir la justesse intérieure comme boussole, ou encore l'atteinte d'une plénitude (Laloux, 2014). Cette idée de bonheur des salariés est partagée par Jenny qui évoque des vidéos en ligne décrivant les principes d'organisation agile de l'entreprise Spotify : « *Dans*

la vidéo spotify, à un moment ils ont fait un sondage sur le bonheur des salariés au travail : et dans un memo la direction écrit : "94% d'entre vous déclarent être heureux au travail et 6% disent être malheureux," en fait ils veulent que tout le monde soit heureux. ». Jenny cite dans le même esprit *Delivering Happiness* de Tony Hsieh.

Enfin le troisième type de littérature relève du développement personnel et est mobilisé pour appuyer la vision qu'ont les managers interrogés sur les besoins des êtres humains. Eric mentionnera ainsi *Le Pouvoir du Moment Présent* d'Eckhart Tolle (2015) pour expliquer l'importance des itérations courtes en agile pour le bien-être des salariés : *« si jamais tu te projettes trop sur l'avenir ça devient stressant et ça peut envenimer ta vie en plus et si tu regardes trop le passé et que tu y penses trop souvent tu peux en souffrir en fait... »*. Denis se référera à Drive de Daniel Pink : *The Surprising Truth About What Motivates Us* (2011) dans lequel l'auteur décrit les facteurs de motivation de l'être humain qui seraient le désir de s'auto-diriger qui favoriserait l'engagement, le besoin pressant d'être toujours plus compétent et enfin le désir de faire des choses qui ont du sens. Voici l'idée qu'il en tire : *« les choses qui comptent c'est purpose, mastery and autonomy, pour moi c'est les clefs du bonheur au travail quoi... »*

Enfin, deux autres ouvrages traitant de la meilleure manière de former des équipes sont également évoqués : le livre de Patrick Lencioni, *The Ideal Team Player* (2016) qui dresse le portrait de l'individu idéal pour former une équipe, cité par exemple par Denis et conseillé à tous les nouveaux entrants dans son département, et l'ouvrage *The human side of agile*, cité par Jenny, décrit les bons critères psychologiques pour sélectionner les meilleurs équipiers ainsi que le comportement rêvé d'un manager qui serait un « servant leader » au service de ses équipes qui les fait réfléchir et les questionne, plus qu'il ne leur dit quoi et comment faire.

4.2. DEUX CROYANCES FONDAMENTALES : UN ENVIRONNEMENT VUCA, ET DE NOUVELLES ASPIRATIONS GENERATIONNELLES

Une des premières justifications de l'adoption des méthodes agiles est celle du risque de « disruption » du marché sur lequel se positionne le groupe, provoqué par la transformation digitale de l'économie. Ainsi, un document servant à justifier le basculement vers « *des manières de travailler agile (Agile ways of working)* » propose cette vision du monde : *« (...) Les acteurs purement numériques, qui ont redessiné le paysage économique dans le secteur B2C, s'attaquent désormais aux environnements BtoB et BtoG en appliquant les mêmes principes [d'organisation] »*. Ce discours est repris par plusieurs des managers interrogés avec des interprétations nuancées. Ainsi pour Denis : *« si on prend le digital comme une technologie, en fait ça crée une crise [qui] pousse les organisations face à l'urgence à se transformer... »*.

Jenny exprime ainsi la problématique à laquelle, d'après elle, les dirigeants du Groupe font face : la survie dans un environnement en perpétuel changement : *« Ils ont besoin que le Groupe survive quand il y a de la disruption partout. Ils sont inquiets »*. Un deuxième type d'assertion sur l'environnement et mis en avant par les managers concerne la volatilité toujours plus grande des évolutions technologiques qui entraînent des cycles de vie toujours plus courts : *« Pendant très longtemps on était sur des cycles longs... quand tu mettais en place une infrastructure ça durait 10 ans...maintenant ça va de plus en plus vite... du coup si tu investigues pendant 3 à 6 mois et tu fais ton projet pendant 6 à 9 mois, toutes tes hypothèses auront bougé. »*

Un second constat tout aussi général porte sur les aspirations des jeunes générations à travailler différemment. Pour Denis, il existerait une aspiration générationnelle à trouver du sens à son travail tout en équilibrant vie professionnelle et vie personnelle : *« il y a une aspiration des digital natives qui est différente, ils veulent donner plus de sens à leur travail et se retrouver avec un meilleur équilibre vie pro vie perso, qui du coup recherchent ça au sein des entreprises »*. Une seconde aspiration de cette génération serait celle d'un monde du travail moins formel. Olaf justifie ainsi la création d'une Digital Factory, département d'ingénierie d'innovation présenté comme l'étendard du Groupe pour l'application des méthodes agiles, dans un espace de coworking dans lequel les habitudes sont moins formelles et au sein duquel on trouve par exemple une tireuse à bière: *« c'est pas calculé hein je dis pas aux gens de venir en short et de boire de la bière, il se trouve que dans l'environnement digital à Paris mais comme un peu partout dans le monde d'aujourd'hui c'est ça le standard...(...) mais après soit on l'accepte et on se dit bah il va falloir qu'on adopte un certain nombre de ces codes au moins pour être capables d'attirer et de retenir des jeunes générations chez nous »*.

4.3. UNE OPPOSITION FONDAMENTALE : MANAGEMENT TRADITIONNEL CONTRE AGILITE ?

Dans les discours des managers apparaît une dualité fondamentale entre deux types de management qui auraient, dans le monde tel qu'il surgit, des conséquences opposées sur la performance de l'entreprise et le bien-être des collaborateurs. On aurait d'un côté le management traditionnel, fondé sur la prise de décision hiérarchique, des processus bureaucratiques, du « commandement et du contrôle », appelés d'ailleurs par plusieurs des managers par le terme générique *« le command & control »*. Ce type de management briderait la créativité et l'innovation qui sont vues comme des atouts stratégiques dans monde qui surgit, et provoquerait la frustration des salariés. De l'autre, le management agile, fondé sur des petites équipes autonomes d'individus égaux qui travailleraient comme des start-ups, permettrait l'innovation et la créativité tout en promettant le bonheur aux salariés.

Ainsi, une organisation bureaucratique ou hiérarchique briserait les capacités d'innover. *« C'est une boîte qui a énormément de potentiel qui a énormément de gens passionnés (...) et je suis extrêmement frustré de voir le peu de marge de manœuvre qu'on leur laisse pour exprimer leur créativité, leur envie d'innover et puis même je trouve qu'on les castrait à force de les impliquer dans des process méga lourds, méga frustrants et bureaucratiques... »* (Denis). Par ailleurs, le mode d'organisation bureaucratique ou traditionnel serait un modèle toxique pour les salariés, ne leur permettant pas d'être vraiment eux-mêmes : *« au travail je suis une personne et à la maison, je suis une autre personne, il y a une sorte de pression sur comment je m'habille, (...) et on ne me fait pas confiance pour prendre des décisions »* (Jenny). Le mode de management traditionnel et sa hiérarchie empêcherait la collaboration *« c'est assez siloté en fait, c'est des prés carrés, (...) du coup tu appartiens à un clan et il n'y a pas réellement de collaboration »*. Il pousserait les managers au surmenage : *« je me suis rendu compte que les schémas de management traditionnel que j'appliquais ne fonctionnaient plus. Ils me plaçaient dans une vraie situation de surmenage »* (Olaf).

Le mode agile permettrait par contre d'éviter ces difficultés. Les avantages qu'apporterait l'autonomie sont mis en avant. Le fait d'être en équipe autonome permettrait d'avoir une vie plus équilibrée : *« je me souviens de ce garçon qui m'a dit qu'il était super content qu'on ait changé les façons de travailler car il pouvait partir en vacances sans se sentir coupable (...) »* (Jenny). L'autonomie permettrait également d'apporter du bonheur aux salariés. Ainsi, interrogé sur le but de rendre les équipes autonomes, Eric répond : *« pour qu'ils [les salariés] soient plus heureux »*. Denis abonde d'ailleurs dans le même sens : *« je pense que les gens sont plus heureux quand tu leur donnes du sens, quand tu leur donnes de l'autonomie »*. Enfin, les salariés trouveraient davantage de satisfaction et de motivation en travaillant en cycles courts. C'est ce que dit par exemple Olaf : *« alors moi je crois que le vrai bénéfice que j'y vois c'est d'avoir des équipes qui sont beaucoup plus engagées et motivées quand elles ont des objectifs à court terme à 2 semaines. »*. Corollaire non négligeable à ces bienfaits, être en équipe autonome permettrait également de responsabiliser les individus et d'éviter les comportements indésirables comme par exemple travailler sans être engagé : *« quand quelqu'un ne prend pas son travail au sérieux, rien n'est fait, la plupart du temps les patrons ne font rien et ça crée de la frustration ceci pourrait se régler si la personne est mise dans une équipe et si cette équipe est responsabilisée »* (Jenny).

La petite équipe autonome inspirée de la startup, outre la génération de performance et d'innovation, semble ainsi apporter des réponses à plusieurs problèmes : le bien-être des

salariés, l'émancipation des managers d'une activité de contrôle, les comportements indésirables. Il faut donc s'inspirer des startups du digital qui devraient leur succès à leur agilité. Olaf le confirme : *« ce qui était intéressant c'est surtout les entreprises « digital natives », elles sont dans des structures d'organisation et de management assez inspirant et assez disruptif par rapport à aux entreprises industrielles comme les nôtres ».*

Face aux changements du monde et aux aspirations des salariés, il convient donc d'opérer *« un changement de culture »*. En effet, la transformation digitale de l'économie pousse, d'après Olaf, les entreprises à inventer de nouveaux modèles économiques qui remettent en cause les manières de travailler. *« La transformation des business models comme d'offrir sa solution de service sur des plateformes digitales, ça remet tellement fondamentalement en cause l'organisation, les process, la culture de l'entreprise »*. Un document du Groupe justifiant un plan de transformation digitale soutient que de nouvelles façons de travailler permettront de faire face : *« Pour une entreprise comme la nôtre, cette révolution numérique est synonyme de nouvelles opportunités commerciales, (...) grâce à de nouvelles façons de travailler. Pour les employés, cela se traduira par une expérience totalement nouvelle, des processus nouveaux et un changement culturel : autant de nouveautés qui permettront à notre entreprise de retenir et d'attirer les talents »*. Ce discours est repris par des managers comme Denis : *« pour moi la transformation digitale c'est plus une transformation des façons de travailler et de la culture qu'une transformation technologique en fait »*.

4.4. UNE PORTEE UNIVERSELLE INDEPENDANTE DE TOUTE NATURE D'ACTIVITE

Nous avons également demandé à nos participants de discuter l'applicabilité des méthodes agiles en fonction de la variabilité ou de la nature de l'activité. Les réponses apportées sont nuancées. Certains reconnaissent ainsi à l'agile une valeur ajoutée moindre lorsque l'environnement est certain : lorsque par exemple l'équipe agile travaille sur un projet sur lequel toutes les fonctionnalités sont clairement définies, tout en nuancant cette affirmation grâce à deux arguments. Le premier a trait aux bienfaits supposés pour le salarié, engendrés par l'autonomie, les cycles courts. Le second argument a une forme que nous appellerons paradigmatique. Il s'agit de dire que l'agilité s'applique sur tout pourvu qu'on se situe dans le paradigme agile. Denis concède ainsi qu'il ne sert à rien de faire de l'agile lorsque par exemple *« on construit un appareil pour un client selon un plan convenu à l'avance »*. Pourtant il nous explique que si l'on convainc son client de le faire en agile, *« cela pourrait permettre de faire de l'appareil en question un appareil plus innovant et plus adapté aux besoins de ses futurs*

utilisateurs ». Pour Philippe, l'agilité est une philosophie orientée sur la valeur. Lorsqu'on lui objecte que des contrats obligent parfois à développer une fonctionnalité d'une certaine façon, Philippe répond qu'« *on est pile dans une croyance limitante, (...) lorsqu'on a des exigences auxquelles on doit répondre contractuellement, on pourrait très bien avoir des gens qui [les] reprennent qui réfléchissent à « c'est quoi la valeur de tout ça », (...) re-réfléchissent aux priorités* ». Ainsi, le mode agile est-il toujours adapté, dans la mesure où travailler en agile permet de performer le changement permanent, en créant soi-même de la volatilité grâce à une posture qui remet toujours en question ce qui est déjà défini. Tout serait finalement une question de perspective, ou de paradigme.

4.5. UN ETAT D'ESPRIT AVANT TOUT

Pour être capable d'embrasser cette perspective, il faudrait être doté d'un état d'esprit : le « *mindset agile* » qui est celui attendu du salarié d'une organisation qui travaille en agile. Ce terme est revenu très souvent lorsque le chercheur s'est entretenu avec les managers. Pour Hervé, « *Le mindset agile c'est d'accueillir avec un esprit positif le changement...pour moi être agiliste c'est être capable de s'adapter au changement (...)* ». Pour Eric, l'état d'esprit doit être de « *chercher à constamment créer de la valeur pour son client* », et être tourné vers les autres au service du collectif, tout le monde doit être au service des uns et des autres ». Pour Jenny cela consiste aussi à avoir constamment envie d'apprendre.

Cet état d'esprit qui doit habiter les salariés est également rappelé dans les notes d'organisation, documents officiels qui décrivent l'organisation des départements de l'entreprise, ainsi dans l'une d'elle est-il rappelé ce qui est attendu des salariés : « *l'esprit de responsabilité, la recherche de l'excellence, la soif de progrès et une attitude de résolveur de problèmes* ». Chacun est également encouragé à prendre ses propres décisions et ses propres initiatives pour « *développer l'organisation* ». Des documents d'organisation décrivent ainsi les principes qui président à la mise en œuvre de l'agile dans l'organisation, qui vont jusqu'à une exigence de moralité sans que celle-ci soit d'ailleurs clairement définie : « *Le développement personnel combiné à l'efficacité de la structure, de petites équipes fortes, s'appuyant sur la confiance et la rectitude morale* ».

L'état d'esprit demandé est également décrit dans un manifeste de la culture digitale inspiré du manifeste agile (Digital Culture Manifesto). Celui-ci se présente comme une liste de préférences comportementales sous forme là aussi de dualités que le salarié doit adopter dans son quotidien : « *préférer la confiance et la responsabilisation plutôt que le contrôle, préférer*

les faits aux opinions, préférer les essais et l'apprentissage plutôt que la planification, préférer la collaboration plutôt que la protection, préférer les utilisateurs plutôt que les clients, préférer l'échec à l'absence de tentative ».

Sur le site intranet d'un département apparaît également le portrait du collaborateur idéal, inspiré de Lencioni (2016). L'équipier idéal doit d'abord être humble : il n'a pas d'ego excessif et se soucie peu de son statut, il met en avant les contributions des autres avant les siennes. L'équipier idéal doit également « avoir faim » : il cherche toujours à faire plus, toujours à apprendre plus, il n'a pas besoin d'un manager qui le pousse car il est constamment en train de penser à ses prochaines actions. Enfin, il est averti, il prête attention à ce qui se passe autour de lui, aux dynamiques humaines et sociales à l'œuvre dans son environnement, il cultive son réseau. Les entretiens de recrutement au sein des départements d'ingénierie vérifient également la conformité à l'état d'esprit agile. Kim la responsable RH d'un département d'ingénierie explique ainsi : « *on valide vraiment le mindset, l'état d'esprit* ».

Nous avons nous-même été soumis à un tel entretien. Nous le relatons ici, à la première personne. « *Avant le démarrage de ma mission, je me suis donc soumis à une interview dite de « culture fit ». C'est Jenny qui m'a interviewé afin de vérifier si j'étais en adéquation avec la philosophie managériale en vigueur. Elle m'a par exemple demandé quelles étaient mes valeurs, quel était mon rapport à la hiérarchie, mon rapport à l'échec, ou encore ce que je faisais pour maintenir mes compétences à jour, on a également cherché à connaître mes engagements plus personnels : si par exemple j'avais des engagements extérieurs au travail et quelle était la nature de ces engagements. L'activité de recherche que je mène m'a visiblement permis de marquer plusieurs points dans la catégorie « avoir faim » ou « être en alerte ». Pour évaluer mon humilité, on me demandait de citer dans mon entourage une personne que j'admirais, je citais une de mes collègues, consultante plus jeune, dont j'avais beaucoup appris. Cette réponse avait à la fois l'avantage d'être vraie mais également de me montrer humble, en admirant quelque part « plus petit que moi ». Je racontai mes échecs en prenant soin d'expliquer comment ces derniers m'avaient également aidé à m'améliorer. Il me semblait que mes réponses m'étaient finalement soufflées, à la fois par le discours ambiant et les aménagements physiques du département sur lesquels sont affichés le manifeste de la culture digitale et les trois vertus de l'équipier idéal. Toutes mes réponses étaient vraies, mais elles étaient, de manière plus ou moins consciente, choisies pour être conformes à ce que je pensais être attendu. »*

L'état d'esprit agile se décline aussi pour les managers. Ce rôle est institutionnalisé et décrit dans les documents d'organisation : *« Il est chargé de défendre la culture et de prévenir les abus au sein de l'organisation ; il est chargé de donner la direction dans laquelle l'organisation doit aller. Il est tenu de donner l'exemple, il a un rôle de mentor et de coach des équipes. »*

Certains mobilisent le concept de « servant leader », comme Olaf qui raconte comment, alors qu'il était en « situation d'échec », il s'est intéressé aux nouvelles *« formes de management dans lesquelles le manager est un « servant leader », qui coache et conseille ses équipes. Il n'est pas là pour distribuer les bons et les mauvais points, mais pour garantir une vision, une culture, et fournir à ses collaborateurs les moyens de réussir sur des sujets qu'ils maîtrisent mieux que lui. »*

Hervé reprend ce concept et décrit son rôle qui est *« de rendre les équipes autonomes, de les enabler... et être dans une posture de servant leader pour permettre de lever tous les obstacles qu'elles ont pour être plus efficaces »*. Pour Eric, ce rôle est presque une mission, il s'agit d'offrir la liberté qui mène au bonheur : *« En discutant avec les coachs je me suis rendu compte que je peux être trop directif (...) en fait il faut qu'on donne de la liberté qui apporte l'autonomie (...) et donc le bonheur. »*

Le manager « servant leader » s'implique également beaucoup moins dans la réalisation du travail, c'est ce que nous explique Hervé : *« dans mes précédents jobs, je pilotais des équipes et on faisait du delivery... là je laisse beaucoup plus d'autonomie aux équipes »*. Ce rôle de « servant leader » semble particulièrement satisfaisant pour ceux qui l'endossent. Il permet à Hervé une forme de réalisation narcissique : *« j'avais envie de développer mon axe visionnaire (...) [et depuis que je travaille en Agile] j'ai reçu le feedback d'un collaborateur qui m'a dit que j'avais vraiment changé... »*. Pour Eric, le rôle de servant leader permet une forme de réalisation spirituelle, il relie la posture de servant leader aux valeurs d'un mouvement religieux auquel il appartient : *« [le mouvement] a travaillé aussi sur ces sujets d'autorité, c'est là que j'ai pris conscience que quand tu exerces une autorité tu dois être au service des autres... »*

4.5. ACCEPTER L'AGILITE OU PARTIR

Tous les managers que nous avons interrogés ont dû faire face à des résistances, ou à des salariés rétifs à ce mode d'organisation. Certains n'accéderont pas à cet état d'esprit agile. Hervé raconte ainsi qu'un certain nombre de salariés refusent l'autonomie. *« Il y a eu des réactions comme des gens qui disent j'ai pas du tout envie d'être autonome »*. Hervé ne serait d'ailleurs *« pas choqué d'avoir 15% de mobilités (de départs, NdA) »* dans ses équipes. Pour Jenny, travailler en agile correspond à mettre en œuvre un changement qui permet à l'acteur d'être enfin au

travail *« comme il est à la maison, capable de prendre ses décisions »*. Pour elle, il faut que les acteurs en aient conscience, : *« ce que je veux faire c'est inspirer les gens, je dois changer des tas de gens, je dois les inspirer et les mener sur un chemin qui leur apprenne »*. Si cela ne fonctionne pas, Jenny nous explique : *« tu sais ce que fait Zappos (...) si cette façon de travailler ne te convient pas, c'est OK, on te donne l'option de partir »*.

Travailler au sein d'un département agile exige donc une adhésion quasi-totale des membres à l'agilité. Certaines observations que nous avons menées issues de notre immersion corroborent ce discours. C'est notamment le cas de la session d'on-boarding, que nous relatons également à la première personne : *« J'ai également dû me soumettre à la séance dite d'on-boarding. Durant cette journée s'enchaînent les sessions d'informations dont la première est justement centrée autour des valeurs : on explique aux nouveaux entrants les comportements attendus et la philosophie managériale. Le Manifeste de la culture est décortiqué, et on nous explique dans un discours flatteur : « [si nous sommes] là, [c'est que nous avons] été sélectionnés pour [notre] état d'esprit ». Ce discours devient presque inquiétant lorsque le département y est présenté par Denis comme un organisme vivant résilient, « doté de son propre système immunitaire ». Il explique ainsi que tous ses membres, partageant le même état d'esprit, doivent se sentir responsables d'agir en dénonçant des comportements qu'ils jugent contraires aux valeurs en vigueur. Pour comprendre la philosophie mise en œuvre, des lectures sont suggérées parmi lesquels on retrouve Laloux (2014), Ries (2011), Hsieh (2010) ou encore Lencioni (2016), présentés par Denis comme des ouvrages scientifiques sur le management. L'adjectif scientifique semble être utilisé pour en asseoir la crédibilité auprès des participants. L'impression que me laisse cette séance est d'avoir participé à une séance d'endoctrinement au cours de laquelle une identification et une adhésion complète des membres de l'organisation au modèle ou à l'état d'esprit en question sont attendues. »* Cette impression est renforcée par Jenny qui explique à quel point elle se sent bien lorsqu'elle vient dans le département : *« tout le monde s'aide parce que nous avons tous le même état d'esprit, c'est vraiment un confort (...) je ne suis pas toute seule »*.

5. DISCUSSION

5.1. LA FACE CHAUDE DE L'IDEOLOGIE AGILE : UNE LECTURE AFFECTIVE

Ce qui nous a frappé tout au long de cette recherche, c'est d'abord la sincérité des discours. A aucun moment nos données ou nos impressions ne nous ont permis de prêter de mauvaises intentions aux acteurs que nous avons interrogés à l'égard des salariés. Ils semblent au contraire sincèrement convaincus par le bienfondé de l'idéologie, voire parfois émotionnellement

engagés par l'approche agile qui pour eux peut leur procurer une forme de réalisation narcissique par exemple pour Hervé ou axiologique pour Eric. Pour Jenny, il s'agit même d'une mission : inspirer les autres, pour qu'eux aussi accèdent au bien-être. Pour Eugène Enriquez, l'idéologie s'inscrit en effet dans un registre passionnel (1991, 2003), l'idéologie froide n'existe pas et les porteurs d'une idéologie sont rarement machiavéliques (Enriquez, 1992). Pour lui, l'idéologie se situe nécessairement dans un registre affectif qui peut la rendre compacte, en proposant un idéal puissant sans pour autant offrir de grille facilement utilisable permettant de reconnaître les mécanismes qui mobilisent plus ou moins puissamment l'affectivité des acteurs. Pourtant, il nous semble qu'éclairer ce mécanisme peut permettre de comprendre l'adhésion particulièrement forte de certains à la philosophie agile et expliquer ainsi les difficultés que nous avons mis en évidence dans notre revue de littérature, notamment les dérives dogmatiques ou manichéenne (Kruchten, 2019; Wilhelm, 2019) ou encore une certaine intransigeance sur la philosophie managériale à adopter en dépit de contraintes organisationnelles pourtant réelles (Simha, 2021).

Lorsque nous analysons l'idéologie agile telle que nous l'avons mise en évidence avec la grille de lecture post fondationnelle (Cederström & Spicer, 2014), il nous semble que nous pouvons caractériser la matérialisation du *manque* à travers un élément absent ou même parfois rejeté des discours des acteurs : l'activité réelle ou empirique des départements des acteurs. A aucun moment, les activités réelles, les activités pratiques que mènent les salariés n'ont été spontanément invoquées pour justifier de l'adoption des méthodes agiles dans les départements concernés. Lorsque le chercheur tente de l'aborder, en demandant si justement il n'y avait pas des contraintes, matérielles ou légales liées à l'activité qui empêchent d'appliquer la méthode, les acteurs lui ont au mieux répondu par un « certes mais quand même » en positionnant le débat sur des cas théoriques ou génériques, au pire, envisager la matérialité de l'activité comme un frein ou comme nécessitant des adaptations est rejeté comme une croyance limitante. Par contre l'ensemble du discours semble s'articuler autour de trois *points nodaux* principaux. Le premier est l'incertitude du monde, un caractère finalement très général, difficile à contredire sans pour autant avoir de signification précise quant à ses implications pratiques, mais qui reste pourtant postulé comme un axiome. Le second est la fameuse aspiration des jeunes générations à travailler de manière moins formelle. Là aussi ces aspirations restent floues, et la génération en question faiblement décrite quant à ses caractéristiques réelles ou supposées. Le troisième est enfin l'autonomie, sorte de totem qui permettrait de répondre aux deux premiers, sans que cette autonomie ne soit non plus clairement définie : parle-t-on de l'autonomie de l'acteur

comme semble le dire Denis, ou de l'autonomie de l'équipe ? Ces deux types d'autonomie ont-elles les mêmes implications ? Ce sont les trois points qui font tenir l'ensemble du discours. Ensuite, si l'on regarde du côté des affects, pour les acteurs, adopter les méthodes agiles ne semble pas référer simplement à une manière de travailler, mais à quelque chose de plus, une occasion de se réaliser, de devenir par exemple un « servant leader » visionnaire pour Hervé, ou encore de se réaliser dans sa spiritualité comme le mentionne Eric, une manière de retrouver l'objet perdu, le trésor caché, l'*objet petit a*. La retrouvaille de cet objet permettrait enfin l'atteinte d'un bonheur partagé, un état de jouissance collective qui ressemble à ce que décrivent Jenny et Denis, lorsqu'ils évoquent leurs expériences passées. Il devient ainsi difficile de renoncer à cette promesse de jouissance. L'histoire que ces promoteurs racontent, leur *fantasme* donc, est finalement simple, il suffirait que chacun adopte l'état d'esprit agile, surmonte « ses croyances limitantes », travaille en équipes autonomes en bonne intelligence avec les clients, pour que tous puissent atteindre une sorte d'état parfait, proche de la société Opale dont parle Laloux. Cet état permettrait à la fois la performance de l'organisation dans un monde incertain et le bonheur de ceux qui y travaillent en répondant à leurs aspirations. Ce fantasme permet de couvrir efficacement le manque, en tant que Réel de l'activité, qui échappe toujours à la symbolisation, pourtant en lui-même facteur de créativité, ou générateur d'un espace pour discuter. En effet lorsque ce Réel surgit, sous forme de difficultés qui ne manquent jamais d'arriver, celles-ci deviennent facilement imputables à ceux qui ont des « croyances limitantes » ou refusent l'état d'esprit agile. Une telle idéologie offre ainsi un cadre de pensée auquel il semble finalement confortable d'adhérer, et impossible d'objecter.

5.2. LA FACE FROIDE DE L'IDEOLOGIE AGILE : UNE PENSEE DEDUCTIVE

Si Enriquez insiste sur les ressorts affectifs de l'adhésion à une idéologie, il nous semble que l'idéologie agile comporte également un volet « froid », que la pensée d'Hannah Arendt nous permet d'éclairer. En effet, l'architecture même de l'idéologie agile nous semble parachever ce caractère compact. Nous l'avons vu, ce qui caractérise une pensée idéologique pour Arendt repose sur trois éléments. Le premier a trait à sa vocation à expliquer totalement le monde, et les forces surhumaines à l'œuvre contre lesquelles il serait vain de lutter et qui se fonde d'après Arendt (2008) sur une idée ou une intuition. Dans l'idéologie agile telle qu'elle nous est apparue, ces forces seraient l'avènement d'un environnement-monde de l'entreprise toujours plus incertain, toujours plus volatile, conjugué aux aspirations nécessairement homogènes des jeunes générations qui appelleraient l'entreprise à des changements drastiques. Cette vocation

d'explication totale se retrouve d'ailleurs dans la mobilisation quasi-unanime par les acteurs que nous avons interrogés du livre de Laloux (2014). Ledit livre semble d'ailleurs archétypal des idéologies telles que les décrit Arendt en débutant par une explication historique des différents stades de l'histoire de l'humanité qui prend pour référence unique la théorie intégrale développée par Ken Wilber.

Le deuxième élément qu'évoque Hannah Arendt, lorsqu'elle décrit la pensée idéologique, consiste en l'affranchissement d'une telle pensée de toute réalité empirique, ou sensible pour les acteurs. L'idéologie se réfère ainsi à une réalité plus authentique, perceptible uniquement à travers un sixième sens auquel donne justement accès l'idéologie. Dans notre cas cette réalité, ce nouveau paradigme deviendrait accessible à l'individu pourvu que celui-ci ait été formé à « l'état d'esprit agile ». Ainsi, il n'existe plus de réalité donnée puisque celle-ci peut être transformée en se situant grâce à l'état d'esprit nouvellement acquis dans une perspective agile. Selon Philippe, croire l'inverse serait une « *croyance limitante* » propre à ceux qui ne l'ont pas. Enfin, le troisième élément qui fait la force d'une idéologie, c'est qu'elle explique le monde « en déduisant » d'une prémisse, qui est souvent une simple intuition, tout ce qui en découlera dans une logique d'une cohérence absolue. Cette logique implacable, ou cette pensée déductive, s'impose à elle-même une contrainte : le monde ne peut s'expliquer que de cette façon. Par ce biais, d'après Arendt, les idéologies deviennent des instruments privilégiés de préparation à la contrainte. Le discours Agile que nous résumons ci-après nous semble en être l'illustration :

« Le monde est volatile et les jeunes aspirent au bien-être au travail, or l'autonomie apporte du bonheur tandis que les cycles courts permettent de s'adapter à la volatilité, l'état d'esprit agile qui garantit à la fois autonomie des équipes et réactivité face aux changements est donc parfaitement adapté à cette nouvelle réalité, et ceux qui ne l'auraient pas doivent donc l'adopter ou partir. »

Cette logique froide permet à Hervé, qui se veut pourtant Servant Leader, d'envisager presque sans émotions de se débarrasser de 15% de ses collaborateurs.

5.3. IMPLICATIONS MANAGERIALES : QUELS RISQUES POUR L'ORGANISATION ET POUR LE SUJET ?

Nous l'avons vu, les managers expriment l'idée qu'il serait nécessaire pour les membres de l'organisation d'adopter l'état d'esprit agile. Dans la pensée des managers, l'état d'esprit agile

des acteurs permet à l'organisation de conserver son caractère résilient face à l'incertitude et performant. Si l'état d'esprit agile et le partage des valeurs et des croyances de l'idéologie deviennent une condition nécessaire et presque suffisante de la performance, la préservation de l'idéologie peut devenir un des buts principaux de l'organisation et de ses membres. L'organisation devient alors une organisation missionnaire (Mintzberg 2004). Pour Mintzberg, ces organisations missionnaires peuvent avoir plusieurs formes. Elles peuvent avoir pour but de changer le monde, soit directement en affichant un projet transformationnel, soit indirectement en attirant des membres et en tentant de changer leurs comportements (Mintzberg, 2004). Si la défense de l'idéologie se comprend pour certaines organisations comme le Kibboutz Israélien, que Mintzberg prend en exemple, et qui porte en lui la réalisation d'une idéologie politique, elle peut se questionner dans un département d'ingénierie d'une entreprise industrielle comme le Groupe.

D'autre part, l'idéologie agile formule un certain nombre de normes sociales ou d'attentes, d'injonctions envers l'individu. Celui-ci se trouve alors exposé à plusieurs risques. Le premier est lié à l'éventuelle adhésion totale du sujet à l'idéologie organisationnelle en forme d'idéal, qu'Enriquez appelle les maladies de l'idéalité. Celles-ci sont traitées par exemple par Aubert et al. (1991) à travers le concept d'idéal organisationnel, à ceci près que le manager performant et viril des années 1990 décrit par les auteurs est aujourd'hui remplacé par un Homo Agilus qui est humble, averti et a faim de nouveauté, et son « servant leader », toujours au service de ses équipes. Le deuxième danger est au contraire lié à sa non-adhésion, ou son indifférence relative à l'idéologie managériale à laquelle on l'enjoint à se conformer. Dans ce cas l'individu a finalement trois choix, se conformer, résister ou s'exclure de lui-même. S'il se conforme, ou se soumet, d'après Žižek (2019), les individus qui vivent sous des systèmes idéologiques puissants les supportent grâce à une forme de distanciation cynique vis-à-vis de ces derniers. Ils ne sont pas dupes, mais en adoptent les pratiques pourvu que quelqu'un ou quelque chose semble y croire pour eux. Ils agissent comme dans le conte d'Andersen, *Les habits neufs de l'empereur*, dans lequel finalement tous les sujets de l'empereur savent que celui-ci défile nu mais agissent pourtant tous comme s'il était habillé. Le risque pour l'individu réside alors dans la durée de cette posture et la potentielle souffrance éthique qu'elle peut générer (Molinier, 2008). S'il résiste, l'équipe agile risque de lui mener une vie difficile qui peut aller jusqu'à l'exclusion de l'acteur (Simha, 2021). Enfin, s'exclure de lui-même, c'est finalement potentiellement renoncer à un travail pour lequel l'acteur aurait toutes les compétences.

Enfin le mode d'organisation agile fait d'équipes autonomes dans lesquelles les individus partagent le même état d'esprit pose la question de l'autonomie réelle dont jouissent effectivement les individus. Le discours maintient ainsi une ambiguïté entre autonomie de l'équipe et autonomie du sujet, or les deux ne vont pas toujours de pair. En effet, quelle autonomie un individu peut-il avoir lorsqu'il s'intègre dans un groupe autonome sur son choix d'organisation du travail : comment sa liberté ou son autonomie individuelle peuvent-elle s'exprimer, ou encore comment sont-elles garanties si les seules règles qui régissent l'organisation du travail concernent le groupe ? L'acteur est-il donc plus libre et plus heureux si l'équipe à laquelle il appartient est autonome et ne l'est-il pas, lorsqu'une tâche lui est confiée individuellement et s'il n'a à rendre compte que du résultat de la tâche en question ? La liberté ou l'autonomie semblent également corrélées par les managers à l'absence de hiérarchie, peut-on pourtant affirmer que les modèles d'organisation hiérarchiques ou bureaucratiques ne permettent pas des espaces de liberté ou d'autonomie ? En outre, si les individus du groupe sont enjoins à penser et à agir de la même façon, l'espace vital entre eux, finalement celui qui résulte de leurs différences, qui pour Hannah Arendt constitue l'espace de leur liberté et qu'elle nomme la pluralité, n'est-il pas finalement anéanti ? (Arendt, 2008).

6. CONCLUSION

Nous avons cherché dans cet article à comprendre les motivations des managers à l'adoption des méthodes agiles en mobilisant le cadre théorique de l'idéologie. Ce faisant nous avons mis en lumière les injonctions qu'une idéologie telle qu'elle s'est révélée dans notre travail est susceptible de formuler à l'égard des salariés qui y sont soumis. Nous pensons que notre analyse permet de questionner la place que peuvent prendre les idéologies dans les organisations et les risques qu'elles peuvent présenter pour les acteurs. Nous pensons avoir également contribué à montrer ce qui dans l'idéologie sous-jacente aux méthodes agiles peut contribuer à les rendre si populaires. Plus généralement, notre travail propose une grille d'analyse complète permettant d'évaluer le potentiel d'efficacité en termes d'intégration ou d'identification d'une idéologie. Une idéologie efficace, ou compacte comme le dirait Enriquez (1991, 2003) a ainsi une face chaude, mobilisant l'affect des acteurs. Nous avons analysé cette face chaude grâce à la grille de lecture fournie par Cederström et Spicer (2014). Elle aurait par ailleurs une face froide qui réside finalement dans son articulation logique déductive qui la rend difficile à contester ; c'est ici Hannah Arendt (2008) qui nous fournit l'appareillage conceptuel permettant de la mettre en

évidence. Enfin nous avons également explicité les risques auxquels une telle idéologie peut exposer une organisation ainsi que ses membres.

L'idéologie managériale telle que nous l'avons décrite, qui porte en elle finalement des principes totalisateurs abstraits comme les notions d'autonomies et de changement permanent, de bonheur, évoque une métaphysique de l'action qui, comme le dit Hatchuel (2011), conduit à empêcher tout autre apprentissage fondé sur les réalités empiriques auxquelles font face les acteurs. En effet, il peut apparaître parfois difficile de faire évoluer des histoires si séduisantes. Aussi pensons-nous que bien des difficultés des méthodes agiles que relève la littérature, notamment leur caractère parfois dogmatique, provient justement du caractère compact et donc excessivement mobilisateur de l'idéologie qui nous est apparue. Si idéologie et management sont inséparables, il nous semble cependant que l'analyse critique d'une idéologie liée à un dispositif de gestion permet d'évaluer sa connexion plus ou moins forte au réel de l'activité ainsi que de juger des espaces de liberté qu'elle laisse aux acteurs. Le résultat d'une telle analyse critique peut conduire chercheurs et praticiens à redonner toute leur place à l'activité et aux problèmes opérationnels, ancrés dans un réel sensible et appréhendable empiriquement par les acteurs dans la conception et la gestion des organisations. Une telle approche de recherche, questionnant l'idéologie d'une pratique managériale, pourrait être étendue à d'autres concepts émergents comme l'entreprise libérée (Getz, 2012), les entreprises Opales (Laloux, 2014), ou même à bien des modes managériales (Abrahamson, 1996).

Peu importe finalement de savoir si elle s'appuie sur une théorie vraie ou fausse, ni si elle est intégratrice, la question pourrait donc davantage être de savoir à quel point l'idéologie en question joue son rôle intégrateur, et si ce degré est sain à la fois pour le sujet et pour l'organisation.

Références:

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.

Abrahamsson, P., Warsta, J., Siponen, M. T., & Ronkainen, J. (2003, May). New directions on agile methods: a comparative analysis. In 25th International Conference on Software Engineering, 2003. Proceedings. (pp. 244-254). Ieee.

Arendt H. (2008). *Idéologie et terreur*. Hermann

Aubert, N., & De Gaulejac, V. (2018). *Le coût de l'excellence-Nouvelle édition*. Média Diffusion.

Badot, O. (1998). *Théorie de l'entreprise agile*. 1-296.

Barrand, J. (2009). *Etre agile... le destin de l'entreprise de demain*. L'Expansion Management Review, (1), 118-129.

Barrand, J., & Deglaine, J. (2018). *Développer l'agilité en entreprise: De nouveaux leviers d'action et d'intelligence collective*. ESF Sciences Humaines.

Barrand, J., Blum, V., & Seys, B. (2005). *Préparer les décideurs de demain, hybrides et agiles*. L'Expansion Management Review, (2), 68-76.

Berry, M. (1983). Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains.

Boboc, A., & Metzger, J. L. (2020). *Les méthodes agiles et leurs contradictions*. Analyse de leurs effets sur les métiers de l'informatique. SociologieS.

Böhm, S. and Batta, A. (2010). 'Just Doing It: Enjoying Commodity Fetishism with Lacan', *Organization*, 17(3): 345–61.

Bouretz, P. (2008). Pour dire encore deux mots du totalitarisme. Dans H. Arendt, *Idéologie et terreur* (pp. 5-47). Paris: Hermann.

Cederström, C., & Spicer, A. (2014). Discourse of the real kind: A post-foundational approach to organizational discourse analysis. *Organization*, 21(2), 178-205.

Chiapello, E. (2003). Reconciling the Two Principal Meanings of the Notion of Ideology: The Example of the Concept of 'the Spirit of Capitalism'. *European Journal of Social Theory*, 6(2), 155-171.

Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

David, A. (1996). *Structure et dynamique des innovations managériales*. Ecole des mines

De Gaulejac, V. (2009). *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Média Diffusion.

Denning, S. (2015). *Agile: it's time to put it to use to manage business complexity*. Strategy & Leadership.

Denning, S. (2016). *How to make the whole organization "Agile"*. Strategy & Leadership.

Dilthey, W. (1883). Critique de la raison historique, Introduction aux sciences de l'esprit.

Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). *A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development*. *Journal of systems and software*, 85(6), 1213-1221.

Dingsøyr, T., Falessi, D., & Power, K. (2019). *Agile development at scale: the next frontier*. *IEEE software*, 36(2), 30-38.

Dove, R. (1993, November). *Lean and agile: synergy, contrast, and emerging structure*. In *Defense Manufacturing Conference* (Vol. 93).

Engels, F., Marx, K., & Weydemeyer, J. (1974). *L'idéologie allemande*. Ed. sociales.

Enriquez, E. (1991). *Idéologie, idéalisation et efficacité*. Pouvoirs et cultures organisationnels, 141.

Enriquez, E. (2003). *L'organisation en analyse*. Presses universitaires de France.

Erickson, J., Lyytinen, K., & Siau, K. (2005). *Agile modeling, agile software development, and extreme programming: the state of research*. *Journal of Database Management (JDM)*, 16(4), 88-100.

Flament, C., & Rouquette, M. L. (2003). *Anatomie des idées ordinaires: comment étudier les représentations sociales*. A. Colin.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures (Vol. 5019)*. Basic books.

Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.

Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement: Le jeu des dispositifs*. Éditions EMS.

Gréselle-Zaïbet, O. (2019). *Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail: un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations*. *Innovations*, (1), 219-241.

Habermas, J. (1972). *Knowledge and Human Interests*. Portsmouth: Heinemann Educational Books.

Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.

Hsieh, T. (2010). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. Hachette UK.

Kruchten, P. (2019, May). *The end of agile as we know it*. In 2019 IEEE/ACM International Conference on Software and System Processes (ICSSP) (pp. 104-104). IEEE.

Lacan, J. (1991) *The Seminar of Jacques Lacan, Book I: Freud's Papers on Technique, 1953–1954*. New York, NY: W. W. Norton.

Lacan, J. (1993) *The Seminar of Jacques Lacan. Book III: The Psychoses, 1955–56*. New York, NY: W. W. Norton.

Lacan, J. (1998) *The Seminar of Jacques Lacan, Book XI: The Four Fundamental Concepts of Psychoanalysis*. New York, NY: W. W. Norton.

Lacan, J. (1999) *The Seminar of Jacques Lacan, Book XX: Encore: On Feminine Sexuality*, trans. B. Fink. New York, NY: Norton

Laclau, E. (2005) *On Populist Reason*. London: Verso.

Laclau, E. and Mouffe, C. (1985) *Hegemony and Socialist Strategy*. London: Verso.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.

Lencioni, P. M. (2016). *The ideal team player: How to recognize and cultivate the three essential virtues*. John Wiley & Sons.

Lennerfors, T. T., & Sköld, D. (2009). *The metastases of winning: Svenska Spel advertisements through the lens of a Žižeko–Lacanian critique of ideology*. *Culture and Organization*, 15(3-4), 347-360.

Mannheim, K. (1956). *Ideologie und Utopie* (1929). Paris, Marcel Rivière et Cie.

Mintzberg, H. (2004). *L'idéologie et l'organisation missionnaire. Le Management: Voyager au centre des organisations*, 389-414.

Nagel, R. (1991). *21ST Century Manufacturing Enterprise Strategy Report*. 53.

Nagel, R., & Dove, R. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry*

Led View of Agile Manufacturing. Vol. I and II, Iacocca Institute, Lehigh University, November.

Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.

Rateau, P., Ernst-Vintila, A., & Delouée, S. (2012). *Michel-Louis Rouquette et le modèle de l'architecture de la pensée sociale*. *Psicologia e saber social*, 1(1), 53-65.

Ricoeur, P. (1986). L'Idéologie et Utopie, deux expressions de l'imaginaire social', in P.

Ricoeur Du texte à l'action. pp. 417–32. Paris: Le Seuil.

Ricoeur, P. (1997) L'idéologie et l'utopie. Paris: Le Seuil.

Ries, E. (2011). *The lean startup*. New York: Crown Business, 27, 2016-2020

Rouquette, M. L. (2009). *La pensée sociale*. Eres.

Seeck, H., Sturdy, A., Boncori, A.-L., & Fougère, M. (2020). *Ideology in Management Studies. International Journal of Management Reviews*, 22(1), 53-74.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12215>

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). *Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success*. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.

Simha, O. (2021). *Les product owners, acteurs agiles au cœur des tensions*. @ GRH, (3), 115-133.

Stavru, S., & Ilieva, S. (2015, May). *Agile and the Global Software Leaders: A Perfect Match?*. In *International Conference on Agile Software Development* (pp. 230-235). Springer, Cham.

Sverrisdottir, H. S., Ingason, H. T., & Jonasson, H. I. (2014). *The role of the product owner in scrum-comparison between theory and practices*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 257-267.

Theocharis, G., Kuhrmann, M., Münch, J., & Diebold, P. (2015, December). *Is water-scrum-fall reality? on the use of agile and traditional development practices*. In International Conference on Product-Focused Software Process Improvement (pp. 149-166). Springer, Cham

Tolle, E. (2015). *Le pouvoir du moment présent: guide d'éveil spirituel*. Ariane Éditions inc..

Weber, M. (2019). *Economy and society*. In *Economy and society*. Harvard University Press.

What is Agile Software Development? (2015, juin 29). Agile Alliance |. <https://www.agilealliance.org/agile101>

Wilhelm, E. (2019). *The university as an open platform?: a critique of agility*. Beiträge zur Hochschulforschung, 41(3), 66-79.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). *Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes*. International Journal of production economics, 62(1-2), 33-43.

Žižek, S. (2019). *The sublime object of ideology*. Verso Books.