

Au-delà des principes agiles : Entre autonomie proclamée et réalité contradictoire — une perspective critique¹

RÉSUMÉ

Cet article examine les aspects négatifs de la gestion qualifiée de « agile » en se basant sur des témoignages critiques d'employés partagés sur des forums en ligne. Ces employés dénoncent des abus tels que le micromanagement et la pression mise sur eux, malgré la prétention des principes agiles à favoriser des pratiques de travail plus saines. L'étude met en lumière les dérives de la gestion de projet agile, soulignant les contradictions entre ses principes proclamés, axés sur l'autonomie et des conditions de travail raisonnables, et leur mise en pratique. À travers une analyse critique du discours (CDA) basée sur des échanges en ligne liés au travail agile, les résultats révèlent qu'un contraste entre les principes agiles et leur application mène à une situation d'hypocrisie organisationnelle, à de l'ambivalence, et à des injonctions paradoxales (*double binds*) pour les employés. Ainsi, cette étude illustre la pertinence d'adopter une position critique face à ce qui peut être qualifié de mode en management et au besoin d'en explorer les effets.

Mots-clés :

Agile ; gestion agile ; contrôle, contradictions ; ambivalence

Julie Delisle, Ph.D.
Professeure
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
delisle.julie@uqam.ca

¹ Une version préliminaire de ce papier a été présentée au congrès de l'Association française de Sociologie (AFS) qui a eu lieu du 4 au 7 juillet 2023 à l'Université Lumières Lyon 2, campus Berges du Rhône

1. INTRODUCTION

La gestion de projet agile est en croissance au sein des organisations (Baskerville et al., 2011) et promeut l'autonomie, un rythme de travail soutenable pour les employés, des processus plus simples et une attention particulière sur les personnes et les relations, entre autres promesses (Zhang & Sharifi, 2000). Cependant, ces valeurs et ces principes ne sont pas forcément reflétés en pratique, et ces dérives seront explorées dans ce papier à travers une analyse de discours critique (CDA - *critical discourse analysis*) de textes de forums publiés par des employés en contexte agile. Plusieurs mystères entourent les approches agiles et leur mise en œuvre dans les organisations. Par exemple, pourquoi des gestionnaires portent un intérêt envers des approches antihierarchiques ; est-ce que celles-ci sont compatibles avec les pratiques en place, et enfin, quel est le coût humain de la mise en œuvre de ces approches (Boboc & Metzger, 2020).

Les approches agiles promeuvent l'autonomie, l'auto-organisation et la livraison fréquente (Beck et al., 2001), ce qui peut se poser en contradiction avec le mode de fonctionnement de la plupart des organisations, axées sur le contrôle, la hiérarchie et la planification.

La question générale qui guide ce travail de recherche est : quelles sont les tensions générées par la mise en place des approches agiles dans les organisations sur les employés ? Les textes publiés par des employés sur des forums représentent un point d'entrée pour explorer les revers de ce mode de gestion et ses effets pour les employés.

Les textes publics ont été reconnus comme un moyen d'accéder aux pensées des employés qui peuvent ainsi demeurer anonymes et partager plus librement sans crainte de représailles, de rupture de contrat et sans mettre en péril leurs perspectives d'emploi futures, par exemple à travers des évaluations d'employeurs en ligne (Bergstrom, 2022). Notre désir est de donner une voix aux

employés et de mettre en lumière les implications plus larges des discours de la gestion de projet agiles au sein de la société.

L'article est structuré comme suit : tout d'abord, nous présentons un aperçu de la gestion de projet agile, de l'analyse de discours critique et des études portant sur du matériel en ligne. Par la suite, nous présentons notre approche méthodologique mobilisant l'analyse de discours critique, suivie des résultats et d'une discussion illustrant comment le contraste entre les principes agiles et la réalité mène à de l'ambivalence, une situation d'hypocrisie et une injonction paradoxale pour les employés. Nous illustrerons également la pertinence de l'analyse de discours critique pour l'étude des contradictions dans des textes publiés en ligne et terminerons avec des considérations éthiques et des avenues de recherche future.

2. CADRAGE THÉORIQUE

2.1. Gestion de projet agile : popularisation d'un concept et principes à la base

Étant donné qu'une analyse de discours critique s'intéresse aux relations entre les discours et les autres éléments des pratiques sociales (Fairclough, 2003), notre aperçu de la gestion de projet agile couvrira ses origines et ses intentions initiales, ainsi que les facteurs ayant favorisé la popularité de ce concept à travers la perspective des modes en management.

Tout d'abord, revenons sur son origine. La gestion de projet agile poursuit sa croissance depuis la signature du manifeste agile en 2001 (Madsen, 2020). À la base, l'agilité ne se veut pas normative, mais propose plutôt un ensemble de valeurs (les individus et les interactions plutôt que les processus et les outils ; une solution fonctionnelle plutôt qu'une documentation exhaustive, la collaboration avec les client.es plutôt que la négociation contractuelle et l'adaptation au changement plutôt que le suivi d'un plan) (Beck et al., 2001) et de principes découlant de ces

valeurs (par exemple, mettant l'accent sur la satisfaction client, l'acceptation des changements, la livraison fréquente, l'auto-organisation, etc.

Le Manifeste agile découle de la rencontre de 17 partisans de ce qui était alors appelé des méthodologies dites légères. Ceux-ci travaillaient à proposer des alternatives aux processus de développement logiciel jugés trop lourds et axés sur la documentation. Dès le début, les approches agiles étaient davantage préoccupées par les personnes que par les processus, tel qu'illustré dans l'histoire du Manifeste agile écrite par un de ses fondateurs :

À la base, je crois que les météorologistes agiles [concernent] la livraison de bons produits aux clients en opérant dans un environnement qui fait plus que dire que « les personnes sont nos ressources les plus importantes », mais qui « agissent » comme si les gens étaient le plus important, et laissent tomber le mot « ressources ». Donc, au final, la montée fulgurante de l'intérêt pour les méthodologies agiles - et parfois sa critique virulente - concerne l'aspect général des valeurs et de la culture. (Highsmith, Jim, s. d.) (notre traduction)

[...]

[N]ous nous sommes tous sentis privilégiés de travailler avec un groupe de personnes qui avaient un ensemble de valeurs compatibles, un ensemble de valeurs basées sur la confiance et le respect mutuel et la promotion de modèles organisationnels basés sur les personnes, la collaboration et la construction de communautés organisationnelles dans lesquelles nous voudrions travailler. (Highsmith, Jim, s. d.) (notre traduction)

En résumé, le Manifeste agile a été proposé par des praticiens du domaine logiciel dans le but de rendre les organisations plus humaines et harmonieuses pour les employés. On retrouve au cœur des approches agiles un ensemble de valeurs et de principes, qui ne se veulent pas prescriptifs, bien que des méthodes et des cadres aient été développés pour opérationnaliser l'agilité en pratique.

Le tableau suivant présente les 12 principes agiles tels que promus par le Manifeste agile (Beck et al., 2001) et les valeurs sous-jacentes. Les valeurs proposées dans la deuxième colonne sont distinctes des quatre valeurs agiles du Manifeste et représentent plutôt notre synthèse. Ces valeurs résumées nous seront utiles par la suite pour comparer l'agilité en principe et en pratique, et les écarts qui en émergent. Étant donné que l'agilité est souvent décrite simplement par la capacité à répondre au changement, revenir à la source (les principes) nous permet de mettre le doigt sur d'autres éléments qui sont au cœur de ces approches, et qui, lorsqu'absents ou détournés en pratique, sont dénoncés par les employés, comme nous le verrons plus loin.

Tableau 1 — Principes agiles et valeurs transmises par ces principes (traduction) (Beck et al., 2001)

Principes agiles	Valeurs transmises
Notre plus grande priorité est de satisfaire le client grâce à la livraison rapide et continue de logiciels de grande valeur.	Satisfaction client Livraison rapide et continue
Accueillir les changements d'exigences, même tardivement. Les processus agiles exploitent le changement pour l'avantage concurrentiel du client.	Acceptation du changement
Fournir fréquemment des logiciels fonctionnels, à un intervalle allant de quelques semaines à quelques mois, avec une préférence pour une échelle de temps plus courte.	Livraison fréquente
Les gens d'affaires et les développeurs doivent travailler ensemble au quotidien tout au long du projet.	Collaboration
Construire des projets autour d'individus motivés. Donnez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin, et faites-leur confiance pour faire le travail.	Autonomie
La méthode la plus efficace de transmettre des informations est une conversation face à face.	Communication efficace et en personne
Un logiciel fonctionnel est la principale mesure de progrès.	Fonctionnalité
Les processus agiles favorisent le développement durable. Les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs doivent pouvoir maintenir un rythme constant indéfiniment.	Viabilité pour les personnes
Une attention continue à l'excellence technique et une bonne conception améliore l'agilité.	Qualité
Simplicité - l'art de maximiser la quantité de travail non fait - est essentiel.	Simplicité

Les meilleures architectures, exigences et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.	Autonomie
À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit à comment devenir plus efficace, puis ajuste son comportement en conséquence.	Amélioration continue

Ce qui ressort de ces principes est un accent mis sur la livraison rapide, continue et fréquente de solutions fonctionnelles (but), réalisée à travers des équipes collaborant avec les parties prenantes de façon soutenable, en favorisant la simplicité et en étant réflexif sur leurs pratiques (moyens).

L'agilité représente maintenant un des concepts dominant les discours du management et voit son application s'étendre bien au-delà du domaine du développement logiciel qui l'a vu naître (Madsen, 2020). Selon cet auteur, qui a étudié l'évolution de l'agilité du point de vue des modes en management, l'arrivée de ce concept est survenue dans un contexte de disruption qui lui a été favorable et sa popularisation a été facilitée par quatre caractéristiques : son étiquette accrocheuse, la promesse d'amélioration de la performance qu'elle laisse entrevoir, la possibilité de l'interpréter de plusieurs manières et l'universalité de son application. La combinaison de la connotation positive associée à l'agilité, couplée à une certaine liberté dans son interprétation et sa mise en œuvre font de ces approches un concept auquel il serait difficile de s'opposer. Ainsi, les entreprises adoptent ces approches non seulement sur la base de leurs contextes, mais également sous l'effet de facteurs macros qui viennent influencer leur prise de décision (Cram & Newell, 2016). Les indicateurs d'une mode en management suivants peuvent être constatés : l'agilité est perçue comme une technique nouvelle (norme du progrès), efficiente (norme de rationalité), convenant aux besoins psychologiques des employés (forces sociopsychologiques), compatible avec les caractéristiques de l'industrie et de l'organisation (forces techno-économiques) et enfin, celle-ci est suffisamment ambiguë pour qu'elle soit adoptée d'une manière qui diverge des intentions initiales (Cram & Newell, 2016). Cependant, nous verrons que cette variabilité dans

l'interprétation et l'application de l'agilité ne se fait pas sans conséquences pour les personnes appelées à travailler dans ce contexte.

2.2. Les revers des équipes autogérées et de l'autonomie au travail

Ainsi, les approches agiles valorisent la présence d'équipes autogérées et l'autonomie au travail. Il est cependant reconnu que ces caractéristiques possèdent certains revers en pratique.

Dans l'étude phare de Barker (1993) qui a étudié l'évolution du contrôle dans un contexte d'équipes autogérées, celui-ci illustre que le contexte d'autogestion conduit à un contrôle concerté encore plus important qu'il ne l'était dans l'ancien système. Contrairement à un contrôle bureaucratique issu de la hiérarchie, le contrôle concerté s'appuie sur des traditions, des attentes, des valeurs partagées, et est exercé par les employés eux-mêmes (Barker, 1993). Une étude plus récente qui s'intéresse cette fois-ci plus précisément à l'agilité illustre également que malgré l'aspect émancipateur de ce mode de gestion post-bureaucratique, le potentiel d'autonomie est, dans les faits, relativement réduit étant donné le régime de contrôle en place (Hodgson & Briand, 2013). Dans cet article, non seulement la prétention d'autonomie et d'émancipation internalisée par les employés mène à une forme de contrôle idéologique puissante, mais le contexte mène également à des formes de contrôle traditionnelles qui perdurent malgré l'utilisation d'approches agiles.

L'autonomie au travail possède également des revers malgré ses allures visant le bien-être des employés au travail. En effet, l'autonomie mène à des conséquences paradoxales pour les employés, par exemple l'intensification du temps de travail par les employés, soit le paradoxe d'autonomie-contrôle (Putnam et al., 2014). En effet, selon la synthèse réalisée par ces autrices,

l'autonomie au travail amène plusieurs contradictions, par exemple, la flexibilité est souvent contrainte en pratique par les demandes liées aux tâches et les échéances.

3. Méthodes

3.2. Analyse critique du discours (CDA) et matériel en ligne

Selon Fairclough (2003), l'objectif de la recherche sociale critique est de mieux comprendre comment les sociétés fonctionnent et produisent des effets qui sont à la fois bénéfiques et néfastes, et comment diminuer ou même éliminer ces effets négatifs. Cet objectif est approprié pour l'étude de l'agilité, entre autres dû à la noble intention à la base de ces approches, qui visent notamment, comme présenté plus haut, à créer de meilleures organisations pour les gens qui y œuvrent. Comme mentionné par Fairclough (2003), la recherche sociale critique doit adapter son programme pour répondre aux enjeux du moment.

Bien que la pratique de l'agilité ne se compare pas à des enjeux tels que la pauvreté ou la maltraitance, elle peut entraîner des problèmes et même de la détresse pour les employés en pratique, comme le montrera notre analyse. La CDA consiste en l'analyse des relations dialectiques entre le discours et d'autres éléments des pratiques sociales, avec une préoccupation pour les changements radicaux qui ont lieu dans la vie sociale contemporaine et comment le discours s'inscrit dans les processus de changement (Fairclough, 2003).

La CDA part d'une certaine perception d'un problème lié au discours dans une partie de la vie sociale, soit dans les activités d'une pratique sociale, soit dans la construction réflexive d'une pratique sociale (Chouliaraki & Fairclough, 1999). Comme l'a souligné Mautner (2005) : quel que soit le problème, de nos jours, il est inévitable qu'il y ait des retombées textuelles sur le Web, avec des représentations, des articulations des identités et des relations sociales, et des textualités (p.812). Cependant, le Web a rarement été étudié à travers la CDA, malgré le potentiel

de le faire (Mautner, 2005). Ceci est surprenant étant donné l'importance d'Internet dans la vie sociale contemporaine est telle que le matériel basé sur le Web devrait devenir un choix plus évident pour les projets de linguistique appliquée en général, et CDA en particulier (Mautner, 2005). L'un des avantages du web pour la CDA est la multiplicité des voix (Mautner, 2005). Parmi les exemples d'utilisation de CDA pour le matériel Web, citons une analyse des messages publiés sur le forum de discussion du jeu World of Warcraft concernant le sujet des joueurs s'identifiant à la communauté LGBTQ (Pulos, 2013). Comme cité dans cet article (notre traduction) : « Des cas comme ceux-ci montrent clairement que les mondes “virtuels” ne sont virtuels que dans un sens limité ; les problèmes du monde réel peuvent empiéter sur le paysage fantastique de jeux tels que WoW » (Anderson, 2006). Dans notre cas, nous affirmons également que les forums en ligne représentent un lieu où se déroulent des problèmes réels et qui méritent d'être pris en compte afin de découvrir des problèmes vécus par des employés.

3.3.Collecte de données

Pour explorer les dérives de l'agilité, nous avons analysé des textes d'employés discutant des problèmes auxquels ils sont confrontés concernant l'agilité dans leur organisation publiés sur des forums. Les forums représentent des espaces publics permettant aux employés d'un large éventail d'organisations de partager leurs expériences. En tant que tels, ils représentent un moyen unique d'accéder aux voix des employés. Les forums peuvent être définis comme un réseau social, c'est-à-dire un réseau informatique reliant des personnes ou des organisations entre elles (Garton et al., 1999, p. 75). L'un des objectifs potentiels des chercheurs qui se concentrent sur les réseaux sociaux est de découvrir quels effets les relations et les réseaux ont sur les personnes et les organisations (Garton et al., 1999). Un exemple de réseau social dont les données sont de plus en plus mobilisées dans les recherches est celui de Reddit (Proferes et al., 2021).

L'identification de tels forums a été émergente et inductive. Par exemple, des développeurs faisant partie du réseau de la chercheuse ont commencé à lui envoyer des conversations publiques sur les problèmes de l'agilité. Ces forums font souvent des suggestions de sujets connexes, ce qui l'a conduite à l'identification d'autres conversations sur l'agilité. À cela s'ajoutent nos propres recherches basées sur des mots-clés comme « agile » et « agilité » au sein de ces forums. À l'instar d'autres chercheurs intéressés par le matériel en ligne (par exemple, Sergi & Bonneau, 2021), la réflexion sur ce qui devrait être inclus ou non s'est réalisée au fur et à mesure de la démarche. Étant donné notre intérêt à étudier les dérives de l'agilité, nous avons inclus les conversations qui avaient une position critique explicite envers l'agile. Bien que cela puisse créer une situation dans laquelle seuls les opposants à l'agile seront considérés, ce n'est pas tout à fait le cas, puisque les conversations prennent souvent la forme de débats et certains utilisateurs prennent position « en faveur » de l'agile. De plus, se concentrer sur les conversations portant sur les critiques de l'agilité était logique puisque nous nous intéressions aux enjeux vécus et adoptions une perspective critique. Ainsi, les textes faisant l'éloge de l'agilité nous intéressaient moins, alors que les textes adoptant une posture critique sur l'agile étaient pour leur part davantage pertinents pour l'objet de cette recherche.

Les conversations en question se trouvent sur trois sites distincts : Hacker News, Quora, et Reddit. Le tableau suivant présente un résumé de ces forums, notamment les sujets couverts et la modération qui en est faite.

Tableau 2 — Résumé des forums étudiés

Forum	Description	Sujets	Modération
Hacker News	Site de partage social de liens	Actualité des technologies informatiques, du hacking et des startups	Réalisée manuellement par deux modérateurs

Quora	Forum informatique sous la forme questions-réponses	Divers/grand public	Principalement automatisée, largement critiquée
Reddit	Site web communautaire de discussion et d'actualités sociales	Divers/grand public	Réduite au minimum, réalisée par des bénévoles au sein de chaque sous-conversation (<i>subreddit</i>)

Pour procéder à l'analyse des textes, les conversations sélectionnées ont été copiées dans un fichier et analysées à l'aide de NVivo. Notre analyse a été principalement inductive (Hennink et al., 2020) et nous avons mené une analyse de contenu pour identifier les thèmes émergents des textes. Nous recherchions en particulier les problèmes signalés par les employés liés à l'utilisation de la gestion de projet agile dans leurs contextes. Rapidement, les thèmes du contrôle, de la microgestion et de la façon dont l'agile est corrompu par « le management » se sont imposés. Cela nous a amenées à affiner notre analyse de manière itérative avec la littérature, en identifiant une tension entre les principes et la réalité conduisant à une ambivalence chez les employés. Comme les contradictions étaient palpables dans les textes, nous avons fait attention aux indices linguistiques tels que « nous devons », aux questions rhétoriques, aux expressions d'impuissance, aux métaphores (Engeström & Sannino, 2011) et à l'utilisation de l'ironie (Hatch, 1997), utiles pour saisir la construction et l'expérience des contradictions dans les organisations. La section suivante présente ces résultats émergents plus en détail.

4. Résultats émergents

L'analyse a révélé plusieurs enjeux de la gestion de projet agile pour les employés, notamment liés aux contradictions entre agilité en principe et en pratique, qui seront maintenant présentés.

4.1. Fausses présomptions, contrôle et microgestion

Le tableau 3 présente les problèmes liés au contrôle tels que décrits par les employés dans les forums. Le contrôle quantitatif de la production et la microgestion représentent les types de contrôle les plus fréquemment décrits dans les textes.

Tableau 3 — Extraits illustrant des enjeux de contrôle [notre traduction]

Enjeux de contrôle	Exemples
Contrôle des résultats <i>(output control)</i>	– Quand j’ai quitté la dernière entreprise, c’était devenu scandaleux. Chaque tâche devrait être terminée en trois jours et être en production en cinq jours — et sinon cette équipe faisait quelque chose de mal. (Hacker News, réponse à <i>Agile’s early evangelists wouldn’t mind watching Agile die</i>, April 24, 2020) – Les styles de gestion par défaut supposent que les ingénieurs peuvent faire mieux s’ils reçoivent un peu « d’encouragement ». Les gestionnaires peuvent s’en sortir avec le temps, mais il leur est très, très difficile de sentir qu’ils apportent de la valeur à moins qu’ils ne fassent travailler leurs employés plus dur/plus efficacement. Ce type de gestionnaire saisira toutes les occasions qu’il pourra trouver pour « apporter de la valeur », c’est-à-dire encourager les employés à travailler plus fort. (Quora, réponse à <i>In a nutshell, why do a lot of developers dislike Agile? What are better project management paradigm alternatives?</i>, SD) – Ainsi, les mêlées quotidiennes se transforment en un rapport quotidien à la direction. La fin d’une itération se transforme en une opportunité d’échouer au lieu d’un temps pour réexaminer la charge de travail. Si votre équipe n’atteint pas ses objectifs, cela paraît mal dans votre rapport régulier à votre responsable, et ça se dégrade en descendant. Cela signifie qu’un nombre malheureux de développeurs agiles sont évalués sur leur capacité à deviner combien de temps quelque chose va prendre plutôt que sur la qualité et l’efficacité de leurs compétences en ingénierie.. (Quora, réponse à <i>In a nutshell, why do a lot of developers dislike Agile? What are better project management paradigm alternatives?</i>, SD)
Microgestion	– Le problème avec la plupart des implantations Agile (et quand je dis ça, je veux dire Scrum, car c’est ce que les gens utilisent le plus) est qu’elle remplace la Productivité par de la Prévisibilité. Vous pouvez avoir l’impression d’en faire plus et d’avoir plus de liberté, alors qu’en réalité, pour la plupart, vous êtes microgéré et vous en faites moins — c’est juste plus visible. Au lieu de l’ancienne « marche de la mort » à la fin d’une livraison, ça devient soit une série de mini-marches de la mort à la fin de chaque itération, soit l’équipe fait du remplissage et manque de travail au milieu de chaque sprint. (Quora, réponse à <i>In a nutshell, why do a lot of developers dislike Agile? What are better project management paradigm alternatives?</i>, SD)
Pression sur les employés	– C’est aussi le résultat d’un manque de compréhension. Le refus de la flexibilité, le respect strict des règles et l’imposition de tout cela aux employés créent un environnement malsain et non agile qui a pour effet de ne pas faire aimer la méthodologie. (Quora, réponse à <i>In a nutshell, why do a lot of developers dislike Agile? What are better project management paradigm alternatives?</i>, SD) – Le projet est en retard, alors que se passe-t-il dans la prochaine itération ? Plutôt que de trouver plus de ressources (ce qui est difficile) ou de supprimer des fonctionnalités (ce qui, dans la méthodologie agile, est la bonne réponse), le responsable décide de a)

Enjeux de contrôle	Exemples
	a) négocier à la baisse les estimations pour les nouvelles tâches (ce qui éloigne davantage de la réalité) ; b) mettre plus de pression sur les développeurs. (Quora, réponse à <i>In a nutshell, why do a lot of developers dislike Agile? What are better project management paradigm alternatives?</i>, SD)

Ces extraits illustrent que bien que l'agile soit axé sur l'autonomie, l'abus de contrôle est fréquemment décrié. Dans le même ordre d'idées, bien que l'agile favorise un rythme durable pour les employés, la pression exercée sur les employés semble plutôt élevée. L'extrait suivant illustre l'aspect contradictoire entre le rythme soutenable promu en même temps que les impératifs de performance, ainsi que le contrôle qui s'immisce pour des raisons de reddition de compte au client :

L'équipe s'engage à réaliser un certain nombre d'items au cours du sprint. C'est l'engagement de l'équipe. Cela ne veut pas dire que vous devez faire des heures supplémentaires, mais les items doivent être terminés. Faites ce qu'il faut. Ne faites pas d'heures supplémentaires. Mais tenez votre engagement. S'IL VOUS PLAÎT ! N'oubliez pas, pas d'heures supplémentaires, mais accomplissez le travail !

[...]

Bien sûr, nous estimons les items en utilisant la séquence de Fibonacci. Il ne s'agit que d'une estimation approximative et les chiffres ne sont pas synonymes de jours de travail nécessaires. Mais soyez aussi précis que possible. Nous avons besoin de ces chiffres pour le contrôle. Le client nous paie en points d'estimation.

Vous voulez faire des estimations en taille de t-shirts ? Nada, c'est trop difficile à calculer. Gardons les chiffres. (Reddit, *I'm really fed up with Scrum please enlighten me*)

La réponse la plus populaire au message précédent est la suivante, qui illustre que ce qui est dépeint n'est pas réellement agile :

Le faux agile et le faux scrum, c'est ce que vous détestez. Je suis désolé pour vous, je déteste aussi me retrouver dans ce genre de situation. Mais je pense que c'est un problème quand il s'agit juste d'un « cadre » et qu'il est donc mis en œuvre d'une manière qui n'est pas du tout agile, mais ils sont heureux d'utiliser les termes. Et donc les développeurs comme vous détestent ça. J'ai entendu la même chose de la part de nombreux développeurs avec lesquels j'ai travaillé. Le diable est dans les

détails de la façon dont c'est fait. (Reddit, réponse à *I'm really fed up with Scrum please enlighten me*)

La vignette suivante illustre une situation où des promesses considérées irréalistes ont été faites lors d'une transformation agile. L'usage de l'ironie (nous soulignons) est palpable dans cet extrait, permettant de saisir une expérience aboutissant à une contradiction.

Vignette 1 — Sur les fausses promesses de l'agilité

Il y a environ 8 ans, une entreprise dans laquelle j'étais a été rachetée par une plus grande entreprise. On nous a dit que nous pouvions soit utiliser le modèle officiel en cascade de notre organisation mère, soit adopter Agile.

Notre VP, n'étant pas dupe, a choisi Agile. Il a embauché un consultant agile pour intervenir. C'est là que les choses ont commencé à mal tourner. Ledit consultant a promis au vice-président que nous serions « dix fois plus efficaces » qu'auparavant en utilisant Agile. Il nous a enseigné les rituels et les méthodes [...] et nous avons proposé des estimations. Le consultant, le vice-président et ses administrateurs ont été consternés par le temps que nous pensions qu'il nous faudrait pour faire ce qu'ils considéraient comme un travail « facile ».

Nous avons donc utilisé leurs estimations, ce qui, par coïncidence, nous aurait permis d'être environ dix fois plus efficaces que nous le savions. Sans aucun changement institutionnel ou d'infrastructure pour y arriver. Le premier Sprint se termine et personne n'a accompli de livrable, car personne n'avait de tâche suffisamment petite pour que nous puissions la faire dans ce laps de temps.

« Pourquoi n'avons-nous pas été dix fois plus efficaces ? », a demandé le vice-président au consultant. « C'est parce que vos développeurs sont des employés sans talent, qui ne peuvent pas faire leur travail. »

Alors oui, ça doit être ça. Il ne pouvait pas s'agir d'une transition mal planifiée et mal mise en œuvre sans possibilité d'apprentissage. Ce n'était pas possible que le consultant ait promis des choses qu'il n'allait jamais livrer. C'était nous. Nous étions simplement mauvais dans notre travail et résistant au changement.

De plus, l'agilité est parfois appliquée de manière directive et liée à une religion :

Dans l'ensemble, nous aimons l'agile en théorie et nous allons adopter les pratiques que nous apprécions selon le contexte. Notre approche de l'agile sera agile.

Ce que nous n'aimons pas, c'est Agile, l'approche doctrinaire de l'Agile. [Comme une] religion.

[Quelqu'un] l'a dit très simplement, je n'aime pas Agile avec un grand A.

La dernière citation évoque la tension entre l'agilité en principe et la façon dont elle est appliquée d'une manière différente dans la réalité, ce qui sera exploré plus en détail dans la section suivante.

4.2. Principes vs expérience réelle ?

L'extrait suivant illustre la tension entre ce qui devrait être et comment il est corrompu par la direction. Les indices linguistiques comme « ce n'est pas » (nous soulignons dans l'extrait suivant) évoquent un conflit vécu par l'employé et la métaphore (nous soulignons dans l'extrait suivant) peut laisser présager un conflit critique (Engeström & Sannino, 2011).

La direction considère le développement agile comme un moyen de gérer les activités quotidiennes des équipes de développement et de *tirer la dernière goutte de jus des développeurs*. Avant tout, le développement agile consiste à donner aux développeurs les moyens de réaliser de meilleurs logiciels, tout en étant proactifs et sans subir de stress. *Ce n'est pas* un outil pour que la direction examine quotidiennement les équipes de développement au microscope et les pousse à l'extrême. L'agilité devrait se réaliser organiquement grâce à un leadership fort au sein des équipes, et non pas par des directives descendantes [...] (nous soulignons).

L'extrait suivant dépeint également une contradiction entre ce que l'agile est censé être et la manière dont il est appliqué.

La plupart des organisations prétendent qu'elles sont agiles, même lorsqu'elles ne le sont pas [...]

Ce n'est pas l'agile c'est le problème. C'est la gestion.

Les principes sous-jacents d'Agile - savoir où vous en êtes, fournir des itérations de travail fréquentes, accepter que les spécifications vont changer fréquemment - sont bons. Mais mon expérience pratique a été que les mauvais gestionnaires de développement logiciel utilisent des mécanismes dérivés d'Agile pour mettre en œuvre un niveau de microgestion totalement contre-productif (nous soulignons).

Bien que l'agilité favorise la qualité et soit réputée motivante pour les employés, de nombreux problèmes ont été évoqués, comme l'augmentation du stress et de l'anxiété. L'extrait suivant présente une expression d'impuissance qui peut être mise en relation avec un double contrainte (Engeström & Sannino, 2011) :

Les niveaux de stress augmentent

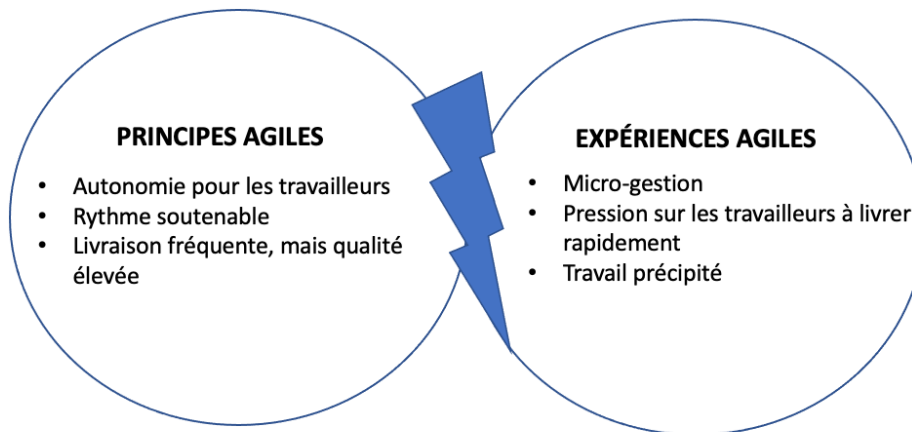
En raison du besoin constant de livrer et démontrer

Parfois, les MVP [produits minimums viables] ne sont pas à la hauteur, mais sont rendus publics et montrés à de nombreuses personnes.

Cela peut causer de l'anxiété en lien avec l'opinion des gens sur la mauvaise qualité du travail fourni.

La figure 1 illustre les tensions entre ce que les gens conçoivent des principes agiles et la façon dont ils sont vécus comme étant mal appliqués.

Figure 1 — Tensions entre l'agilité en principe et l'agilité vécue



Comme nous pouvons le voir, les expressions de contradictions liées à l'agilité sont multiples dans le matériel analysé, et nous allons maintenant discuter des effets et des implications pour les employés.

5. Discussion

5.1. D'une autonomie en principe au contrôle en pratique

L'autonomie est au cœur des principes agiles, qui mettent l'accent sur l'auto-organisation des équipes. L'autonomie a été associée à de nombreux avantages — par exemple, des niveaux élevés de contrôle perçu conduisent à plus de satisfaction, d'engagement et de motivation, à de meilleures

performances, à moins de symptômes physiques et émotionnels, à moins d’ambiguïté et de conflits de rôle, à moins d’absentéisme et à moins de départs et d’intentions de quitter (Spector, 1986). Cependant, ce qui ressort de notre analyse est la présence importante de contrôle et de pression sur les employés en pratique, même en contexte supposément agile, ce qui est décrié. L’aspect illusoire de l’autonomie en contexte agile a aussi été relevé par Boboc et Metzger (2020), qui illustrent comment les contraintes liées au déploiement à plus grande échelle et la coordination nécessaire entre différents produits et niveaux amènent une tension entre l’autonomie relative au sein de petites équipes et le manque de marge de manœuvre au-delà de ces équipes, amenant de la frustration et du découragement pour les employés. On retrouve d’ailleurs le même son de cloche dans un entretien avec un gestionnaire à propos des approches agiles (Gaillon et al., 2021) :

[P]lusieurs personnes au développement m’ont fait part de leur opinion qui était que l’agile n’était rien d’autre qu’un moyen de les faire travailler plus intensément. On n’évite pas facilement les paradoxes. D’un côté, on dit aux développeurs qu’on leur fait confiance, y compris dans les estimations et quand ils reviennent avec des estimations qui ne nous plaisent pas, on négocie beaucoup avec eux. Comme je l’ai dit, c’est en réalité difficile de faire de l’agile jusqu’au bout si on veut tenir les coûts. (p.105)

Cet extrait expose les mêmes enjeux que nous pouvons constater dans les textes de forums (sentiment de subir une pression à travailler plus intensément, négociation des estimations proposées par les développeurs, etc.), mais cette fois-ci de la part d’un gestionnaire qui constate les paradoxes amenés par les principes agiles et la réalité. Celui-ci expose la difficulté d’être agile dans un contexte organisationnel impliquant des contraintes telles que la gestion des coûts. Ainsi, malgré ce que promeut l’agilité, ces contraintes imposent un certain contrôle en pratique. L’étude de Hodgson et Briand (2013) expose également comment l’autonomie en théorie est contrainte en pratique à cause des impératifs de la gestion et des spécialistes qui n’adhèrent pas à l’agilité, menant à des méthodes de contrôle alternatives. Dans cette étude, l’approche agile reflétait la

préférence des développeurs pour une structure horizontale (*flat*) et collégiale, mais le niveau gestion est demeuré dans des mécanismes de contrôle plus traditionnels.

Le contrôle peut prendre différentes formes, comme une focalisation sur des résultats mesurables au sein d'une organisation (*output control*) ou une focalisation sur des actions menant à des résultats (*behavioral control*) (Ouchi & Maguire, 1975). Nous n'avons pas trouvé d'instances de contrôle informel entre employés (contrôle concerté) dans nos données, contrairement à ce à quoi nous nous attendions compte tenu des travaux antérieurs sur le contrôle concerté dans les équipes autogérées (Barker, 1993). En fait, les employés ne semblaient pas vraiment être dans des équipes autogérées malgré la recommandation des principes agiles, et étaient très loquaces sur la gestion serrée et certains « abus » des gestionnaires. De façon générale, il est reconnu que les personnes aux niveaux hiérarchiques inférieurs subissent plus de surveillance personnelle, ou de contrôle de leur comportement, tandis que les personnes aux niveaux hiérarchiques supérieurs subissent davantage la mesure des résultats, ou le contrôle des résultats (Ouchi et Maguire, 1975). Dans le cas qui nous occupe, le contrôle des résultats était souvent décrit comme fort. Nous pourrions considérer ces tentatives de contrôler les résultats comme des rituels de quantification visant le contrôle organisationnel (Mazmanian et Beckman, 2018). Cela est vécu comme particulièrement débilisant pour les employés étant donné la prétendue importance des personnes et des interactions (davantage que les processus et les outils selon les valeurs à la base du Manifeste agile).

Une tension évidente qui ressort des données est celle autour de la performance et de la productivité. En effet, la dimension de contrôle s'articule autour de l'idée de performance, dont la perception diffère entre les gestionnaires et les employés. Ainsi, les gestionnaires s'accrochent à pouvoir mesurer ce qui peut l'être, ce qui se pose en contradiction avec ce qui est véhiculé par les

approches agiles et la perception des employés davantage intéressés par le développement logiciel et la qualité. Par exemple, les employés ne sont pas réellement libres d'estimer comme bon leur semble, et les gestionnaires ont besoin de « chiffres » pour mesurer le travail accompli et se faire payer par les clients. Ainsi, les points d'estimation mentionnés dans les données ne sont pas censés être liés à la mesure de la performance (valeur relative qui n'est pas synonyme de jours de travail), mais dans les faits ces chiffres sont utilisés pour rendre des comptes.

5.2. Hypocrisie organisationnelle, ambivalence collective et doubles contraintes pour les employés

Nous avons vu plus haut que l'ambiguïté est une caractéristique des modes en management et s'applique à l'agilité, ce qui permet une adoption qui diverge des intentions initiales (Cram & Newell, 2016). Cette divergence entre les intentions derrière les principes agiles et la pratique ressort de notre analyse, contribuant cette fois-ci à documenter les effets négatifs liés à ce contraste.

Notre analyse nous a conduits à mettre au jour une ambivalence fréquente chez les employés. L'ambivalence est définie comme des orientations simultanément positives et négatives envers un objet (Ashforth et al., 2014). L'ambivalence peut être expérimentée envers une personne ou un objet/symbole et s'accroît dans une structure sociale comme celle de la vie dans les organisations (Pratt & Doucet, 2000).

Pour ce qui est du sujet qui nous concerne, l'agilité n'est pas considérée comme une mauvaise chose en soi ; c'est la manière dont elle est mise en place ou utilisée par les gestionnaires qui est décriée. De nombreux textes dans les forums mentionnent que l'agilité pourrait avoir de nombreux avantages. Cependant, à la lecture de ces textes, cela ne semble pas être le cas la plupart du temps, ce qui entraîne une ambivalence chez les employés.

L'ambivalence peut être vécue par des individus ou des collectifs. L'ambivalence collective a été rarement étudiée, mais notre analyse dépeint l'aspect collectif de l'ambivalence, par exemple à travers le fait que les employés parlent au nom du collectif, c'est-à-dire des « développeurs ». Il convient de souligner que l'utilisation de commentaires désobligeants ou d'humour dirigés contre la cible de son ambivalence peut représenter une forme de réponse négative impliquant un mouvement d'approche (*negative/approach response*), c'est-à-dire une réponse où les individus accentuent les aspects négatifs de leurs relations, mais sans quitter la relation (Pratt & Doucet, 2000).

Au niveau individuel, l'hypocrisie renvoie à une « incohérence manifeste entre la parole et l'acte » (Fassin & Buelens, 2011, p. 587 [notre traduction]). Ou comme l'évoquent Ashforth et al. (2014, p.1455) : « l'hypocrisie est une contradiction entre une déclaration et une action, qui est généralement perçue et étiquetée par un observateur » [notre traduction]. L'hypocrisie a lieu lorsqu'une organisation projette une image à l'externe qui n'est pas cohérente avec ce qui se déroule à l'interne, ou lorsqu'elle agit en contradiction avec ce qu'elle dit (Brunsson, 1993b).

Une des raisons menant à une situation d'hypocrisie est lorsque les normes institutionnelles ne concordent pas avec les conditions favorisant l'efficacité (Brunsson, 1993b). Ainsi, une explication possible pourrait être que les entreprises veulent pouvoir se dire agiles, mais qu'elles peuvent difficilement l'être réellement en pratique, avec les contraintes qui les poussent au contrôle, comme l'évoquait le témoignage du gestionnaire soulignant la difficulté d'être agile quand on veut respecter son budget (Gaillon et al., 2021). Selon Brunsson (1993a), l'hypocrisie représente une stratégie face à une situation qui implique une différence entre ce qui peut être dit et ce qui peut être fait. Ainsi, ce qui est dit est déconnecté de ce qui est fait concrètement (Brunsson,

1993a). Si cet auteur voit l'hypocrisie comme utile ou nécessaire, notre étude permet pour sa part de mettre en lumière les effets qu'elle peut avoir sur les individus œuvrant en organisation.

L'hypocrisie peut déclencher de l'ambivalence au niveau collectif (Ashforth et al., 2014). Ainsi, les deux niveaux d'hypocrisie (organisationnel ou individuel) semblent conduire à de l'ambivalence chez les employés. Sur la base de notre analyse, nous croyons que l'hypocrisie vécue en lien avec ce que l'agilité est censée signifier et comment elle est (mal, selon les écrits analysés) utilisée dans la pratique est une source d'ambivalence pour les employés.

Une des raisons pour laquelle les excès dans un contexte agile sont dénoncés avec autant de véhémence pourrait être que les employés expérimentent des doubles contraintes dans de tels contextes. Les doubles contraintes impliquent les éléments suivants : un message paradoxal (par exemple, quand obéir est de désobéir), des interactants dans une relation intense, et l'impossibilité de sortir de la situation (Watzlawick et al., 1967). Bien que ce concept ait été initialement étudié en relation avec les maladies mentales et lié principalement à l'enfance, il a également été appliqué dans d'autres contextes, par exemple dans les établissements correctionnels par Tracy (2004). Ainsi, dans notre cas, les employés ont une relation étroite avec l'organisation qui les emploie et doivent jongler avec des messages contradictoires, soit d'être à la fois autonomes et contrôlés.

L'agilité est généralement reconnue comme une « bonne chose » en principe. Cependant, la façon dont elle est vécue en pratique est fréquemment remise en question. Bien que les principes agiles favorisent l'auto-organisation et l'autonomie, l'agilité semble être présentée comme un outil ou une excuse pour microgérer et contrôler les employés. Nous proposons dans cet article que la tension entre l'autonomie en principe et le contrôle en réalité conduit à une double contrainte et contribue à l'expérience négative telle que décrite par les employés sur les forums.

5.3. La construction de contradictions dans les textes en ligne

Notre analyse a révélé de multiples exemples de contradictions dans les discussions en ligne. Nous avons mis au jour ces contradictions grâce à la présence d'indices linguistiques (Engeström & Sannino, 2011) et d'ironie (Hatch, 1997). À ce titre, cette étude contribue à l'étude des contradictions à travers un jeu de données original, soit celui des discussions en ligne. Comme mentionné par Hatch (1997, p. 277, [notre traduction]) : « l'ironie est créée et partagée lorsque les mots prononcés par la personne faisant usage d'ironie sont destinés et/ou compris comme signifiant le contraire de ce qui est littéralement énoncé ». Les discussions en ligne sont teintées d'ironie, probablement plus que ce que l'on pourrait retrouver dans des discussions informelles ou des entretiens. Le fait que les textes publiés soient pour la plupart anonymes rend probablement leurs auteurs plus francs qu'ils ne le seraient autrement. Ainsi, nous affirmons que l'ironie s'avère particulièrement utile pour étudier les contradictions dans les discussions en ligne.

Quant aux indices linguistiques, ils ont été très utiles pour mettre en évidence une variété de types de contradictions, tel que proposé par Engeström et Sannino (2011). Les indices linguistiques rudimentaires tels que « non », « ce n'est pas », les expressions d'impuissance, les métaphores et les questions rhétoriques sont multiples dans les textes étudiés et permettent de révéler les tensions vécues par les employés, ce qui illustre la pertinence de cette stratégie analytique pour l'étude des contradictions dans les textes publiés sur les forums.

Enfin, une autre piste à explorer est la présence d'une idéologie, qui représente, du point de vue de la CDA, la « construction de pratiques à partir de perspectives particulières (et en ce sens “unilatérales”) qui “aplanissent” les contradictions, dilemmes et antagonismes des pratiques d'une manière à s'accorder avec les intérêts et les projets de domination » (Chouliaraki & Fairclough,

1999, p. 26). Par exemple, un des éléments critiqués par les employés est l'utilisation « religieuse » et aveugle de l'agile, s'apparentant à une secte.

6. Conclusion

Dans cet article, nous avons exploré la perception et l'expérience des employés œuvrant dans un contexte agile à travers une analyse critique du discours de textes publiés sur des forums. Nous avons découvert des contradictions pour les employés, qui sont liées au contraste entre l'agilité en principe et telle que vécue en pratique, dépeignant l'hypocrisie organisationnelle, l'ambivalence et les doubles contraintes pour les employés. En plus de ces apports théoriques, nous contribuons également à illustrer la pertinence de la CDA pour l'étude du matériel en ligne, et également l'utilisation des indices linguistiques et de l'ironie pour étudier la construction des contradictions dans le matériel en ligne.

L'une des limites des données que nous avons collectées à partir des discussions en ligne est qu'elles ne donnent généralement pas accès au nom des organisations discutées ni même au domaine ou au rôle occupé, ce qui ne permet pas de tirer des conclusions sur la base de ces contextes ou de trianguler des témoignages. Cependant, notre objectif initial n'était pas de tirer de telles conclusions ou corrélations et cet anonymat permet aux employés de s'exprimer librement, ce qui amène des données particulièrement franches et riches.

Une autre limite de cette étude est que les employés s'exprimant sur les forums peuvent être ceux qui ont les convictions les plus fortes en faveur (mais surtout en défaveur) de l'agilité. Cependant, notre intérêt envers le côté obscur de l'agilité nous amène à explorer ces témoignages plus sombres dans un premier temps et nous étions intéressées à étudier ce qui peut être qualifié de cas extrêmes. Les recherches futures pourront explorer les problèmes mis en lumière dans cet article dans la pratique, mais ce travail fournit une première étape utile pour en donner un aperçu.

Une dernière considération à prendre en compte est la légitimité du recours aux forums comme données pour la recherche. Bien qu'il s'agisse de textes publics, ils peuvent être traités comme des espaces privés par les utilisateurs et, à ce titre, leur utilisation peut soulever des considérations éthiques. Bien que notre objectif soit de donner la parole aux employés, nous avons pris soin de ne jamais donner plus d'informations que nécessaire. Même si quelqu'un retrouve les commentaires d'origine dans leurs contextes, ceux-ci sont anonymes et ne divulguent pas l'employeur, le pays ou toute autre information permettant de reconnaître l'utilisateur.

En guise de clôture, revenons sur les critiques destinées aux gestionnaires qui utilisent l'agilité pour contrôler, à l'opposé de la prétendue autonomie qu'elle est censée promouvoir. Étant donné l'impact qu'aurait la réelle mise en place de l'agilité sur le rôle de gestionnaire, est-il étonnant que les gestionnaires s'approprient cette approche sous l'angle du (micro)management ? Le mystère entourant l'intérêt des gestionnaires envers des approches pourtant présentées comme antihierarchiques a été relevé par Boboc et Metzger (2020). Notre article, qui révèle que l'agilité n'est pas forcément liée à l'autonomie et l'allègement des structures hiérarchiques en pratique, contribue à expliquer ce mystère, puisque les gestionnaires ayant un intérêt pour l'agilité n'embrassent pas celle-ci dans sa globalité, mais utilisent plutôt les aspects cohérents avec leurs rôles. Boboc et Metzger (2020) se demandent également si l'agilité est compatible avec les pratiques en place et le coût humain de l'application de ces approches, deux questions auxquelles nous apportons un humble éclairage, en illustrant la tension entre principes et réalité (et donc les aspects difficiles à concilier en pratique) et les enjeux humains occasionnés (notamment de l'ambivalence et une certaine détresse). En terminant, mentionnons la présence de dissociation entre le discours qui se veut agile, avantageux à des fins de recrutement d'employés et de clients

étant donné sa popularité, et le fonctionnement réel qui demeure rattaché à une logique de contrôle qui reste à être exploré davantage en pratique.

Références

- Anderson, N. (2006, février 7). *Blizzard bans recruiting for gay guild*. Ars Technica. <https://arstechnica.com/uncategorized/2006/02/6129-2/>
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations : A multilevel approach. *Organization Science*, 25(5), 1453-1478.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage : Concertive control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*, 408-437.
- Baskerville, R., Pries-Heje, J., & Madsen, S. (2011). Post-agility : What follows a decade of agility? *Information and Software Technology*, 53(5), 543-555.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org/>.
- Bergstrom, K. (2022). When a door becomes a window : Using Glassdoor to examine game industry work cultures. *Information, Communication & Society*, 25(6), 835-850. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2022.2048048>
- Boboc, A., & Metzger, J.-L. (2020). Les méthodes agiles et leurs contradictions. Analyse de leurs effets sur les métiers de l'informatique. *SociologieS*.
- Brunsson, N. (1993a). Ideas and actions : Justification and hypocrisy as alternatives to control. *Accounting, Organizations and Society*, 18(6), 489-506.
- Brunsson, N. (1993b). The necessary hypocrisy. *The International Executive*, 35(1), 1-9.
- Chouliaraki, L., & Fairclough, N. (1999). *Discourse in late modernity*. Edinburgh University Press.
- Cram, W. A., & Newell, S. (2016). Mindful revolution or mindless trend? Examining agile development as a management fashion. *European Journal of Information Systems*, 25, 154-169.
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2011). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts : A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 368-387.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse : Textual analysis for social research*. Psychology Press.
- Fassin, Y., & Buelens, M. (2011). The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making : A model of corporate social responsibility and business ethics practices. *Management Decision*, 49(4), 586-600.
- Gaillon, M., Benedetto-Meyer, M., Hugot, N., & Ughetto, P. (2021). Point de vue d'un manager

à propos des méthodes agiles : *Sociologies pratiques*, N° 42(2), 101-106.
<https://doi.org/10.3917/sopr.042.0101>

Garton, L., Haythornthwaite, C., & Wellman, B. (1999). Studying On-Line Social Networks. In *Doing Internet research : Critical issues and methods for examining the Net*. Sage Publications.

Hatch, M. J. (1997). Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science*, 8(3), 275-288.

Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.

Highsmith, Jim. (s. d.). *History : The Agile Manifesto*. Consulté 30 décembre 2022, à l'adresse <https://agilemanifesto.org/history.html>

Hodgson, D., & Briand, L. (2013). Controlling the uncontrollable : 'Agile' teams and illusions of autonomy in creative work. *Work, Employment and Society*, 27(2), 308-325.
<https://doi.org/10.1177/0950017012460315>

Madsen, D. Ø. (2020). The Evolutionary Trajectory of the Agile Concept Viewed from a Management Fashion Perspective. *Social Sciences*, 9(5), 69.
<https://doi.org/10.3390/socsci9050069>

Mautner, G. (2005). Time to get wired : Using web-based corpora in critical discourse analysis. *Discourse & Society*, 16(6), 809-828.

Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational control : Two functions. *Administrative science quarterly*, 559-569.

Pratt, M. G., & Doucet, L. (2000). 11 Ambivalent Feelings in Organizational Relationships. In *Emotion in organizations* (Stephen Fineman, p. 204-226). Sage Publications.

Proferes, N., Jones, N., Gilbert, S., Fiesler, C., & Zimmer, M. (2021). Studying Reddit : A Systematic Overview of Disciplines, Approaches, Methods, and Ethics. *Social Media + Society*, 7(2), 205630512110190. <https://doi.org/10.1177/20563051211019004>

Pulos, A. (2013). Confronting heteronormativity in online games : A critical discourse analysis of LGBTQ sexuality in World of Warcraft. *Games and Culture*, 8(2), 77-97.

Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413-440.

Sergi, V., & Bonneau, C. (2021). Tinkering with method as we go : An account of capturing digital traces of work on social media. *Research methods for digital work and organization: investigating distributed, multi-modal and mobile work*, 309-328.

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees : A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005-1016.

Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119-146.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). Pragmatics of human communication : A study of interactional patterns. *Pathologies, and Paradoxes*, 48-72.

Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *international Journal of operations & Production management*, 20(4), 496-513.