

Dynamiques identitaires d'acteurs projetés dans des organisations adoptant les méthodes agiles

SIMHA, Olivier

ESCP Business School

olivier.simha@edu.escp.eu

Résumé :

Les méthodes agiles sont apparues dans les années 1990 et se diffusent de plus en plus largement dans les entreprises. Vues comme facteurs de performances dans l'industrie informatique, elles sont devenues une source d'inspiration pour les entreprises qui se lancent dans des projets de transformation digitale. Si une littérature toujours plus abondante existe sur les questions de performances, la recherche ne semble pas s'être intéressée à la confrontation entre le déploiement de ces méthodes et la subjectivité des acteurs. Notre recherche ambitionne de commencer à répondre à cette question en mobilisant le cadre théorique de l'identité et en s'intéressant à une catégorie d'acteur au sein d'équipes agiles : les *product owners*. Ceux-ci sont en effet chargés d'être la voix des parties prenantes (clients, financeurs, utilisateurs finaux) d'un projet et d'aligner l'équipe agile et le monde extérieur sur un contenu fonctionnel du produit. Rôle nécessairement en tension entre plusieurs univers qui adoptent des philosophies gestionnaires parfois contradictoires, notre étude menée au sein de la Digital Factory d'un grand groupe industriel montre que trois rôles-types sont pris par les product owners en fonction du contexte organisationnel plus ou moins paradoxal dans lequel ils se retrouvent projetés et de leurs propres inclinations subjectives. Leur capacité à tenir le rôle et donc leur dynamique identitaire va dépendre de facteurs organisationnels, ainsi que de facteurs purement subjectifs que nous mettrons en évidence.

Mots-clés : subjectivité, méthodes agiles, dynamique identitaire, product owners, digital factory

Dynamiques identitaires d'acteurs projeté dans des organisations adoptant les méthodes agiles

INTRODUCTION

En 2001, dix-sept experts du développement logiciel publient l'*Agile Manifesto*, qui proclame les valeurs et principes de fonctionnement que devraient adopter toute organisation produisant des logiciels. Promouvant une organisation en équipes autonomes, ces méthodes se situent dans la lignée des approches sociotechniques des organisations (Michelot et al. 2019). De nombreuses entreprises du numérique nées au début des années 2000 revendiquent ainsi avoir adopté ces principes d'organisation dès leur création, devenant des modèles d'organisation pour les entreprises du numérique (Smite et al., 2019). Dans le contexte actuel de transformation numérique, de nombreuses grandes entreprises s'engagent dans des démarches de changement dans lesquelles l'adoption des méthodes agiles occupent une place centrale. Certaines vont jusqu'à créer en leur sein des organisations adoptant dès leur naissance des méthodes de travail « agiles » et dont la vocation est de créer des produits digitaux et d'accélérer ainsi leur transformation numérique. Notre revue de littérature montre que les études académiques sur les méthodes agiles se sont intéressées davantage aux questions de performance qu'à leur confrontation à la réalité subjective des acteurs. Nous avons donc pris le parti dans cet article de nous intéresser à une catégorie particulière d'acteurs : ceux qui tiennent le rôle dit de *product owners* (PO). Au sein d'une organisation qui adopte des méthodes agiles, ceux-ci sont en effet chargés de représenter le monde extérieur (le client, l'utilisateur, parfois d'autres parties prenantes) auprès de l'équipe agile chargée de développer un produit ou un service. Une équipe agile évolue souvent dans un monde où ces méthodes ne sont pas forcément adoptées. Aussi, la trajectoire subjective des POs nous semble-t-elle intéressante à étudier en tant qu'acteurs possiblement en tension entre plusieurs univers.

Notre recherche a ainsi pour ambition d'éclairer la mise en œuvre empirique des méthodes agiles en confrontation à la subjectivité des acteurs. D'un point de vue pratique, nous espérons pouvoir proposer une grille d'analyse permettant de mieux anticiper la dynamique subjective des acteurs qui prennent le rôle de PO et donc de caractériser les enjeux organisationnels puis psychiques auxquels ils devront faire face. D'un point de vue théorique nous espérons également enrichir les modèles d'analyse des dynamiques identitaires globales des acteurs (Sardas et al., 2011) en apportant une meilleure compréhension des éléments qui entrent en jeu

dans le processus de subjectivation des acteurs prenant un rôle. Notre terrain de recherche est la Digital Factory d'un groupe industriel. Celle-ci adopte dès sa création des principes d'organisation inspirés de la méthode Scrum (Schwabber et al., 2017). Notre approche sera donc une approche compréhensive basée essentiellement sur des entretiens et notre grille d'analyse s'appuiera notamment sur le cadre théorique de l'identité au travail.

1. REVUE DE LITTERATURE

Nonaka et al. (1986) décrivent la mise en œuvre de méthodes de gestion de projet d'innovation proches de la méthode Scrum, dans des grandes entreprises de technologies, basées sur la mise en œuvre d'équipes autonomes sanctuarisées et dédiées aux projets d'innovation. Au même moment apparaissent dans l'industrie informatique toute une série de méthodes de travail qui s'opposent à la méthodologie traditionnelle de développement logiciel dite *waterfall* (Royce, 1970). Cette dernière consiste à diviser le travail de développement logiciel en plusieurs étapes : de la spécification exhaustive des besoins à la réalisation proprement dite et enfin à l'intégration et la validation du logiciel dans son environnement réel. Si le logiciel est complexe, il peut se passer plusieurs mois voire plusieurs années entre la spécification des besoins et la mise à disposition du logiciel aux utilisateurs finaux dont les besoins peuvent avoir évolué. Cherchant à élaborer des méthodes de développement plus adaptées à l'évolution rapide des technologies et des besoins des utilisateurs, quelques praticiens réflexifs s'inspirent d'autres industries comme l'industrie automobile dans lesquelles les méthodes de production ont évolué pour faire face aux mêmes types de bouleversements avec par exemple la mise en œuvre du *lean manufacturing* (Krafcik, 1988). Ils théorisent des méthodes de développement alternatives : *Crystal clear methodology*, *lean software development*, *extreme programming*, *Scrum* (Cockburn 2001, Poppendieck 2001, Beck 1999, Highsmith 2001, Schwaber, 1996 cités par Cohen et al. 2004). Quelques-uns d'entre eux seront signataires de l'*agile manifesto*. Ils définissent dans ce manifeste quatre valeurs qui devraient présider à toute activité de développement logiciel : « les individus et leurs interactions plutôt que les processus et les outils ; un logiciel qui fonctionne plutôt qu'une documentation exhaustive ; la collaboration avec les clients plutôt que la négociation contractuelle ; l'adaptation au changement plutôt que le suivi d'un plan. » Ils soulignent en corollaire que « s'ils reconnaissent la valeur des propositions à droite (de « plutôt que »), ils valorisent celle de gauche davantage ».

Ces valeurs s'appuient sur des principes parmi lesquels la livraison rapide et régulière de fonctionnalités à forte valeur ajoutée, l'accueil de tout changement, la promotion de cycles de

développement courts, le travail collaboratif entre utilisateurs et développeurs, la création d'un cadre protecteur pour les équipes : atmosphère de confiance, et rythme de travail soutenable. Ils promeuvent également l'absence de hiérarchie, le travail en petites équipes auto-organisées, la simplicité des interactions, une réflexion fréquente sur les manières de s'améliorer, l'accompagnement bienveillant du management. Ils définissent la qualité du logiciel livré comme principal critère de performance. Elles se présentent donc comme une philosophie gestionnaire humaniste.

Vingt ans après la publication de l'*agile manifesto*, de nombreuses études issues d'organismes privés tendent à montrer que les méthodes agiles seraient devenues la nouvelle norme de l'industrie du logiciel (VersionOne 2019). Pourtant la littérature académique n'est pas aussi catégorique. Si Dingsöyr et al. (2012) montrent une croissance constante des publications sur le développement des méthodes agiles entre 2001 et 2010, la littérature laisse praticiens et chercheurs avec l'image floue que les méthodes agiles ont certes gagné en popularité mais que celle-ci est difficilement mesurable. Theorcaris et al. (2015) cherchent à préciser comment ces méthodes sont adoptées dans les faits. Ils concluent que les organisations adoptent des formes d'organisation hybride dans lesquelles se mêlent *waterfall* et méthodes agiles en fonction du contexte spécifique à chaque projet. Du point de vue de la performance, une des premières études comparatives des différentes méthodes agiles est proposée en 2003 par Abrahamsson et al. Les auteurs notent un certain nombre d'indices permettant de penser que l'adoption des méthodes agiles semblent efficaces et adaptées dans de nombreuses situations, mais font également état d'une absence de recherches empiriques sur le sujet. Ericksson et al. en 2005, s'intéressant à l'extreme programming, étudient la pratique qui consiste pour les développeurs à travailler en binôme et qui semble démontrer son efficacité. Dyba et al. proposent en 2008 une revue de 35 articles traitant de cas empiriques d'application des méthodes agiles. S'intéressant également à l'extreme programming, ils concluent que, si cette dernière semble facile à mettre en œuvre et relativement efficace, les difficultés se présentent lorsque l'équipe agile est en relation avec d'autres équipes travaillant selon une autre philosophie. Leur étude ne permet par ailleurs pas de conclure à une meilleure productivité des pratiques agiles par rapport aux méthodes traditionnelles mais notent au passage que certains clients semblent apprécier les contacts plus fréquents avec les équipes. Les auteurs concluent que les preuves de performance supérieures demeurent faibles.

En 2015, se posant la question de savoir si les méthodes agiles fonctionnent effectivement, Serrador et al. mènent une étude quantitative portant sur 1002 projets. Les auteurs examinent l'impact des méthodes agiles sur deux dimensions qualifiant selon eux le succès d'un projet : l'efficacité d'une part et la perception par les parties prenantes de l'atteinte ou non des objectifs des projets d'autre part. Ils construisent une variable appelée « degré d'agilité » qui résulte du nombre de re-planifications et du pourcentage de pratiques agiles adoptées pendant la durée du projet. Leur étude montre une corrélation entre l'adoption d'un fort degré d'agilité et le degré de succès perçu des projets par les parties prenantes.

A notre connaissance, peu d'études s'intéressent aux aspects humains et sociaux des méthodes agiles alors que celles-ci se veulent pourtant centrées sur les personnes et leurs interactions. En effet, elles prescrivent de nombreux rituels sociaux (Robinson et al., 2008) qui peuvent se révéler intenses et stressants (Robinson et al., 2005) ce qui plaide donc pour une prise en compte de ces aspects. Quelques études s'intéressent néanmoins au point de vue des acteurs, et particulièrement celui des développeurs. Dyba et al., (2008) montrent ainsi que les développeurs semblent globalement plus satisfaits de leur travail et que le succès d'une équipe agile dépend du climat de confiance qui réside entre ses membres ainsi que de leurs compétences interpersonnelles. Whitworth et al. (2007) mettent en évidence les effets positifs des méthodes agiles notamment sur la cohésion de l'équipe, la prise de responsabilité et la motivation des individus. Ils relèvent toutefois une série d'impacts négatifs pour les acteurs (phénomènes de stress, d'exclusion) sans pour autant en détailler les mécanismes d'apparition. Quelques études quantitatives tentent cependant de corréler méthodes agiles, réduction du stress et augmentation de la satisfaction au travail ou de la motivation chez les développeurs (Mannaro et al., 2004, Pedrycz et al, 2011, Biddle et al., 2018, Melo et al., 2012, Laanti, 2013) sans qu'aucune d'elles ne mette clairement en évidence un lien de causalité entre l'adoption des méthodes agile et les effets constatés sur la dynamique subjective des acteurs.

Notre étude ambitionne donc de commencer à répondre à cette question en s'intéressant d'abord aux acteurs qui vont, au sein d'une équipe travaillant selon la méthode Scrum (Schwabber et al., 2017), endosser le rôle de PO. Dans la littérature, ce rôle apparaît d'ailleurs comme un des facteurs essentiels de réussite d'une transition vers l'adoption de méthodes agiles (Dickert et al, 2016, Mc Hugh et al. 2011, Long et al. 2008, Mencke, 2008). Elle reconnaît par ailleurs ce rôle comme étant particulièrement complexe (Bass et al., 2018) et difficile (Sverisdottir et al., 2014) aux responsabilités très larges (Bass et al., 2018). Dans une revue de littérature exhaustive sur

ce rôle Unger-Windeler et al. (2019) résumant en quelques points ce qui semble être connu du rôle de PO. Le rôle de PO recouvre jusqu'à 21 activités différentes. L'étude constate que ses prérogatives managériales ne sont pas clairement définies et qu'il doit être doté de compétences relationnelles pour permettre une meilleure collaboration entre équipe et parties prenantes. Par contre il ne semble pas exister de PO type. Les compétences « soft » étant essentielles (Matturo et al., 2018), le rôle de PO semble donc avoir des contours très variés d'une organisation à l'autre ou même d'un projet à l'autre. Aussi la littérature ne décrit-elle pas les mécanismes qui entrent en jeu dans la prise de rôle par l'acteur et qui expliquerait une telle diversité. Aussi, nous semble-t-il important de comprendre non seulement ces mécanismes de prise du rôle par le sujet mais aussi dans quelles conditions ce rôle une fois pris peut devenir tenable par l'acteur. Telles sont les questions auxquelles nous souhaitons commencer à répondre. Prendre et tenir un rôle renvoie aux notions de subjectivation et de dynamique identitaire de l'acteur. Celui-ci va en effet devoir internaliser et faire siennes les prescriptions qu'il perçoit de l'organisation, ses sollicitations identitaires (Kreiner, 2006), ses injonctions et adapter ses manières d'être et de faire tout en conservant une forme de continuité avec lui-même, ses désirs, ses propres valeurs.

2. CADRES THEORIQUES

Pour y répondre, nous mobilisons le cadre théorique de l'identité au travail. Pour Lipianski (1992), l'identité d'un individu est une notion ambiguë en ce sens qu'elle renvoie à ce qui fait de lui un être à la fois unique et identique ou semblable à d'autres. Erikson (1968) définit ainsi l'identité de deux manières : *l'ego identity* et la *social* ou *cultural identity*. *L'ego identity* renvoie à une conscience de soi en tant qu'être unique qui va évoluer de façon continue au fil des expériences de la vie. L'identité sociale renvoie quant à elle à l'ensemble des caractéristiques communes de personnes appartenant à un même groupe social et peut donc être envisagée comme "les modalités d'identification sociale des personnes entre elles et de chacune par elle-même" (Molinier, 2008, p 130.). Il s'agit donc de la manière dont les individus vont se reconnaître entre eux et se reconnaître eux-mêmes comme faisant partie d'un groupe ou d'une communauté. Ces deux formes de l'identité, identité personnelle et identité sociale ne peuvent ainsi pas être dissociées l'une de l'autre. En effet, l'individu va construire son identité en tentant de mettre en cohérence la manière dont il se voit et souhaite donc implicitement que les autres le voient, l'identité pour soi, et la manière dont il perçoit que les autres le voient, l'identité pour autrui. La psychodynamique du travail définit l'identité comme cette partie de l'individu que

celui-ci remet sans cesse en jeu dans la situation de travail (Molinier, 2008). Identité pour soi et identité pour autrui vont ainsi évoluer au fil des expériences de la vie, et se mettront en jeu dans chacune des situations dans lesquelles l'individu va évoluer et donc dans les situations de travail comme le montrent Fernandez et Clot (2012) à travers la notion d'identité de métier. Construisant sur la notion d'identité, Sardas, Dalmasso et Lefèbvre (2011) proposent un modèle d'analyse permettant de diagnostiquer la dynamique identitaire des acteurs qu'ils appellent la Dynamique Identitaire Globale de l'Acteur-Sujet (DIGA). Leur modèle permet d'analyser le rôle réel pris par l'acteur, fruit de la rencontre entre le rôle formel que lui offre l'organisation d'une part, ses attentes et ses possibilités d'autre part. Il s'agit ainsi d'analyser la capacité du sujet à tenir le rôle qu'il endosse dans la continuité de son histoire. C'est un processus identitaire car l'individu doit trouver sa place au sein de l'organisation et cette place doit être reconnue par les autres. Cette capacité à tenir le rôle s'organise autour de quatre pôles ou sous-dynamiques en interaction. Les trois premiers s'inscrivent dans la réalité objective externe au sujet, le quatrième correspond à sa réalité subjective. Les quatre pôles sont les suivants :

- Le pôle cognitif renvoie aux connaissances nécessaires à la réalisation des tâches que lui imposent son rôle
- Le pôle physiologique renvoie aux ressources physiologiques qui lui permettent de tenir son rôle
- Le pôle stratégique renvoie aux moyens dont le sujet dispose pour agir
- Le pôle subjectif renvoie à l'aspect subjectif des trois pôles précédents ainsi qu'à la manière dont le rôle interagit avec sa propre subjectivité (son désir, ses valeurs, le sens qu'il donne à son travail)

Ces quatre pôles interagissent entre eux : une défaillance dans l'un est susceptible de se propager aux autres. Ils se conjuguent également avec les collectifs dans lesquels l'individu évolue: les soutiens au travail et les soutiens hors travail qui se déclinent selon les quatre pôles de la DIGA.

Ce modèle permet une analyse étendue de la situation de travail selon plusieurs dimensions et ainsi d'établir si le rôle qu'il prend est effectivement tenable pour l'acteur. Le modèle de la DIGA ne permet toutefois pas de comprendre les mécanismes qui amènent l'acteur à endosser son rôle d'une manière ou d'une autre. Ce processus de subjectivation est le fruit non seulement de ses rationalisations mais également de ses attentes et de ses désirs et dans lequel peuvent entrer en jeu les sollicitations de l'organisation ou ses injonctions. Notre étude s'attachera donc

à décrire le processus de subjectivation de l'acteur, ainsi que la dynamique identitaire qui s'en suit.

3. TERRAIN ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. TERRAIN DE RECHERCHE

Notre terrain de recherche est donc la Digital Factory (DF) d'un grand groupe industriel, le Groupe, créée pour accélérer sa transformation digitale. La DF adopte dès sa création des méthodes de travail inspirées de Scrum (Schwabber et al., 2017). Elle est dotée d'une force de frappe d'environ 200 salariés spécialisés dans le développement de projets digitaux sous la forme de MVPs (Ries, 2011). Ces salariés sont donc organisés en petites équipes (squads) de 6 à 8 personnes semi autonomes qui prennent en charge le développement d'un MVP pour le compte d'une unité stratégique appelée Business Line (BL) ou d'une fonction support du Groupe. Celles-ci détacheront à la DF un acteur qui prendra le rôle de PO.

3.2. DONNEES COLLECTEES

Il nous semble d'abord important de décrire notre positionnement. Outre nos activités de recherche, nous exerçons une activité professionnelle de consultant interne au sein du Groupe. Dans ce cadre, nous sommes intervenus auprès du directeur général de la DF sur des sujets de pilotage de la transformation du Groupe. Nous avons donc été hébergé pendant près de deux ans au sein de la DF. Ce positionnement nous a permis un accès privilégié au terrain et aux acteurs. Des premiers entretiens nous ont permis de détecter que certains acteurs éprouvaient dans l'exercice de leur rôle de PO une souffrance parfois pathogène, décrivant parfois leur situation comme étant « proche du burn-out ». Ne connaissant pas a priori les phénomènes que nous allions observer, notre recherche est exploratoire et vise donc à comprendre l'expérience subjective des individus. Notre méthodologie de recherche se fonde sur des études de cas avec comme stratégie de recherche l'étude du phénomène dans ses conditions réelles (Yin, 1981). Nous considérons ainsi chaque PO comme un cas en lui-même. Nous avons adopté une posture de recherche compréhensive en nous appuyant sur des entretiens avec les acteurs incarnant le rôle et des observations participantes ou non de certains rituels au cours desquelles des notes ont été prises. Les entretiens semi-directifs ont eu pour but de comprendre leur parcours professionnel, de comprendre les mécanismes qui les ont amenés à incarner ce rôle de telle ou telle façon et de comprendre au travers d'exemples les plus précis possibles les situations de travail dans lesquelles ils se sont trouvés. Nous avons donc interrogé neuf POs intervenant sur la première cohorte de projets pris en charge par la DF. A des fins de triangulation des données

collectées, nous avons également interrogé d'autres acteurs : les proxy POs qui sont les interlocuteurs principaux des POs au sein des squads et sont chargés de les guider dans l'apprentissage des méthodes agiles. Ceux-ci ont ainsi pu nous raconter leur expérience de travail avec les POs. En outre, nous avons interrogé quatre acteurs issus de l'équipe de management de la DF afin de comprendre les motivations qui ont présidé à sa création ainsi qu'à l'adoption des méthodes agiles comme principes d'organisation. Enfin nous avons eu accès à certaines ressources internes de la DF et du Groupe, notamment aux présentations des principes d'organisation, à la description des processus en vigueur ainsi qu'aux documents décrivant les rôles des POs.

3.3. TRAITEMENT DES DONNEES

Le matériau de recherche ainsi recueilli a été utilisé pour formuler une théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967) des dynamiques identitaires. Pour ce faire, nous avons adopté la méthode du codage multithématique (Ayache et Dumez, 2011) qui consiste à identifier un certain nombre de thèmes issus de réflexions théoriques a priori et de thèmes issus du codage pur de quelques entretiens. Nous avons ainsi créé notre propre grille d'analyse qui reprend les thèmes de la DIGA ainsi que des thèmes issus de notre matériau. Celle-ci peut ainsi se décrire comme suit :

Tableau 1: Thèmes de codage du matériau

Thème	Qualification du thème
DIGA: Pôle cognitif	Quelle est la connaissance de l'acteur du domaine d'activité du MVP ? Quelle est la connaissance ou l'exposition préalable de l'acteur aux méthodes agiles ? Va-t-il évoluer dans la compréhension de ces notions ? Va-t-il chercher à en savoir plus ?
DIGA: Pôle Physiologique	Le PO fait-il état d'une charge de travail excessive ?
DIGA: Le pôle stratégique	Le PO arrive-t-il à convaincre son environnement d'aller dans son sens ? Arrive-t-il à imposer ses points de vue ? À l'équipe, au management ? A-t-il les moyens de réagir aux obstacles qui se présentent ?
DIGA: Le pôle subjectif	Est-il émotionnellement investi dans son projet, dans son rôle? Cet investissement est-il intense ? A-t-il un positionnement a priori positif ou négatif vis-à-vis des méthodes agiles ? Se croit-il capable de mener à bien son rôle ?
DIGA: Le soutien des collectifs	Collectifs au travail : la squad, le management de son organisation d'origine, le management de la DF, les collègues.

	Collectifs hors travail : famille, amis,
Processus de Subjectivation	Quels sont ses désirs dans l'incarnation de son rôle ? Comment comprend-il son rôle ?
Nature du projet	Le projet est-il exploratoire ou non ?
Paradoxes organisationnels	Les injonctions organisationnelles sont-elles claires pour le sujet ? Logiques d'actions de la DF, et de la BL
Obstacles	Le projet fait-il face à des obstacles non surmontables pendant la durée du cycle ?
Evaluation par le sujet de son expérience	Bien-être : le PO est-il content de l'expérience, en retire-t-il des éléments positifs, des occasions de développement personnel ? Mal-être : le PO sort-il éprouvé de l'expérience, victime à ses yeux d'une injustice ou mis en situation d'échec ?

Nous basant sur cette grille, nous avons analysé les processus de subjectivation ainsi que les DIGA de chacun des POs et nous avons extrait de cette analyse les facteurs qui semblaient les influencer.

4. PRESENTATION DU GROUPE ET DE SA DIGITAL FACTORY

Le Groupe dispose d'une organisation matricielle, subdivisé en BLs appuyées par des fonctions support. Chacune de ces entités est organisée selon des principes d'organisations proches avec une structure hiérarchique, des processus opératoires minutieusement codifiés. En juin 2017, le groupe crée donc une Digital Factory dans un but de changement organisationnel ; il s'agit pour le Groupe d'engager sa transformation pour répondre aux défis de la transformation numérique de son industrie. Sa création est confiée à un cadre dirigeant auparavant vice-président en charge de l'ingénierie, position dans laquelle il a activement promu les méthodes agiles. Nommé directeur général de la DF, il s'est entouré d'une équipe de managers également partisans de ces méthodes.

Les entretiens menés auprès d'eux font ressortir quelques-unes des motivations qui ont présidées à la création de la DF et ainsi qu'à ses principes d'organisation. Pour ses dirigeants, le Groupe doit se transformer et adopter les méthodes de travail des entreprises leader du digital afin d'être compétitif sur leur terrain. La décision est alors prise de transformer le Groupe de l'extérieur en le dotant d'une DF qui servirait d'exemple, de modèle à atteindre et se mettrait au service des autres entités du groupe : « *il y a une transformation qui est autour du business, du business model des business model "as a service" qui remettent tellement en cause les*

business models de l'entreprise et les manières de travailler et de penser, que dire aux entités concernées « faites-le » sans leur donner le chemin pour le faire, et bien ça les mets dans une impasse, d'où l'idée de créer une structure comme la Digital Factory (...) donc la digital factory, c'est vraiment pour créer une entité digital native sur laquelle on ne fait pas reposer tout le poids du legacy du point de vue organisationnel: les process lourds etc., C'est une entité qui est là pour aider les autres entités du groupe à lancer des nouveaux business... donc l'idée c'est de créer une société au service des autres sociétés du groupe ». (Olaf, DG)

Pour justifier les principes d'organisation tels qu'ils sont adoptés à la DF, le directeur général explique que le succès des entreprises évoluant dans l'industrie du numérique tient aux principes d'organisation inspirées des méthodes agiles que celles-ci adopteraient : *« on a regardé ce qui se faisait... ici et là... on est allé chez X qui avait une digital factory, ce qui était intéressant c'était aussi de voir des entreprises digital native comme XX ou YY etc. qui ont des structures de management assez disruptives. » (Olaf DG)*

En outre, tous sont convaincus de l'adaptation des méthodes agiles au développement de nouveaux produits, ou de produits relativement peu spécifiés. Les méthodes agiles libéreraient également la créativité, alors que pour certains, l'organisation bureaucratique du Groupe bride cette dernière. Enfin s'organiser selon les méthodes agiles améliorerait le bien-être des salariés et favoriseraient leur engagement. Ces derniers points leur permettent d'expliquer que les méthodes agiles constituent en termes de performance et de bénéfices pour le sujet une forme de progrès par rapport à un « monde d'avant » représenté par l'organisation actuelle du Groupe et peuvent donc s'appliquer à n'importe quel type de projet, qu'il s'agisse ou non d'un projet d'innovation. Ils puisent d'ailleurs leur inspiration pour une large part dans le modèle d'organisation « Opale » décrit par Laloux (2014) qui se veut émancipateur pour le sujet.

La DF est par ailleurs implantée à l'extérieur des frontières physiques habituelles du Groupe, dans un espace de *coworking* en plein cœur de Paris. Les dirigeants y revendiquent des codes vestimentaires libres à l'image de ce qui se pratique d'après eux dans le monde du digital. Des valeurs inspirées de l'*agile manifesto* ainsi que les comportements attendus des collaborateurs y sont placardés aux murs. L'équipier idéal (Lencioni, 20XX) doit ainsi être « humble », «avoir faim », être en recherche constante de problèmes à résoudre, « en alerte » pour être au courant des dernières innovations ayant cours au sein de l'organisation ou de son environnement. Ce choix est défendu par les dirigeants afin d'offrir un environnement de travail à même d'attirer les meilleurs talents du digital : *« le fait d'être ici, c'est voulu parce qu'on voulait attirer (...)*

Il se trouve que dans l'environnement digital, c'est ça le standard.... C'est la réalité du monde d'aujourd'hui... donc soit on l'accepte et on essaye d'adopter au moins une partie des codes pour attirer les jeunes talents soit on reste dans notre monde d'avant et donc on va crever... » (Olaf, DG).

L'activité proprement dite de développement n'est pas organisée, par contre, un cadre inspiré de la méthode Scrum, impose un cycle de développement de quatre mois découpé en sprints de deux semaines rythmés par les rituels habituels de Scrum. Toutes les décisions au sein d'une équipe doivent être prises en commun par l'équipe sur la base de compromis. Le rôle du PO y est décrit comme suit :

« Il a trois responsabilités principales :

- Il identifie les problèmes auxquels font face les futurs utilisateurs du produit*
- Il co-définit avec la squad la solution qui résout ce problème*
- Il identifie la possibilité de créer de la valeur de cette solution*

Pour ce faire, il doit :

- Formaliser les descriptions des fonctionnalités en "User Stories" et définir les tests associés*
- Il doit régulièrement prioriser les "User Stories" pour permettre une vérification des hypothèses de valeur et des hypothèses de croissance*

Il doit transmettre la vision du produit à l'équipe de développement et (...) s'assurer de sa bonne compréhension par l'équipe notamment (...) de ses spécificités techniques et aligner les users stories avec les capacités de l'équipe

Il doit assurer le suivi du projet en (...) testant et en validant les user stories développées par l'équipe au fur et à mesure qu'elles sont développées. Il lui faut participer à toutes les réunions quotidiennes et organiser les démonstrations du produit à destination des parties prenantes du projet. Il doit également aligner la BL sur la vision du produit, définir la feuille de route. (...) Il doit également gérer les parties prenantes que sont la BL, la DF et protéger l'équipe des interférences » (PO Role card)

Le PO a ainsi des responsabilités très étendues qui semblent supposer des qualités de médiateur mais ne dispose d'aucune prérogative formelle. Au sein des BLs en revanche, le rôle n'est pas décrit, les attentes du management sont le plus souvent formulées oralement à l'acteur.

5. RESULTATS

Dans ce contexte, les acteurs vont prendre trois rôles types relativement différents. Un rôle de PO « dirigiste », un rôle de PO « médiateur », enfin un rôle conforme aux attentes de la DF que nous appelons PO « agiliste ». Nous allons décrire les parcours de certains d'entre eux et les interpréter à travers le prisme de notre grille d'analyse.

5.1. LES PO DIRIGISTES : JOHN ET STEPHEN

John est responsable marketing des nouveaux services au sein d'une BL et a une idée de solution numérique de surveillance du territoire. Se basant sur des études de marché, il a défini les premières fonctionnalités qui doivent être développées pour commercialiser cette solution. Il ne lui manque que les ressources pour réaliser une première version du produit. Son management trouvant l'idée intéressante, la décision est prise de développer l'idée grâce à un MVP dont le développement est confié à la DF. Étant le porteur de l'idée au départ, il est désigné pour exercer le rôle de PO. Il n'a jamais travaillé en méthodes agiles, se dit habitué à gérer des systèmes complexes et reconnaît sortir de sa zone de confort et se dit ouvert aux méthodes innovantes, ayant lui-même une grande expérience du lean.

Il est cependant d'emblée critique, trouvant la méthode agile en vigueur à la DF "conceptuelle" ou "idéologique" et déconnectée des réalités du Groupe qui, d'après lui, a développé ses processus en s'appuyant non seulement sur « des théories mais également sur sa longue expérience des programmes complexes ». Il se met également d'emblée dans une relation client-fournisseur avec la squad alors que celle-ci, s'exprimant par la voix du Proxy PO souhaite une forme de dialogue : *« C'est moi qui prends les décisions sur les fonctionnalités, la squad elle est dans la réalisation... Le PPO il prend la vision que je lui donne et il la traduit en user story (cas d'usages, Nda) et la rentre dans les outils » (John, PO)*

« Il nous dictait ce qu'on devait faire, du coup il n'y avait aucun échange donc au bout d'un moment tu abandonnes, un bon PO il doit savoir écouter tout le monde... ton tech lead, s'il te dit « ce que tu fais ça va rendre de la merde », ben il faut savoir l'écouter... » (Vito, PPO)

La squad souhaite pouvoir comprendre les usages des premières fonctionnalités développées, et lui réclame des données que John n'est pas en mesure de fournir. En effet la nature militaire du produit ne lui permet pas d'avoir accès aux utilisateurs facilement. Au lieu d'écouter les questionnements de l'équipe à ce sujet, il insiste au contraire pour que soient développées les fonctionnalités qu'il a prévues se disant sûr de pouvoir les vendre. Sur de nombreux points, les

désaccords s'accumulent. Après plusieurs semaines de conflits, seul un quart des fonctionnalités prévues au départ est développé. Inquiet des retards, il alerte son management qui au lieu de l'aider lui demande davantage de reporting sans pourtant agir. Le MVP sera suspendu. John dit avoir vécu l'expérience comme un échec personnel et va même jusqu'à parler de burn-out.

John prend donc un rôle de décideur, et envisage sa relation à la squad comme une relation hiérarchique, à contre-pied de la philosophie de la DF. Il semble croire que c'est ce qui est attendu de lui. Si l'on peut supposer que ses managers acceptent au moins tacitement la philosophie gestionnaire de la DF, John ne semble pas avoir reçu de message très clair de leur part, ni au départ de sa mission, ni pendant, ni à la fin. Alors qu'il estime légitime d'alerter sur les retards, ce sont des rapports et des remises en question qui lui sont demandées, comme si finalement la performance du projet au sens où il l'entend n'était pas tellement une priorité. Face à ces messages ambigus de son organisation d'origine, sorte de soutien sans actions, il raisonne dans le cadre de référence qui était le sien et suppose que ce qui est attendu de lui, est ce qui l'a toujours été: s'arranger pour que son fournisseur livre ce qui a été prévu dans les temps et les coûts prévus.

L'analyse de sa sous-dynamique subjective, nous permet de comprendre comment il se rigidifie dans ce rôle jusqu'à bloquer sa dynamique identitaire. Il exprime clairement un désir d'être reconnu comme un fondateur, semble très investi dans le projet et se sent seul légitime : *« Là je me présente comme PO de X et dans quelques années je peut-être comme le fondateur de X (...) c'est mon idée, je me suis levé un matin, j'ai dit il faut faire ça et j'ai convaincu une équipe... Je suis à la genèse du sujet » (John, PO)*

Il est d'ailleurs d'après lui vu comme tel dans son organisation d'origine. Il désire ainsi être reconnu comme un créateur, un entrepreneur. Il répond à des sollicitations multiples. Une sollicitation narcissique qu'on pourrait interpréter comme étant, d'une part, issue de l'idéologie gestionnaire ambiante de transformation digitale, une sollicitation issue du système organisationnel dont il est issu, « être un chef de projet qui dirige et est responsable du résultat », et enfin une sollicitation plus interne, le projet semble en effet être une émanation de lui-même *« c'est [son] idée »*. Cette dynamique subjective s'autoalimente et le conforte dans le rôle ainsi pris. Obliger l'équipe à développer les fonctionnalités imaginées au départ, lui permettrait de préserver intacte son idée, son bébé, cela lui assurerait la reconnaissance de fondateur qu'il poursuit et lui permettrait de remplir son devoir de chef de projet dirigiste. Cette dynamique

rejaillit ensuite sur le pôle cognitif. Rester bloqué dans cette vision du rôle l'empêche d'apprendre et donc de parler la même langue que l'équipe. Les interprétations discordantes se multiplient, valeur commerciale contre valeur d'usage, utilisateur ou client. Cette déficience du pôle cognitif rejaillira ensuite sur son pouvoir d'agir. Son ignorance délibérée des mécanismes et motivations sous-jacentes de la méthode le rend impuissant à influencer une équipe qui ne le voit plus comme un partenaire. Sa dynamique physiologique sera ensuite altérée. Les reportings supplémentaires réclamés par son management le conduisent « à *passer des heures carrées à travailler et retravailler* » ce qui lui fait « *frôler le burn-out* ».

Ne bénéficiant d'aucun soutien clair, il finira par se sentir rejeté. Sa DIGA semble ainsi complètement bloquée. Vont émerger ensuite plusieurs symptômes : stress intense, épuisement physique, et même sentiment de persécution : « *Je suis tombé dans un monde de rumeurs et de non-dits qui était atroce sur le compte de la bienveillance (...) ça cache des monstruosités (...) il faut pas qu'on fustige une personne sur le thème de c'est sa faute.* » (John, PO)

Stephen prend lui aussi ce rôle-type de chef de projet dirigiste et s'inscrira lui aussi dans un conflit avec l'équipe de développement, en bénéficiant d'un même soutien ambigu de son management.

5.2. LES PO MEDIATEURS : ROBERT ET DAVID

Robert occupe un poste de chef de produit travaillant sur un système innovant de trafic aérien depuis presque un an, lorsque s'ouvre la DF. Ne disposant pas de ressources pour lancer les développements, son management décide de confier le projet à la DF pour acquérir rapidement des ressources permettant de commencer les développements du produit. Robert est alors nommé PO. Il reconnaît d'emblée que la BL a une stratégie définie sur plusieurs années et reconnaît donc que proposer le projet à la DF n'est pas forcément adapté et que la DF et sa BL peuvent avoir des objectifs contradictoires : « *les objectifs de la DF ne sont pas nécessairement alignés avec les objectifs d'une BL (...) si tu veux, nous on savait très bien où on voulait aller, on a un plan sur plusieurs années qui est déjà arrêté. Donc ça crée des points d'achoppement là où pour la DF si tu veux c'est des bénéfices immédiats, quitte à ce que ce soit fait un peu trop rapidement techniquement, alors que nous on était plutôt dans la recherche rapide de fondations techniques solides* » (Robert, PO)

Robert dit savoir « *naviguer en eaux troubles* » et embrasse sans ambiguïté les objectifs de la BL. Pendant son séjour, il va constamment jouer un rôle de négociateur entre une DF qui souhaite travailler sur des fonctionnalités immédiatement activables pour les futurs utilisateurs

et une BL qui insiste pour que soient développées des fonctionnalités fondamentales, sans valeur ajoutée directe pour les utilisateurs. D'un compromis à l'autre, le projet sera finalement hébergé pendant un an à la DF.

Si nous analysons son parcours, nous notons que pour Robert, le contexte organisationnel n'est pas ambigu. L'opposition entre les objectifs de la DF et de la BL est une situation qu'il est prêt à assumer. Face à cette contradiction explicite, il se positionne sciemment en ambassadeur de son organisation d'origine et exerce avec talent un rôle de médiateur entre les deux entités. Il ne laisse rien paraître sur le registre de l'émotion ou du désir, son positionnement semble au contraire issu d'une rationalisation froide de la lecture qu'il a d'un système organisationnel explicitement contradictoire. Analysons sa DIGA en partant du pôle cognitif. Semblant avoir les compétences relationnelles requises pour ce rôle de médiateur qu'il adopte, il fait progresser le projet dans le sens qu'il souhaite, malgré les contradictions du système. Cette dynamique cognitive positive augmente ainsi son pouvoir d'agir : *« Nous, on ne pouvait pas démarrer les dev et puis la DF c'est sa stratégie, donc il n'y avait pas de raison pour qu'ils la changent pour nous si pour d'autres ça marchait bien... donc il n'y avait pas d'autres solutions en fait... a part entre guillemets courber l'échine et tenter d'avancer de part et d'autre. » (Robert, PO)*

Ces dynamiques positives rejaillissent positivement sur sa dynamique subjective, il est content de son travail, il est reconnu et écouté. Il sera même promu responsable de la ligne de produits au sein de la BL. Cependant il reconnaît que cette dynamique positive est physiologiquement coûteuse : *« Disons qu'au quotidien c'était assez épuisant parce que je me trouvais à devoir jongler entre la position de la DF et la position de la BL à essayer d'arrondir les angles (...) pour X raison c'est vrai que c'est fatigant. » (Robert, PO)*

Robert sort cependant satisfait de l'expérience, nous pouvons dire que sa DIGA est positive. David, un autre PO, aura une trajectoire similaire, émotionnellement détaché, il prend acte immédiatement des contradictions du système organisationnel dans lequel il se trouve. Prenant lui aussi un rôle de médiateur, il dira avoir appris beaucoup. Sa dynamique semble similaire à celle de Robert, positive également, même si lui aussi fait état de moments de fatigue.

5.3. LES PO « AGILISTES » : FRANÇOISE, LUDOVIC, CHRIS, THOMAS ET JACKY

Françoise a l'idée de créer une plateforme permettant de numériser les processus de commandes et de commercialisation de pièces de rechange pour l'aviation civile. Son management se montre enthousiaste, un MVP est proposé à la DF dont Françoise est naturellement nommée PO. Elle et son management sont philosophiquement et explicitement convaincus par les

méthodes de la DF. Elle est partisane de l'absence de hiérarchie et de l'autonomie des équipes, elle nous parle de ses lectures assidues sur les pratiques managériales participatives, entreprises libérées (Getz, 2012) ou organisations opales (Laloux, 2014). Elle situe les méthodes agiles dans cette mouvance et est convaincue qu'elles peuvent épanouir les salariés et libérer le travail. Son projet semble techniquement beaucoup plus simple, il s'agit finalement d'un site marchand qui peut être ouvert aux utilisateurs de manière quasi immédiate et semble présenter peu de difficultés. Le projet se déroule en harmonie quasi parfaite entre le BL et la DF.

Si nous analysons sa dynamique, Françoise bénéficie d'un faisceau de conditions favorables à son épanouissement. Son projet ne présente pas spécialement de difficultés techniques, elle a facilement accès aux utilisateurs. Son management est sans ambiguïté aligné avec les objectifs de la DF, et lui offre un soutien clair tout au long du cycle. Dans sa prise de rôle, elle suit simplement sa propre inclination philosophique personnelle. Considérant son projet comme « son bébé », elle exprime également un investissement émotionnel important non seulement dans la réalisation du projet en lui-même mais également un investissement affectif envers l'équipe. Cet état de fait semble par contre remettre en question son équilibre de vie. Interrogée sur ce que le travail représente dans sa vie elle répond ainsi : *« J'ai toujours fait la part des choses entre mon travail et ma famille et mes enfants passeront toujours avant, même si le PDG du Groupe est en visite chez nous... Mais là pour la première fois pendant les dernières vacances, je ne pouvais pas vraiment décrocher... je n'arrêtais pas de regarder mon téléphone, d'appeler l'équipe, mes enfants m'en ont voulu et du coup ça a créé pour moi un vrai mal-être [...] c'est vrai que le fait d'être tout le temps ensemble de se battre pour le même projet ça crée des liens avec l'équipe. Un jour on devait recevoir des PC pour travailler, on les a finalement pas eu, j'ai vu leurs têtes (celles des membres de l'équipe) ils étaient trop déçus ça m'a fait mal, je me sentais responsable » (Françoise, PO).*

Alors que toutes les planètes semblent alignées, son travail la mobilise plus intensément qu'auparavant d'un point de vue affectif. Cette intense mobilisation semble ainsi, si ce n'est dégrader, du moins perturber sa vie hors travail. Ludovic, autre PO Agiliste aura une trajectoire similaire à celle de Françoise. Par contre, moins émotionnellement investi, il ne subira pas de déséquilibre dans sa vie personnelle.

Deux autres PO adoptent un rôle de PO agiliste et vont pourtant être confrontés à des difficultés et des remises en question. Il s'agit de Chris et Thomas. Tous deux vont faire face à des obstacles indépendants de tout alignement philosophique : des problèmes de compétence des

squads qui seront mis à leur disposition. Ils vont remonter ces problèmes réels de compétences au management de la DF, qui au lieu de les aider les renverra à l'application des valeurs d'humilité en vigueur dans l'organisation. Tous deux se sentiront alors mis en accusation et éprouveront un sentiment d'injustice. Ils auront la perception que leur problème pourtant bien réel est nié au lieu d'être traité ou même simplement discuté. La DF en tant qu'organisation exemplaire ne semble ainsi pas devoir être mise en défaut. En tant qu'organisation modèle elle n'est pas critiquable, alors qu'elle rencontre des difficultés à l'épreuve du réel. Leur pouvoir d'agir se trouve ainsi empêché, ils vivront l'expérience comme un échec et leur DIGA sera sérieusement perturbée comme l'illustrent les verbatim ci-après :

« Un sprint qui ne se passe pas bien, ce n'est pas la catastrophe, dire que vous avez merdé... putain y'a pas de déshonneur à dire ça, c'est bien de communiquer quand ça va bien, mais communiquer quand ça va mal, c'est aussi nécessaire » (Chris, PO)

“C'était l'éclate au début, et quand ça a merdé c'est pas très facile...Ça m'a foutu dans le trou de pas y arriver, j'étais abattu, stressé par le fait que ça périclite et que je n'y arrive pas (...) (Thomas, PO). Enfin Jacky a un parcours singulier, visiblement passionné de nouvelles formes d'organisations, il adhère aux principes de la DF contrairement à son management. Nommé PO, il suivra son inclination personnelle et prendra fait et cause pour la DF, et finira par quitter son organisation.

6. DISCUSSION

6.1 LE PARADOXE COMME STRATEGIE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

La DF est créée dans un but de changement organisationnel afin de permettre au Groupe de répondre à des problématiques contradictoires : continuer à livrer à ses clients ses produits actuels dans un environnement encore stable et anticiper un futur que ses dirigeants entrevoient comme étant fait de changements rapides à la fois technologiques et sociaux. Josserand et Perret, 2008, montrent comment des organisations mettent en pratique une gestion paradoxale qui va consister à tenter de concilier des contraintes qui peuvent paraître contradictoires, le but étant de s'engager dans un cercle vertueux dans lequel « les valeurs opposées [...] restent en état de tension créatrice et de freinage mutuel. Le cercle s'auto-équilibre et s'auto-corrige » (Hampten-Turner, 1992 p36, cité par Josserand et al., 2003). Ils distinguent parmi 6 pratiques de gestion paradoxale celles du compartimentage. Il s'agit pour l'organisation de faire coexister deux logiques d'actions a priori contradictoires en réservant des espaces distincts dans lesquelles ces logiques d'actions peuvent s'exprimer. Ainsi la création de la DF peut-elle

s'interpréter comme la manière qu'a le groupe de faire coexister la logique d'action qui permettrait de répondre à la transformation digitale de ses activités et qui se matérialise par l'adoption au sein de la DF des méthodes agiles avec ses logiques d'actions habituelles au sein des BLs. Les contradictions entre ces deux logiques d'actions ont émergé au cours de l'étude, à la fois au travers des entretiens mais également dans la consultation des documents du Groupe. Elles s'expriment dans des différences de doctrines sur certaines dimensions que nous résumons de manière non exhaustive dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2: différences entre les doctrines de la DF et de certaines BLs

Notion	Doctrine de la DF	Doctrine de certaines BL
Relation DF – BL	Partenariat entre pairs	Sous-traitance
MVP	Un projet exploratoire sans périmètre clairement contractualisé	Un projet exploratoire avec un périmètre défini au départ
Performance d'un projet	Livrer du logiciel de qualité	Livrer les fonctionnalités prévues
Valeur d'une fonctionnalité	Preuve ou potentiel d'usage	Preuve ou potentiel de vente
Rôle du PO	Représentant auprès de l'équipe le monde extérieur, promoteur des méthodes agiles dans les BLs	Chef de projet, garant du contenu, responsable de la tenue d'un contrat entre la BL et la DF
Décisions	Décision collective de la squad sans voix prépondérante	Décision du chef de projet en fonction de son budget et de sa délégation de pouvoir formelle
rencontre avec les utilisateurs	Recueillir leur feedback	Leur montrer que l'entreprise a rempli son contrat

D'après Josserand et al., 2003, cette pratique de compartimentage n'est pas naturellement acceptée par les membres de l'organisation et peut dans certains cas favoriser des luttes de pouvoir de part et d'autre des frontières ainsi construites entre les deux espaces. Ces luttes apparaissent clairement dans les cas de David, Robert ou Jacky, dans lesquels une opposition entre doctrines des BLs et doctrine de la DF émerge explicitement et rejaillira sur la manière dont ils prennent leurs rôles ainsi que sur leurs dynamiques identitaires respectives.

A cette pratique de gestion paradoxale s'ajoute la dimension d'exemplarité souhaitée de la DF. Censée être une source d'inspiration pour les entités existantes du Groupe en adoptant des méthodes de travail innovantes et se réclamant de valeurs difficilement critiquables, les cas de Chris et de Thomas interrogent sur la capacité de celle-ci à se remettre en question lorsqu'elle fait face à des problèmes auxquels toute organisation fait face. Face à ce qu'ils perçoivent comme une remise en question de cette Organisation Idéale (Schwarz, 1987), les managers de la DF la défendent en questionnant les valeurs de ceux qui osent remonter des problèmes. Ce faisant, ils ajoutent au PO une difficulté à la gestion d'un paradoxe organisationnel plus ou moins bien explicité.

6.2 LE PROCESSUS DE SUBJECTIVATION DES POS

Josserand et al., 2003 soulignent également la nécessité de mettre en œuvre des rôles d'acteurs tampons afin de gérer les interdépendances opérationnelles entre les organisations dans cette pratique de compartimentage dont nous parlions plus haut. Aussi peut-on interpréter le rôle de product-owner comme celui d'acteur tampon permettant de résoudre une forme de double contrainte qui semble inhérente aux méthodes agiles. Celle-ci consiste à donner aux développeurs de l'autonomie, à favoriser le dialogue et les interactions tout en ne négligeant pas complètement le besoin de contrôle et de prévisibilité légitime dans toute organisation. Cette double contrainte est d'ailleurs résumée dans une des phrases de l'Agile Manifesto : « *That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more* ». La formulation est en effet ambiguë : si tout a de la valeur, s'agit-il de systématiquement privilégier la proposition de gauche et dans quels cas peut-on privilégier la proposition de droite ? C'est au PO qu'il revient de trouver le meilleur compromis. Les auteurs ajoutent que cette stratégie des acteurs tampons nécessite, pour qu'elle réussisse, de poser la question des personnes qui vont incarner ces rôles et de leur capacité à les exercer effectivement. C'est tout le sens des questions auxquelles nous avons cherché à répondre.

Ce paradoxe ainsi posé est plus ou moins assumé par la hiérarchie des acteurs: dans le cas des PO Agilistes, elle assume pleinement que le projet soit développé au sein de la DF en se montrant résolument en accord avec la pertinence des méthodes. Dans les cas de Robert, David et Jacky, leur hiérarchie prend une attitude d'opposition assumée. La DF est considérée comme un sous-traitant et l'injonction explicite formulée au PO est de défendre les intérêts de son organisation d'origine. Dans les cas de John et Stephen en revanche, le positionnement est ambigu. Ils semblent soutenus dans leur prise de rôle de chef de projet dirigiste sans que ce

soutien se traduise en acte. Cette attitude de soutien sans acte les maintient dans une forme d'ambiguïté permanente qui les empêche d'évoluer et se révèle ensuite toxique pour eux. Ainsi placés dans des rôles a priori similaires d'acteurs tampons, les individus vont les incarner de manières relativement différentes. Différentes variables vont entrer en jeu dans ce processus de subjectivation. La première est évidemment le rôle formel tel qu'il est prescrit dans la fiche de rôle, la deuxième est la lecture que va faire l'acteur des injonctions de son organisation d'origine qui dépend des trois attitudes managériales que nous avons décrites ci-dessus. La troisième variable correspond au désir de l'acteur. Ce désir peut lui être propre et correspond finalement à son Idéal du Moi (Laplanche et al., 2007), il peut lui être suggéré par la ou les organisations dans lesquelles il évolue et correspond dans ce cas à l'idéal organisationnel (Aubert et al., 1991) soit du Groupe, soit de la DF. Ces variables n'influencent pas les acteurs de la même manière, certains comme John ou Françoise expriment un désir qui semble l'emporter sur les autres considérations alors que les médiateurs, rappelant en cela les marginaux sécants (Crozier et Friedberg, 1977), prennent leur rôle en fonction d'une lecture stratégique de la situation organisationnelle à laquelle ils sont soumis.

6.3 DES DYNAMIQUES IDENTITAIRES INFLUENCEES PAR LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL DANS LEQUEL SE TROUVE L'ACTEUR

Le rôle pris par l'acteur ne détermine toutefois pas à lui seul sa dynamique identitaire. En effet, si l'on peut imaginer que le rôle de chef de projet directif n'est pas tenable à long terme à force de conflits, il nous semble que l'ambiguïté dans laquelle est maintenu l'acteur par son management empêche sa dynamique subjective d'évoluer, au moins autant que l'intensité de l'investissement subjectif qu'il exprime. La clarté du positionnement respectif des deux organisations semble jouer un rôle dans l'évolution de la dynamique identitaire. Un positionnement clair aligné ou opposé semble favoriser une dynamique positive tandis qu'un positionnement ambigu favoriserait une DIGA négative. Une deuxième variable externe au sujet nous semble jouer un rôle dans l'évolution de sa DIGA : la possibilité d'avoir accès aux utilisateurs du projet, principe d'ailleurs fondateur des méthodes agiles, mais qui semble, dans le contexte des activités du Groupe (activités sensibles militaires ou civiles), extrêmement difficile à mettre en œuvre surtout en dehors de tout contrat formalisé avec ses clients. C'est une des difficultés rencontrées par John, par Robert et par Thomas. Se pose ainsi la question d'obliger une équipe à mettre en œuvre des méthodes agiles alors que les conditions de l'environnement du projet ne le permettent finalement pas vraiment. Les deux seuls cas dans

lequel cet accès était possible étaient les projets menés par Françoise et Ludovic, les deux PO Agilistes qui ont bénéficié de ce que l'on pourrait qualifier d'alignement parfait des planètes. Enfin le troisième facteur qui entre en jeu concerne la stratégie de compartimentage choisie et le positionnement qui s'en est suivi de la DF comme organisation presque idéalisée par ses managers et que ceux-ci jugent plus évoluée et donc incriticuable. La question se pose donc ainsi : s'autorisera-t-on à critiquer une organisation mise sur pied à grand frais, ou ses membres la défendront-ils au prix de justifications dont l'éthique est discutable (Schwarz, 1987) ?

Du point de vue subjectif, un des facteurs qui paraît influencer la DIGA de l'acteur semble lié à l'intensité avec laquelle l'acteur est investi dans son projet. Chris, Stephen et Françoise sont particulièrement investis, Chris et Françoise allant même jusqu'à parler du projet comme d'une émanation d'eux-mêmes, parlant de leur « bébé », de leur « idée ». Dans le cas de John, cet investissement subjectif intense l'empêche d'évoluer de lui-même dans son rôle. Dans le cas Françoise, il la renforce dans une dynamique professionnelle positive qui commence toutefois à empiéter sur sa vie personnelle.

7. CONTRIBUTIONS

7.1 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES:

D'un point de vue théorique, notre étude nous semble apporter une pièce à l'édifice conceptuel de la DIGA. En effet, si le modèle de la DIGA permet d'évaluer et d'anticiper la dynamique identitaire globale de l'acteur, il ne permet pas de décrire complètement les paramètres toujours multiples qui entrent en jeu dans le processus de prise de rôle de l'acteur, son processus de subjectivation. Notre étude permet, nous semble-t-il, de les mettre en évidence.

7.2 CONTRIBUTIONS PRATIQUES

L'analyse des DIGA a fait apparaître un certain nombre de variables de nature organisationnelle qui permettent de qualifier ce qu'on pourrait appeler un terrain organisationnel plus ou moins favorable à la dynamique identitaire de l'acteur. Ce terrain déterminera dans une certaine mesure les rôles que l'acteur pourra prendre. Il permettra également de prévoir la performance ou non de la stratégie de compartimentage. Enfin, l'analyse a priori du terrain organisationnel peut également servir à prévenir l'apparition de risques psycho-sociaux que peuvent entraîner une DIGA bloquée. Enfin, notre étude met en évidence un certain nombre de variables subjectives, qui, analysées, peuvent aider non seulement le sujet qui prend le rôle à s'autoévaluer, mais aussi le manager recrutant. Celui-ci dispose ainsi d'un certain nombre

d'axes d'analyse permettant de sélectionner le meilleur profil correspondant au terrain organisationnel précédemment qualifié.

CONCLUSION

Le PO apparaît, nous l'avons vu, comme un maillon essentiel du succès de la mise en œuvre des méthodes agiles. Il nous semble que notre étude a permis d'analyser la mise en œuvre des méthodes agiles à l'épreuve de la subjectivité des acteurs à travers un cas empirique. La subjectivité s'entend comme l'ensemble des rationalisations conscientes de l'acteur mais également de l'ensemble de ses désirs, de ses rêves et de ses idéaux. Elle laisse cependant ouvertes plusieurs questions. La première concerne la stratégie de changement organisationnel qui consiste en la création de Digital Factories en tant que modèle à suivre qui peut être interprétée par les acteurs qu'ils en soient membres ou non comme seule « bonne » organisation possible en ces temps de digitalisation de l'économie. Les méthodes agiles sont alors considérées comme une sorte de nouvelle *one best way* qui permettrait de résoudre à la fois les problèmes de performances ou les problèmes humains de l'organisation. Ce positionnement ne la rend de fait plus critiquable, ce qui risque de devenir une source de frustration voire de souffrance pour les acteurs lorsque ceux-ci font face aux problèmes qui ne manquent jamais d'arriver lorsqu'on mène une activité, quelle qu'elle soit. D'autres recherches nous semblent nécessaires sur cette stratégie de changement organisationnel pour mieux en comprendre les conditions de succès. D'autres stratégies de changement organisationnel méritent également d'être étudiées, notamment le passage d'une entreprise d'une organisation traditionnelle vers des méthodes agiles. Enfin, les méthodes agiles comme mode d'organisation natif d'une organisation nous semblent devoir être étudiées pour comprendre leur impact sur les dynamiques subjectives des acteurs. Une autre question que notre étude laisse en suspens est également la question de la subjectivité des autres acteurs de l'équipe travaillant en mode agile. Le cas de Françoise nous questionne en effet sur la mobilisation affective qui semble se jouer au sein d'une petite équipe autonome et qui peut venir perturber l'équilibre de vie du sujet au bénéfice, dans un premier temps du moins, de son activité professionnelle.

Références:

- 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.
- Aubert, N., de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- Bass, J. M., Beecham, S., Razzak, M. A., Canna, C. N., & Noll, J. (2018, May). An empirical study of the product owner role in scrum. In Proceedings of the 40th International Conference on Software Engineering: Companion Proceedings (pp. 123-124).
- Beck, K. (1999). Embracing change with extreme programming. *Computer*, (10), 70-77.
- Biddle, R., Meier, A., Kropp, M., & Anslow, C. (2018, May). MyAgile: sociological and cultural effects of agile on teams and their members. In Proceedings of the 11th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (pp. 73-76). ACM.
- Cockburn, A. (2000). Selecting a project's methodology. *IEEE software*, 17(4), 64-71.
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An introduction to agile methods. *Advances in computers*, 62(03), 1-66.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*.
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108.
- Dingsøy, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development.
- Dybå, T., & Dingsøy, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and software technology*, 50(9-10), 833-859.
- 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.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis* (No. 7). WW Norton & Company.
- Fernandez, G. & Clot, Y. (2012). Mobilisation psychologique et développement du « métier ». Dans : Jean-Luc Bernaud éd., *Traité de psychologie du travail et des organisations* (pp. 323-342). Paris: Dunod. doi:10.3917/dunod.berna.2012.01.0323.
- Glaser B., Strauss AL. (1967). *The discovery of grounded theory*, Hawthorne, NY, Aldine Press
- Highsmith, J. (2002). What is agile software development?. *crosstalk*, 15(10), 4-10.

Hampten-Turner, C. (1992), *La culture d'entreprise : Des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris: Les Editions d'Organisation, traduit de (1990). *Corporate Culture, From Vicious to Virtuous Circles*, Londres: Hutchinson Business Books

Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development: The business of innovation. *Computer*, 34(9), 120-127.

Josserand, E., & Perret, V. (2003). *Pratiques organisationnelles du paradoxe*. HAL.

Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *MIT Sloan Management Review*, 30(1), 41.

Laanti M., (2013). Agile and Wellbeing -- Stress, Empowerment, and Performance in Scrum and Kanban Teams, 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences, Wailea, Maui, HI, pp. 4761-4770.

Laplanche, J., & Pontalis, J. B. (2007). *Vocabulaire de la psychanalyse (1967)*. Paris: Puf, 7.

Lipiansky, E. M. (1992). *Identité et communication: l'expérience groupale*. Presses universitaires de France.

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

Mannaro, K., Melis, M., & Marchesi, M. (2004, June). Empirical analysis on the satisfaction of IT employees comparing XP practices with other software development methodologies. In *International conference on extreme programming and agile processes in software engineering* (pp. 166-174). Springer, Berlin, Heidelberg.

Matturo, G., Cordovés, F., & Solari, M. (2018). role of Product Owner from the practitioner's perspective. An exploratory study. In *Proceedings of the International Conference on Software Engineering Research and Practice (SERP)* (pp. 113-118). The Steering Committee of The World Congress in Computer Science, Computer Engineering and Applied Computing (WorldComp).

Melo, C. D. O., Santana, C., & Kon, F. (2012, September). Developers motivation in agile teams. In *2012 38th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications* (pp. 376-383). IEEE.

Michelot, C., & Ortsman, O. (2019). Actualité de l'approche sociotechnique. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (1), 15-32.

Molinier P. (2008). *Les enjeux psychiques du Travail*, Paris, Payot.

Pedrycz, W., Russo, B., & Succi, G. (2011). A model of job satisfaction for collaborative development processes. *Journal of Systems and Software*, 84(5), 739-752.

Poppendieck M.(2001) , “Lean programming”, <http://www.agilealliance.org/articles/articles/LeanProgramming.htm>, 4-12-2002

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* Currency.

Robinson, H., & Sharp, H. (2005, June). The social side of technical practices. In *International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering* (pp. 100-108). Springer, Berlin, Heidelberg.

Robinson, H. & Sharp, H., (2008). Collaboration and co-ordination in mature eXtreme programming teams. *International Journal of Human-Computer Studies*, 66(7), 506-518.

Royce, W. (1970, August). The software lifecycle model (Waterfall Model). In *Proc. Westcon* (Vol. 314).

Sardas JC., Dalmasso C., Lefèbvre P. (2011). Les enjeux psychosociaux de la santé au travail. Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation, *Revue française de gestion*, vol. 214, no. 5, pp. 69-88.

Schwaber K., Sutherland J. (2017). *The Scrum Guide, the Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game.* Scrum.org

Schwartz, H. S. (1987). Anti-social actions of committed organizational participants: An existential psychoanalytic perspective. *Organization studies*, 8(4), 327-340.

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.

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.

Smite, D., Moe, N. B., Levinta, G., & Floryan, M. (2019). Spotify Guilds: How to Succeed With Knowledge Sharing in Large-Scale Agile Organizations. *IEEE Software*, 36(2), 51-57.

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

Unger-Windeler, C., Klünder, J., & Schneider, K. (2019, May). A mapping study on product owners in industry: identifying future research directions. In *2019 IEEE/ACM International Conference on Software and System Processes (ICSSP)* (pp. 135-144). IEEE.

Whitworth, E., & Biddle, R. (2007). The Social Nature of Agile Teams. *Agile 2007 (AGILE 2007)*, 26-36.

Yin RK. (1981). The case study crisis : some answers. *Administrative Science quarterly*, vol.26, n°1, pp.58-65