

**Autogestion et organisations des TIC dans la société de
l'information québécoise**

L'exemple d'une entreprise Agile

Suzy Canivenc

Sous la Direction de Diane-Gabrielle Tremblay

Note de recherche

Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de
l'économie du savoir

Centre de Recherche sur les Innovations Sociales

No 2012-3

Teluq-UQAM
Novembre 2011

Notes biographiques

Suzy Canivenc est post-doctorante au sein de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et au Centre de Recherche sur les Innovations Sociales. Docteure en Sciences de l'Information et de la Communication, elle est diplômée de l'Université Européenne de Bretagne – Rennes 2 où elle est associée au laboratoire *Plurilinguismes, Représentations, Expressions Francophones - information, communication, sociolinguistique* (PREFics, EA 3207). En 2011, ses recherches doctorales sur l'autogestion et la société de l'information lui valurent le Prix CREIS-Terminal (Centre de coordination pour la Recherche et l'Enseignement en Informatique et Société, Revue *Technologies de l'information, culture et société*).

Elle est qualifiée par le Conseil national des universités (CNU) de France, pour la fonction de maître de conférences des universités en 71^e section (sciences de l'information et de la communication).

Voir : <http://suzycanivenc.wordpress.com/>

Courriel : suzy_canivenc@yahoo.fr

Diane-Gabrielle Tremblay est titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et directrice de l'ARUC-GATS (gestion des âges et des temps sociaux). Elle est professeure à la Télé-université de l'Université du Québec à Montréal, et elle a été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, de Lyon III, d'Angers, de Toulouse, en France, de Hanoi (au Vietnam) à la European School of Management et à l'université de Louvain-la-Neuve, en Belgique. Elle est présidente du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, membre du conseil exécutif de la Society for the Advancement of Socio-Economics et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et directrice de la revue électronique *Interventions économiques*. Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé de nombreux articles parus dans des revues scientifiques avec comité, dont *New Technology, Work and Employment, Applied Research on Quality of Life, Social Indicators Research, the Journal of E-working, the Canadian Journal of Urban Research, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, the Canadian Journal of Communication, the Canadian Journal of Regional Science, Leisure and Society, Women in Management, Géographie, économie et société, Carriérologie, Revue de gestion des ressources humaines*.

Voir : www.telug.ugam.ca/chaireecosavoir; www.telug.ugam.ca/aruc-gats

Courriel : dgtrembl@telug.ugam.ca

Sommaire

Résumé	4
1. Cadre de la recherche :.....	5
1.1. Sujet et problématiques de recherche :.....	5
1.2. Méthodologie :	5
2. Présentation générale de la structure :	7
2.1. Métiers et missions.....	7
2.2. Historique :	7
2.3. Membres :	11
2.4. Soutien et financement :	12
3. Principes organisationnelles : l'Agilité et l'autogestion	14
3.1. L'Agilité :	14
3.2. L'Agilité et l'autogestion à AgileCorp :	27
4. Pratiques organisationnelles	33
4.1. Gouvernance et structure organisationnelle.....	33
4.2. Organisation du travail :	60
4.3. Gestion des ressources humaines.....	62
4.4. Communication interne :	74
4.5. Relations externes :	79
5. Evolution et limites organisationnelles	81
5.1. Evolution :	81
5.2. La taille :	84
5.3. La hiérarchie et le pouvoir :	85
5.4. L'auto-exploitation :	89
5.5. L'homogénéité des profils :	102
5.6. Le contexte :	104
6. Conclusion :	106
6.1. AgileCorp et l'autogestion : similitudes et spécificités	106
6.2. L'Agilité et l'innovation socio-organisationnelle : apports et limites.....	107
6.3. L'autogestion dans le contexte de la société de l'information.....	109
7. Annexe : la notion d' « autogestion »	110
7.1. Définition :	110
7.2. Généalogie :	111

Résumé

Cette note de recherche s'inscrit dans le prolongement d'une thèse en Sciences de l'Information et de la Communication intitulée « Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir ».

Ce programme de recherche s'intéresse à la possible réactualisation de l'utopie autogestionnaire dans le contexte de la société de l'information et s'interroge sur la portée idéologique et pratique des recompositions organisationnelles actuellement à l'œuvre.

La problématique de l'impact socio-organisationnel des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a déjà fait l'objet de nombreuses réflexions. Cette question, déjà largement alimentée, est ici abordée d'un point de vue inédit et atypique qui confère toute son originalité à ce programme de recherche : celui de l'autogestion.

Ces recherches se situent ainsi à la croisée de l'innovation socio-organisationnelle et de l'innovation technologique.

Le travail mené ici cherche à approfondir et mettre à l'épreuve les conclusions issues de notre thèse en transposant notre problématique d'origine au contexte québécois, qui nous semble à certains égards plus favorable au développement des nouvelles technologies et des innovations sociales.

La présente note de recherche s'intéresse au cas particulier d'une entreprise Agile dont nous avons étudié les discours et les pratiques pour apprécier leurs différences et leurs similitudes avec d'autres structures autogérées étudiées précédemment ainsi que leurs apports et limites en termes d'innovation sociale.

1. Cadre de la recherche :

1.1. Sujet et problématiques de recherche :

Cette étude postdoctorale vise à mettre à l'épreuve le potentiel novateur des organisations du secteur des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et l'hypothèse d'une possible réactualisation de l'utopie autogestionnaire dans le contexte québécois de la « société de l'information » (une brève définition et généalogie de l'autogestion est proposée en annexe, à la fin de cette monographie).

En comparant les pratiques de coopératives autogérées et d'entreprises du secteur des TIC se réclamant de principes organisationnels proches de l'autogestion, ce programme de recherche visait à répondre aux questions suivantes :

- Ces deux formes organisationnelles entretiennent-elles des liens ?
- Dans quelle mesure leurs pratiques se ressemblent et diffèrent-elles ?
- Quels sont leurs apports et limites respectifs en termes d'innovation sociale ?
- Ces pratiques et limites diffèrent-elles de celles observées en France ?
- L'utopie autogestionnaire connaît-elle réellement un regain d'actualité dans le contexte de la société de l'information ? Les TIC en facilitent-elles la mise en pratique ?
- Le Québec est-il un terrain plus porteur que la France pour les expérimentations à caractère autogestionnaire ?

La présente étude est consacrée à une entreprise du secteur des TIC se réclamant de principes organisationnels proches de l'autogestion en se revendiquant notamment du mouvement Agile (plus particulièrement la méthode Scrum). Pour respecter son anonymat, nous avons choisi de la nommer AgileCorp. Nous passerons en revue ses principes et pratiques organisationnels pour apprécier leurs liens avec l'autogestion, leurs apports novateurs et leurs limites.

1.2. Méthodologie :

Cette monographie s'appuie sur les sources suivantes :

- Le site Internet, le blog et le wiki d'AgileCorp,
- 4 entrevues menées entre mars et juin 2011 avec le fondateur d'AgileCorp, qui en fut également dirigeant jusqu'en septembre 2010,
- Une interview radiophonique et une conférence de ce même fondateur,
- Des entretiens menés sur le mois de juillet 2011 avec un échantillon diversifié de membres d'AgileCorp officiant dans les divers métiers et « communautés » de l'entreprise (développeurs, coachs techniques et organisationnels, coordinatrice des opérations, comptable, spécialiste de la relation clientèle, traductrice technique) : 12 personnes au total d'ancienneté, d'âge et de sexe variés.

Nous nous sommes enfin appuyés sur des sites, documents et ouvrages consacrés à l'agilité et notamment à Scrum pour mieux comprendre les spécificités et le fonctionnement de cette organisation :

- Articles de Wikipédia : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Méthode agile](http://fr.wikipedia.org/wiki/Méthode_agile), [http://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum \(méthode\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_(méthode))
- Sites dédiés à la méthode et au coaching agile : <http://generationagile.com>, <http://www.qualitystreet.fr>
- AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Paris : Dunod, 267 pages

- RADENKOVIC, Dejan (2011). *Des méthodes traditionnelles à SCRUM*. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation, technologies et management de projet, *ESIEE Engineering Paris* (école d'ingénieurs des sciences et technologies de l'information et de la communication)

2. Présentation générale de la structure :

2.1. Métiers et missions

AgileCorp est une entreprise de services spécialisée en développement logiciel, formation et coaching Agile.

Centrée à ses débuts exclusivement sur le développement « agile » de logiciels, AgileCorp a progressivement développé une offre d'accompagnement à cette méthodologie particulière sous forme de conseils et de formations. En effet, si l'agilité est avant tout une méthode de développement logiciel, elle impacte à tous les niveaux les entreprises dans laquelle elle est implantée (organisation du travail, gestion des ressources humaines, culture d'entreprise) et nécessite donc une approche globale.

Principalement « technologue » agile à ses débuts, l'entreprise AgileCorp est donc également devenue « accompagnateur du changement ».

La méthode Agile occupe ainsi une place centrale dans cette organisation comme nous le verrons par la suite. Elle est la colonne vertébrale de son offre de services et de sa culture organisationnelle.

Du fait de la notoriété grandissante de l'agilité, AgileCorp officie pour des entreprises de plus en plus importantes et diversifiées. Ses clients se concentrent aujourd'hui principalement dans les secteurs de la finance et des télécommunications, « *grands consommateurs de solutions sur mesure* ».

2.2. Historique :

AgileCorp a été fondée en septembre 2000. Cette création doit être replacée dans le contexte particulier vécu alors par les trois fondateurs.

2.2.1. 2000-2001 : La genèse :

AgileCorp est en effet né de deux facteurs situationnels :

1) Elle est tout d'abord née d'une frustration, d'un « *ras le bol* » quant aux méthodes utilisées en développement logiciel engendrant la démotivation des développeurs et une piètre qualité des produits comme le relate bien l'un des fondateurs :

« *J'trippe pas, on est souvent en retard sur nos projets, la qualité des logiciels est moyenne, on finit les projets à l'arrache. Autrement dit, c'est pas une dynamique où tous les jours tu te dis "hourra, je vais au travail"* ».

Ce dernier envisageait même une reconversion professionnelle totale, après 6 ans passés dans le développement logiciel. Une trajectoire qu'auraient également suivi d'autres employés s'ils n'avaient eux aussi rencontré les méthodes Agiles et AgileCorp.

2) AgileCorp est ensuite née d'une occasion : la proposition d'un projet de développement assez conséquent émanant du réseau professionnel de l'un des fondateurs.

Suite à cette proposition, il décide avec deux de ses collègues de démissionner et de créer une nouvelle entreprise avec la « *volonté de faire les choses différemment* » :

« *C'était comme l'histoire de la dernière chance : on se donne une dernière chance, y'avait pas de vision, pas de grande réflexion, juste l'état d'esprit : "ça marche pas puis on a l'opportunité de faire quelque chose"* ».

La « révolution » est cependant timide à ses débuts :

« *On s'est vite vite vite retrouvé face à nous-mêmes parce que c'est ben beau de dire " faut faire différemment" mais ça veut dire quoi ?* ».

Ils commencent par simplifier les procédures de développement, en allégeant notamment la documentation souvent trop pléthorique qui accompagne les projets. Ils ne sont toutefois pas réellement satisfaits de ces arrangements qui, finalement, ne changent rien au « *paradigme* » des méthodes de développement.

Mais au début de l'année 2001, l'un d'eux prend connaissance d'une nouvelle méthodologie de développement dite « Agile » en lisant l'ouvrage de Kent Beck *Extrem programming, embracing change*, à la tonalité « *radicale* » comme il l'explique :

« *Y'a quelque chose de radicalement différent, des paradigmes qui changent, qui te jettent à terre* ».

C'est alors que l'aventure AgileCorp commence véritablement.

Emballés par cette nouvelle méthode, les trois associés décident de l'expérimenter, avec quelques difficultés mais « *une satisfaction renouvelée* ». Rapidement, ils décident de grandir en s'équipant d'un local et en prévoyant d'embaucher, tout en préservant le modèle organique et a-hiérarchique d'origine. Cette perspective de croissance nécessitera d'emprunter une somme importante, un risque qui conduira l'un des trois fondateurs à quitter l'aventure (il reviendra cependant 5 ans plus tard en tant qu'employé).

Ces investissements sont en effet risqués, l'entreprise étant à l'époque dépendante d'un seul client- précisément celui qui lui offrit le premier contrat à l'origine de sa création.

2.2.2. 2002-2005 : un développement timide lié à la confidentialité des méthodes Agiles :

En 2002, un nouvel employé est embauché et les deux associés impulsent un réseau local consacré à l'agilité avec la création d'un groupe d'utilisateurs. Ce mouvement reste cependant confidentiel à l'époque, entraînant quelques difficultés pour AgileCorp :

« *On est vraiment perçus comme des gens très bizarres à l'époque (rires) très très bizarres. Je me rappelle, j'ai fait une présentation : on était deux présentateurs puis on avait une audience de trois personnes...* ».

Jusqu'en 2005, AgileCorp traverse ainsi une « *longue traversée du désert* » qui ne l'empêche cependant pas de perdurer et de se développer en passant à 16 employés (en août 2005). L'entreprise bénéficie en effet d'une bonne reconnaissance en matière d'expertise technique mais les méthodes de travail qu'elle cherche à implanter sont en revanche encore inconnues et difficiles à faire comprendre aux clients. L'entreprise va alors commencer à diversifier ses offres en se dotant en 2004 d'un premier programme de formation, suite à la certification de formateur à la fonction de Scrum Master obtenue par l'un des fondateurs. Une seconde activité qui lui permet d'amorcer sa croissance.

2.2.3. A partir de 2005 : une croissance forte liée à la propagation de l'Agilité

2005 marque un « *point d'inflexion dans l'histoire de [AgileCorp]* » : l'agilité commence à faire parler d'elle et à attirer des clients, curieux de cette nouvelle méthodologie pleine de promesses. AgileCorp, qui cumule quatre années d'expérience dans le domaine, est pleinement sollicitée. Sa clientèle commence à se diversifier.

L'entreprise poursuit une croissance humaine de plus en plus soutenue pour atteindre 62 employés fin 2010. Elle va également croître en diversifiant ses offres et ses points de localisation géographique.

En 2006, AgileCorp diversifie à nouveau ses activités en lançant le développement de son premier produit logiciel destiné à soutenir l'implémentation de méthodes Agiles au sein des équipes de développement. L'année suivante, un deuxième logiciel suivra.

En 2007, un deuxième employé est certifié formateur Scrum Master, permettant ainsi à l'entreprise d'accroître le rythme de ses formations. Son offre d'accompagnement s'étoffe encore pour proposer des services de conseils en méthodes Agiles. Ces dernières ont en effet un impact profond sur la gestion de projet et la culture organisationnelle, nécessitant un accompagnement global du changement comme nous l'avons évoqué précédemment.

AgileCorp va également amorcer une croissance internationale dans le monde francophone, en commençant par l'ouverture d'un bureau en France. Cette structure très autonome suivra son propre développement, en miroir de la trajectoire d'AgileCorp : d'abord spécialisée dans les services de formation et conseil en Agilité, elle constitua progressivement une équipe de développement. En 2008, un nouveau bureau est ouvert à Grenoble. La filiale française compte aujourd'hui 7 employés à Paris et 2 à Grenoble. Elle s'est récemment désaffiliée d'AgileCorp : les 9 employés ont en effet décidé de racheter l'entité et de la transformer en Scop pour « *poursuivre la voie de l'autogestion* », en opposition à l'évolution organisationnelle et culturelle d'AgileCorp Canada.

Au Québec également, AgileCorp se développe : en 2009, un bureau est ouvert dans la ville de Québec, une zone desservie depuis longtemps et qui demandait de plus en plus de ressources. Ce bureau compte actuellement 4 personnes.

AgileCorp a enfin eu pour projet de se développer en Afrique, notamment au Cameroun, en 2008 mais n'y a finalement pas ouvert de bureau. L'expansion géographique se poursuit cependant avec le lancement récent d'un bureau en Suisse.

2006 marque également un autre événement important pour AgileCorp : le départ du deuxième associé suite à un « *épuisement professionnel* » lié au stress provoqué par cette perspective de forte croissance. Ce départ laisse ainsi le dernier fondateur seul aux commandes de l'entreprise et unique propriétaire. Une situation qu'il juge inconfortable comme il l'explique :

« Là je deviens propriétaire unique. Sauf que là j'ai commencé à avoir des conversations avec moi-même : ça avait le potentiel d'être un beau succès mais qu'est-ce qui va se passer dans 10 ans ? Quand tu te mets à imaginer des scénarios super beaux : « ah peut-être qu'on va pouvoir la vendre pour un beau prix cette entreprise là, elle va faire peut-être beaucoup de profits, est-ce que je mérite tout ça moi ? ». Mettons on vend, je ramasse mon chèque puis je dis « voici votre nouveau parton » ? Là, j'ai dit « non, ça peut pas être ça », donc ça remettait en question, puis c'est la première fois que je faisais ça dans ma vie, ma vision du capitalisme proprement dit : et là je me dis « non ! Oui j'ai un mérite d'avoir créé ce lieu là, j'ai pris des risques financiers, des risques individuels même avec ma famille qui sont importants, donc je mérite une certaine part du capital, mais c'est pas vrai qu'à chaque jour c'est moi qui crée toute la valeur dans cette organisation là » ».

Il décide alors de créer une Coopérative de Travailleurs Actionnaires l'année suivante (2007). Une CTA regroupe les salariés d'une entreprise à capital-actions existante qui désirent devenir collectivement actionnaires. A AgileCorp, les salariés actionnaires détiennent 30% du capital de l'entreprise, les 70% restants sont pour le moment détenus par le fondateur qui reste donc l'actionnaire majoritaire.

2.2.4. 2010 : évolution organisationnelle et mutation culturelle

La forte croissance d'AgileCorp entraîne cependant quelques difficultés organisationnelles dans cette entreprise atypique reposant sur l'absence de hiérarchie. La structure organisationnelle, jusqu'ici « émergente » et organique, va alors évoluer avec l'instauration de « communautés », des équipes spécialisées par métiers destinées à faciliter l'organisation du travail ainsi que la planification financière et stratégique.

La présidence va également changer, le dernier fondateur vivant un certain malaise voire une crise existentielle dans son rôle de dirigeant :

« Quand j'ai démarré [AgileCorp], dans mon inconscient y'avait beaucoup ça : créer une organisation où personne va dire quoi faire à qui quand (...) Donc on va essayer de faire une organisation sans chef. Sauf que le paradoxe c'est que y'avait un osti de chef puis c'était moi. (...) J'étais dans un état de confusion. J'étais à propos de « personne va me dire quoi faire ni quand » mais moi je suis pas mal en train de leur dire quoi faire puis quand ».

En outre, il ne se sentait pas forcément le plus à même de « diriger » une entreprise de cette envergure nécessitant de fortes compétences de négociateur et d'organisateur, un profil plus proche du gestionnaire rigoureux que du visionnaire enthousiaste :

« J'suis-tu encore la bonne personne pour être le lead de cette affaire là ? L'entreprise rendue à 70 est devenue conséquente, c'est beaucoup de négociations, beaucoup de partenariats avec des externes (...) Puis fallait quelqu'un qui s'assure que ça reste organisé, qu'on développe une certaine excellence opérationnelle, moi je suis pas le type de leader et le type de gestionnaire le plus structuré, donc j'ai forcément créé une entreprise à mon image puis on avait besoin d'un peu plus de structure ».

Il ressentait ainsi la nécessité d'orienter AgileCorp vers plus de structuration organisationnelle et de pragmatisme stratégique, et décida de confier la présidence à un collaborateur de confiance, arrivé en 2008 et à la tête de la communauté « méthodologie » (les services conseils) :

« C'était la bonne personne pour moi, c'est-à-dire qu'il avait le pragmatisme, il est dans les faits, on a besoin de ramener un petit peu ça dans notre culture (...) forcément avec son arrivée y'a un changement culturel qui s'opère : c'est un comptable moi je suis un idéaliste ».

Il est d'ailleurs à noter que ce rôle pragmatique était auparavant tenu par l'un des fondateurs parti en 2006 et à l'origine d'un certain déséquilibre que le nouveau Président est destiné à ramener.

Ce changement de présidence marque ainsi une profonde mutation culturelle à AgileCorp qui semble vivre une forme de crise.

Le nouveau Président va en effet poursuivre la structuration de l'entreprise en mettant en place une deuxième strate organisationnelle : les « équipes », que l'on pourrait définir comme des groupes de réflexions et de décisions stratégiques. La première de ces équipes à avoir été mise en place concerne le « cadre financier » d'AgileCorp. L'argent, qui a longtemps été un sujet secondaire voire même tabou, fait alors son entrée en force dans la culture organisationnelle d'AgileCorp qui vit à cette époque une profonde crise financière :

« L'organisation en ce moment elle est en profonde mutation. Comme organisation on a pratiquement occulté pendant plusieurs années la conversation de l'argent : elle existait pratiquement pas. Tellement que pour certaines personnes, l'argent c'est tabou (...) Mais la crise économique de 2008 combinée avec le fait qu'on est une entreprise en croissance, qui a besoin de faire une gestion beaucoup plus saine de son

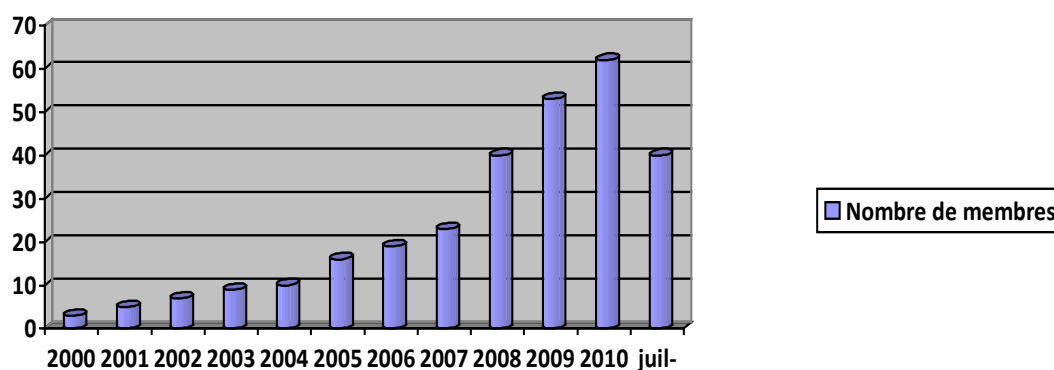
capital, de son argent...En fait, ça c'est un des mandats difficile [du nouveau Président] : c'est de ramener du pragmatisme, qu'il y ait une conversation saine sur la question de l'argent ».

Cette mutation culturelle est d'autant plus difficile qu'elle s'est accompagnée d'une restructuration financière qui a entraîné la suppression de 9 postes en début d'année 2011 suivie d'une dizaine de départs volontaires dont certains furent clairement présentés comme des signes de protestation envers l'évolution d'AgileCorp :

« Donc à travers ça, t'sé t'es déjà dans une conversation complexe ou une mutation d'entreprise, tu te dis « l'argent, c'est un sujet, écoute on est une entreprise, on n'est pas une ONG là », donc en même temps tu te dis « faut mettre du pragmatisme », on va mettre un cadre financier, puis là faut licencier des gens pour raisons économiques, ça a fait un bon traumatisme dans l'organisation ».

2.3. Membres :

AgileCorp a ainsi connu une croissance continue, plus soutenue à partir de 2008 et qui s'est brusquement inversée début 2011 suite à ces multiples départs :



AgileCorp a également connu une forte évolution dans ses métiers et missions : spécialisée dans le développement logiciel, l'entreprise s'est diversifiée d'abord avec une activité de formation puis de conseils en méthode Agile devenue aujourd'hui aussi importante que la première. Aux « technologues » des premières années, s'ajoutent désormais des « coachs » dont une bonne partie est d'ailleurs issue du développement. La croissance de la structure nécessite également d'autres profils professionnels, en marketing et gestion par exemple.

AgileCorp compte ainsi désormais plusieurs métiers, répartis en « communautés » :

- la communauté « développement », composée d'une douzaine de développeurs
- la communauté « méthodologie », composée d'une quinzaine de coachs
- la communauté « marketing », composée de 4 personnes au profil diversifié
- la communauté « opérations » (finance et coordination), composée de 3 membres
- la communauté des « spécialistes de la relation clientèle », composé d'une seule personne à temps plein et de 4 membres de la communauté « méthodologie »
- la communauté « produits », désormais réduite à une personne

Malgré cette croissance et cette diversification, le profil des membres reste assez homogène, en conformité avec les spécificités sociodémographiques des organisations du secteur des TIC : une majorité d'hommes dans la trentaine d'un haut niveau de scolarité.

Ils semblent également partager un même but symbolique, caractéristique cette fois-ci des organisations autogérées :

« Tout le monde est aligné sur ''chercher une alternative''. Donc je dirais que y'a une volonté assez partagée, sans doute pas à 100%, de chercher une alternative organisationnelle, de structure organisationnelle ».

Ce courant idéologique se divise cependant en deux clans, qui recoupent les lignes de démarcation des deux principales « communautés » :

- les développeurs de la « communauté développement » qui cherchent avant tout à vivre une alternative organisationnelle à leur niveau individuel,
- les « coachs » de la « communauté méthodologie » qui cherchent à propager cette alternative au-delà des murs de leur entreprise :

« Y'a une masse de gens qui viennent simplement pour vivre dans l'alternative, alors que y'a une autre masse qui sont beaucoup plus motivés par la créer pour d'autres, être inspirant (...). Les développeurs de logiciels, certains tout ce qu'ils se disent c'est ''nous autres, développer des logiciels dans un contexte agile, dans une culture de gestion comme [AgileCorp], c'est ça qui nous tente'' ; les autres, qui sont plus dans la ''communauté métho'', ils disent « non, non, mais c'est plus que ça [AgileCorp], c'est se présenter comme une alternative puis aider les autres à trouver leur alternative, leur ouvrir les yeux ».

2.4. Soutien et financement :

Au démarrage, AgileCorp a bénéficié d'une subvention pour jeunes entrepreneurs de la part du CLD à hauteur de la moitié de la mise de fond nécessaire à la création de l'entreprise. L'autre moitié a été couverte par l'apport personnel des fondateurs.

AgileCorp a également bénéficié des crédits d'impôt du Carrefour de la Nouvelle Economie et de ceux liés aux activités de recherche et développement, valables pour 10 ans. Elle a enfin bénéficié de subventions salariales ponctuelles pour la création de nouveaux postes.

Au-delà de ces soutiens financiers, les fondateurs ont également été accompagnés par un incubateur local offrant services et conseils aux entrepreneurs. AgileCorp a ainsi pu disposer d'un bureau et de services logistiques pour peu de frais ainsi que de quelques conseils, qui n'ont toutefois pas été à la hauteur des attentes des fondateurs :

« En théorie ça avait vocation à être plus que ça : donner des services conseils sur le plan d'affaires puis tout ça mais ça a pas...la personne en question elle comprenait pas...Les TI ».

Pour assurer son développement, AgileCorp n'a fait appel à aucun actionnaire extérieur, afin de maintenir une autonomie totale selon le souhait du dernier fondateur restant :

« Le principe de fond, c'est une conviction politique, c'est que y'a aucun actionnaire extérieur (...) Les sources de capital ça devrait être nous-mêmes ».

L'entreprise s'appuie principalement sur des prêts bancaires, qui pourraient aller jusqu'à des « débentures » (si l'entreprise ne parvient pas à rembourser le prêt, celui-ci se transforme alors en capital-actions). AgileCorp a été rentable dès sa première année avec des revenus de 152 463 \$ et un bénéfice net de 90 023 \$. En 2002 et 2003, les revenus ont crû de 46 et 43%, tandis que les bénéfices ont augmenté de 40% puis de 90%.

A partir de 2006, le modèle économique basé sur l'autonomie se radicalise avec le développement en total autofinancement des produits logiciel développés en interne. Une stratégie qui entraînera un net ralentissement du chiffre d'affaires à court terme, mais qui permettra à AgileCorp de bénéficier de sommes conséquentes lors de la vente de ses produits. Ce modèle d'affaires va se poursuivre avec le développement d'autres produits :

« On travaille sur un produit qu'on développe depuis 2 ans, on l'a financé grâce aux autres communautés qui sont rentables à ce temps ci. On espère qu'on va le vendre ».

puis là on va ramener de l'argent dans le système. Ce qui fait qu'ont peut garder le système fermé ».

Malgré la crise économique de 2008, AgileCorp décida de poursuivre sa stratégie centrée sur le long terme et non sur les profits immédiats en maintenant son autonomie financière et l'autofinancement de produits. Un choix qui entraînera des difficultés à partir de 2009 : les revenus mensuels ne permirent plus de couvrir les frais que devait assumer l'entreprise (salaires, locaux, dépenses diverses). La vente d'un logiciel développé en interne offrit cependant une bouffée d'oxygène à AgileCorp.

Cette situation risquée donna naissance à la « communauté financière » à la fin de l'année 2009, avec pour mission « l'éducation, l'information, l'identification de problématiques et la proposition de solutions pour assurer la pérennité de [AgileCorp] sur le plan de la santé financière ». Les travaux réalisés dans le cadre de cette instance révéleront une perte de 100 000 \$ par mois. Des actions ont alors été entreprises pour informer les membres et redresser la situation financière, notamment via un prêt bancaire et un prêt sans intérêt du fondateur. La situation perdura cependant sur l'année 2010.

Cette situation financière dramatique aboutira à la création, en octobre 2010, d'une nouvelle instance : l'équipe du « cadre financier » qui opérera une importante restructuration se concluant en janvier 2011 par 9 licenciements et l'arrêt de quasiment tous les produits logiciels. Le modèle économique d'AgileCorp va alors évoluer : désormais, toutes les activités, mêmes celles de la communauté « produits », doivent être rentables à court terme.

Les impacts financiers de cette restructuration furent immédiats : dès le mois de février les résultats s'améliorent nettement. Cette restructuration fut cependant vécue comme un profond traumatisme sur le plan humain dans cette entreprise où l'argent était tabou et l'individu au centre. Cette restructuration s'est ainsi accompagnée d'une mutation culturelle qui provoqua de nombreuses démissions.

Le modèle économique d'AgileCorp se distingue également par l'entrepreneuriat collectif avec la CTA, instance permettant aux salariés d'être actionnaire de l'entreprise. Le capital est pour le moment détenu à 30% par les salariés, le dernier fondateur restant l'actionnaire majoritaire. Ce dernier envisage cependant de poursuivre la « dilution » du capital au sein du collectif de travail.

Ils sont cependant nombreux à être insatisfaits de la CTA : dotée d'un rôle minimal et reposant sur l'adhésion automatique des salariés, cette instance ne parvient pas à créer une véritable culture de propriétaire et de gestionnaire chez ses membres. Comme beaucoup de choses à AgileCorp, la CTA est ainsi profondément remise en cause actuellement.

3. Principes organisationnelles : l'Agilité et l'autogestion

3.1. L'Agilité :

L'Agilité est une méthode de développement logiciel née au début des années 1990 en réaction aux taux d'échecs des méthodes classiques trop rigides qui peinent à respecter le budget initial, les délais et les besoins des clients.

Les causes de ces échecs sont nombreuses :

- en amont : une définition des besoins et donc des fonctionnalités à développer mal établie, déclinées en tâches mal estimées et non priorisées ;
- au cours du processus de développement : un manque de communication, de collaboration et de transparence (tant envers le client qu'entre le directeur technique, les chefs de projet et les développeurs), un manque de flexibilité qui empêche d'intégrer tout changement et amélioration en cours de route ;
- en aval : un produit qui finalement ne correspond pas aux attentes de l'utilisateur.

En réponse à ces difficultés, plusieurs figures éminentes du développement logiciel vont commencer à élaborer des méthodes plus « agiles » pour maximiser la valeur des produits proposés aux utilisateurs et accroître la satisfaction des développeurs.

En 2001, 17 d'entre eux se rencontrent pour débattre des critères communs à leurs méthodes respectives, d'où sortira le « manifeste Agile » prônant 4 valeurs :

- Les personnes et leurs interactions sont plus importantes que le processus et les outils
- Un logiciel qui fonctionne prime sur la documentation ;
- La collaboration avec le client est plus importante que le suivi d'un contrat ;
- La réponse au changement passe avant le suivi du plan.

Ces 4 valeurs se déclinent en 12 principes communs à toutes les méthodes agiles :

- Satisfaire le client en livrant tôt des logiciels utiles, qui offrent une véritable valeur ajoutée ;
- Accepter les changements, même tard dans le développement ;
- Livrer fréquemment une application qui fonctionne ;
- Collaborer quotidiennement entre clients et développeurs ;
- Bâtir le projet autour de personnes motivées en leur fournissant environnement et support, et en leur faisant confiance ;
- Communiquer par des conversations en face à face ;
- Mesurer la progression avec le logiciel qui fonctionne ;
- Garder un rythme de travail durable ;
- Rechercher l'excellence technique et la qualité de la conception ;
- Laisser l'équipe s'auto-organiser ;
- Rechercher la simplicité (pragmatisme) ;
- A intervalles réguliers, réfléchir aux moyens de devenir plus efficace.

L'Agilité peut se définir d'une manière plus condensée comme une « approche itérative et incrémentale pour le développement logiciel, réalisé de manière très collaborative par des équipes responsabilisées, appliquant un cérémonial minimal, qui produisent un logiciel de grande qualité dans un délai contraint, répondant aux besoins changeants des utilisateurs » (définition proposée par Scott Ambler, développeur canadien officiant pour IBM).

L'Agilité se présente ainsi comme une « nouvelle culture de développement »¹, une philosophie de gestion de projet logiciel moins lourde et bureaucratique qui peut se décliner en plusieurs méthodes dont les plus connues sont eXtreme Programming (clairement axée sur les pratiques d'ingénierie logicielle) et Scrum (dont la portée est plus large et peut s'appliquer à toute gestion de projet). C'est cette seconde méthodologie qu'a adoptée AgileCorp et qui est par ailleurs la plus répandue des méthodes Agiles.

3.1.1. La méthode Scrum :

Le terme anglais « Scrum » signifie « mêlée »: cette méthodologie s'inspire des valeurs et de l'esprit du rugby pour les adapter aux projets de développement logiciel en promouvant la formation d'une équipe de développement multifonctionnelle et soudée dans l'atteinte d'un objectif précis (comme le « pack » lors d'un ballon porté au rugby) aiguillée par un Scrum Master (dont le rôle est similaire à celui d'un demi de mêlée) qui leur donne la direction et le tempo.

La méthode Scrum peut « théoriquement s'appliquer à n'importe quel contexte ou groupe de personnes qui travaillent ensemble pour atteindre un but commun comme planifier un mariage, gérer des projets de recherche scientifique, des écoles et même des églises comme le précise le site de son principal promoteur Jeff Sutherland »².

Comme toute méthode Agile, Scrum suit un processus incrémental (le produit est construit morceaux par morceaux qui viennent s'ajouter progressivement) et itératif (grâce à des rétroactions qui permettent de revenir sur ce qui a été fait dans une perspective d'amélioration continue).

La méthodologie Scrum déploie tout un arsenal d'outils et de « cérémonials » pour la gestion de projet logiciel, à l'origine d'un jargon technique assez complexe pour les néophytes qui peut toutefois se décomposer en quatre catégories :

- **Des rôles** (Product Owner, Scrum Master, Equipe, Stakeholders)
- **Des blocs de temps** (release, sprint)
- **Des réunions**, aussi appelées **cérémonials** (planification de release et de sprint, mêlée quotidienne, revue de sprint, rétrospective)
- **Des artefacts** (backlogs, plans, Burndown charts)

▪ **Les rôles :**

Le Product Owner

Le « **Product Owner** » (PO) est chargé de définir les objectifs et fonctionnalités du produit (qu'il précise dans une liste appelée « **backlog de produit** ») en fonction des besoins du client et des futurs utilisateurs. Il doit également s'assurer de partager sa vision avec les autres acteurs (ingénieurs, commerciaux, marketing) pour éviter les différences de définition.

La PO est donc responsable des décisions stratégiques en choisissant l'orientation générale du projet et prend également en charge des décisions tactiques en précisant l'ordre dans lequel les différentes parties du produit seront développées.

Ce titre est souvent traduit en français par « directeur de produit », le terme de « directeur » n'est cependant pas à prendre dans le sens hiérarchique du terme mais comme celui qui donne la direction : il n'a aucune responsabilité hiérarchique sur les personnes, il est chargé de donner une orientation au produit et prend ses décisions en accord avec l'équipe, le plus

¹ AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Paris : Dunod, 267 pages

² [http://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(méthode\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_(méthode))

souvent possible au consensus. Dans cette perspective, il est présent tout au long du développement (par opposition aux projets classiques où le représentant des besoins du client n'intervient qu'au début et à la fin du processus).

Le Scrum Master

Le « **Scrum Master** » (SM) accompagne l'implantation de la méthodologie Scrum dans l'organisation et plus particulièrement dans l'équipe de développement : il l'encadre le temps de la former à Scrum (il organise et anime les **réunions** entre autres), l'aide à progresser puis l'encourage à devenir autonome. Le rôle du SM est ainsi centré sur les processus et l'organisation du travail, tandis que celui du PO est axé sur le produit.

Une fois l'équipe mature (c'est-à-dire quand elle a atteint un niveau d'auto-organisation très élevé), le SM a principalement pour rôle de minimiser les perturbations extérieures et de résoudre les problèmes non techniques de l'équipe (administratifs par exemple). Ce titre est ainsi parfois traduit par « facilitateur » ou même simplement « animateur » en français. Il est même possible d'envisager des équipes sans SM lorsqu'elles sont très petites et/ou très matures.

La SM n'est donc pas un « chef de projet » dans la terminologie habituelle, ce rôle est tout simplement éliminé dans Scrum : une partie de ses attributions est dévolue au PO, l'autre étant déléguée à l'équipe elle-même, encouragée à s'auto-organiser.

L'équipe

L'une des caractéristiques forte de Scrum est ainsi l'auto-organisation des **équipes** de développement. Ce principe signifie « que les membres de l'équipe s'organisent eux-mêmes et n'ont pas besoin d'un chef qui leur assigne le travail à faire »³.

Cette auto-organisation se manifeste par une collaboration et une communication intense entre les membres, favorisée par la petite taille de l'équipe (de 2 à 7 personnes).

Le principe d'auto-organisation implique également une équipe « multifonctionnelle » qui concentre toutes les compétences nécessaires au développement du produit (contrairement aux méthodes de gestion de projet habituelles où les développeurs et testeurs sont scindés dans des équipes différentes).

Ainsi, il n'y a pas de rôles spécialisés et prédéfinis ni de hiérarchie interne : c'est l'équipe qui définit elle-même la façon dont elle organise son travail, ce n'est ni le SM ni le PO.

Stakeholders

Les « **Stakeholders** » sont des intervenants externes qui souhaitent suivre l'avancement du produit sans pour autant s'investir dans sa réalisation : experts, directeurs techniques mais aussi clients.

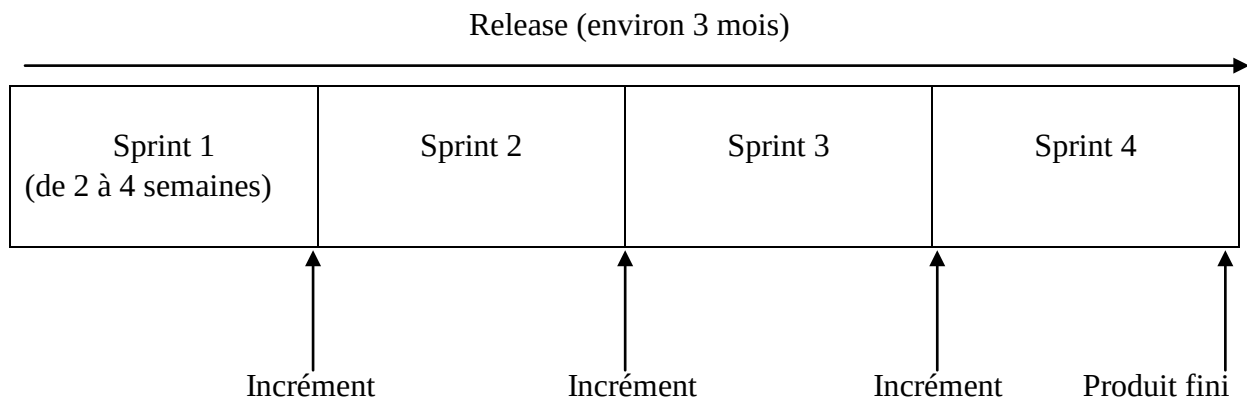
Un autre principe fort de Scrum est en effet la participation du client dans le processus de développement : il peut à tout moment compléter ou modifier la liste des fonctionnalités à produire (à l'exception de celles qui sont en cours de réalisation pendant un **sprint**).

³ AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Paris : Dunod, 267 pages, p 41-42

▪ Les blocs de temps, cérémoniaux et artefacts

Le développement complet d'un produit logiciel se réalise sur un bloc de temps nommé « **release** ». D'une durée d'environ trois mois, la release aboutit ainsi à une version achevée du logiciel, susceptible d'être mise en exploitation.

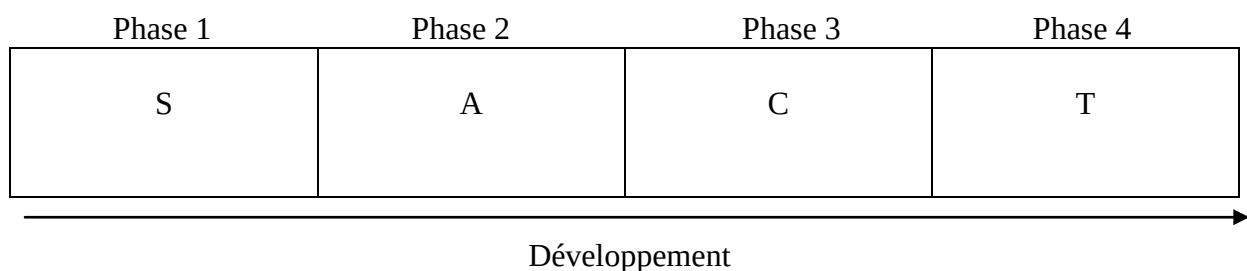
La release est elle-même subdivisée en petits blocs de temps (d'une durée variant de 2 à 4 semaines), appelés « **sprints** », dont chacun doit se conclure par la réalisation d'un incrément (soit une partie fonctionnelle du produit logiciel). Chaque incrément (réalisé au cours d'un sprint) mis bout à bout aboutissent donc au produit fini (réalisé au cours de la release).



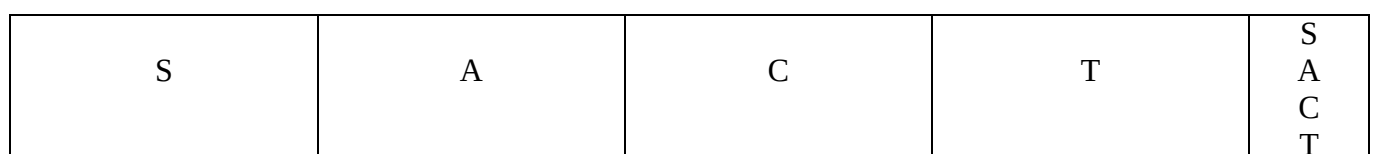
Dans les méthodes traditionnelles, dites « en cascade » car séquentielles, le développement d'un logiciel est également subdivisé en phases dont chacune correspond à une activité de nature différente classée dans un ordre précis :

- Phase 1 : Spécifications fonctionnelles
- Phase 2 : Architecture (conception)
- Phase 3 : Codage (et tests unitaires)
- Phase 4 : Tests (d'intégration et de recette)

Cycle séquentiel/en cascade

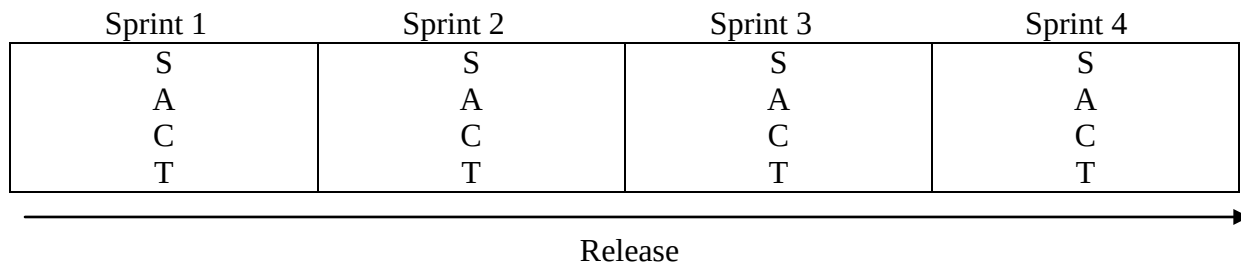


Ce modèle idéal est en réalité peu appliqué en l'état : on revient toujours sur les activités des phases précédentes, particulièrement dans la phase de test. Ce décalage est une des raisons du retard des projets et de leur qualité médiocre :



Au contraire avec Scrum, pour réaliser un incrément fonctionnel régulièrement, chaque sprint concentre l'ensemble des activités nécessaires au développement d'un produit logiciel. Un principe facilité par la multifonctionnalité de l'équipe de développement.

Cycle Scrum



La release

La release débute par une **planification de release** à laquelle participe l'équipe au sens large (PO, SM, équipe). Ainsi, contrairement aux méthodologies traditionnelles, l'estimation et la planification du processus de développement ne sont pas confiés à quelques experts mais à l'ensemble des membres impliqués.

La planification de release s'appuie sur le **backlog de produit**, tableau qui remplace la documentation pléthorique accompagnant généralement les projets de développement : cette liste précise les fonctionnalités à développer en fonction des besoins du client, déclinées en « stories » (que l'on pourrait traduire par « scénarios ») et ordonnées par priorité. Le backlog de produit est sous la responsabilité du PO, mais toute l'équipe y a accès et peut le modifier. Il est également visible des personnes extérieures à l'équipe qui sont intéressées par le développement du produit : clients, utilisateurs, managers, marketing, opérations...

Le backlog de produit n'est pas un document figé, il n'est jamais complet ou fini tant que vit le produit et il évolue continuellement avec lui : des éléments sont ajoutés, d'autres sont décomposés ou supprimés, les priorités sont ajustées.

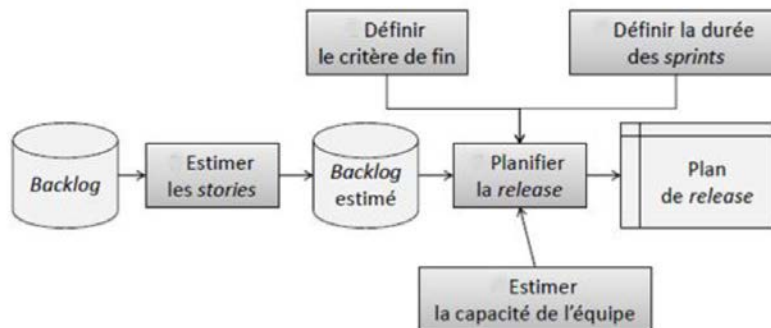
A partir de ce backlog de produit précisant les « stories » à réaliser, l'équipe va estimer l'effort à fournir pour développer chacune de ces stories. Pour ce faire, les équipes Scrum utilisent un outil ludique : le planning poker, un jeu composé de 13 cartes où figurent différents chiffres inspirés de la suite de Fibonacci (0, ½, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40, 100, suite à laquelle on peut ajouter les symboles : ? et ☕). Pour chaque « story », chaque membre de l'équipe sélectionne une carte qui représente l'estimation en taille (et non en durée) et la place sur la table face cachée. Toutes les cartes sont ensuite révélées simultanément. S'il y a des écarts trop importants dans les estimations, l'équipe discute les différences et essaie de trouver une estimation commune de la « story ».

L'équipe estime ensuite sa « vélocité », c'est-à-dire sa capacité de travail pendant un sprint qui la renseignera sur le nombre de « stories » qu'elle peut y réaliser. Pour calculer sa « vélocité », l'équipe se base sur ses disponibilités à venir et ses expériences passées, selon le principe de la « météo de la veille » (la vélocité de l'équipe est d'ailleurs recalculée à la fin de chaque sprint, lors de la **revue de sprint**, en fonction des capacités de travail dont elle a fait preuve). Lorsque l'équipe est nouvellement créée et n'a pas de vélocité connue, elle peut simuler la **planification du premier sprint** pour aider à évaluer sa capacité de travail.

L'équipe va également s'entendre sur une définition de « fini », soit les critères à remplir pour juger qu'une tâche est achevée.

En fonction de ces différents éléments (charge de travail à fournir pour chaque « stories », capacité de travail de l'équipe, définition de « fini »), l'équipe peut avoir une idée de la release à faire pour développer le produit logiciel au complet et ainsi calculer la durée des sprints.

Processus de planification d'une release



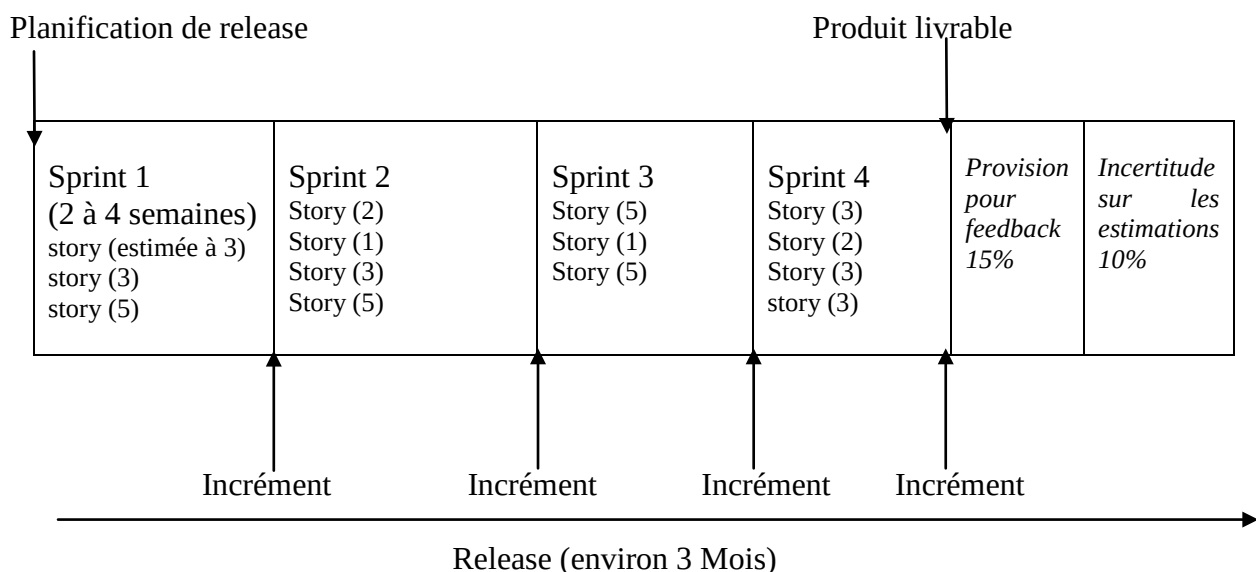
Source : RADENKOVIC, Dejan (2011). *Des méthodes traditionnelles à SCRUM*. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris

La planification de la release doit également prévoir, à la fin de chaque release, un temps pour intégrer le « feedback », pratique fondamentale dans le développement Agile pour assurer une amélioration continue. Il permet en effet de perfectionner le produit en prenant en compte les retours des utilisateurs : évolution des « stories » existantes, réalisation de nouvelles « stories », corrections de défauts (« bugs »).

Par sûreté, le plan de release prévoit également une marge d'erreur sur ces estimations, équivalent à 10% du temps total de la release afin d'éviter tout dépassement de délais.

Le plan de release est un schéma global qui doit rester flexible : une caractéristique importante des méthodes agiles est en effet leur capacité à prendre en compte les changements, ce qui implique que les plans soient remis à jour régulièrement. Cela vaut particulièrement pour le backlog de produit et le plan de release actualisés à chaque sprint. L'étape suivante (la planification de sprint) permet une planification plus fine sur un bloc temporel plus restreint, le sprint.

Déroulement d'une release



Le sprint :

Dans le langage Scrum, un sprint est un bloc de temps restreint (2 à 4 semaines) aboutissant à un incrément de produit potentiellement livrable (à la différence de la release à l'issue de laquelle le produit est réellement livré).

Le sprint est le bloc de temps fondamental dans la méthodologie Scrum car il permet de concilier les approches incrémentale et itérative au fondement de l'agilité : à son issue, un nouvel incrément du produit est réalisé (une partie fonctionnelle) suivi d'une « rétrospective » (qui assure l'amélioration continue du produit et du processus de développement) puis d'un nouveau sprint.

La planification de sprint :

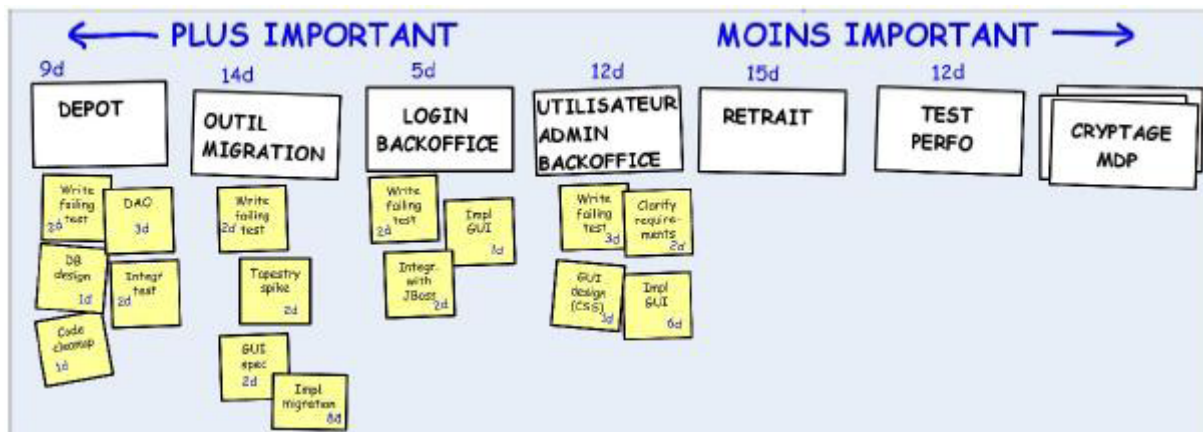
Le contenu d'un sprint est défini par l'équipe élargie lors d'une réunion appelée « planification de sprint » qui ne doit pas durer plus de 4 heures.

La réunion commence par rappeler le contexte (dans quelle phase de la release se place le sprint) puis définit un but pour le sprint à venir (condensé en une phrase formulée par l'équipe).

L'équipe sélectionne ensuite les « stories » du backlog de produit qui seront réalisées lors du sprint, en tenant compte des priorités et des estimations précédemment arrêtées. Le PO définit les priorités et donc l'ordre des « stories » candidates à être dans le sprint, mais seule l'équipe arrête la liste des stories effectivement sélectionnées pour le sprint.

Chaque « story » est ensuite décomposée en tâches élémentaires de quelques heures (qui peuvent être réalisées en une journée maximum ; dans le cas contraire, la tâche est décomposée en tâches plus petites). Concrètement, des posts-it sont placés sous chaque « story » précisant les tâches dont elle se compose :

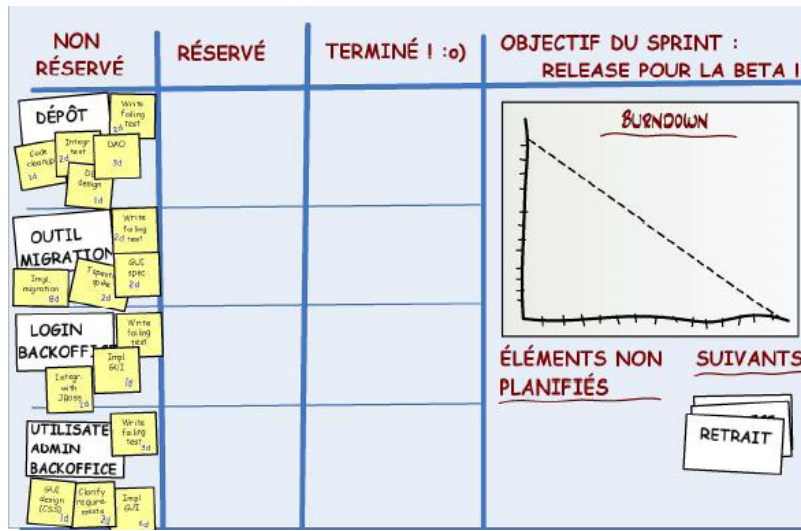
Décomposition des stories en tâches



Source : RADENKOVIC, Dejan (2011). *Des méthodes traditionnelles à SCRUM*. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris

Les tâches ainsi définies constituent les items du **backlog de sprint**, outil réalisé par le SM qui va permettre de visualiser l'avancement du sprint :

Backlog de sprint



Source : RADENKOVIC, Dejan (2011). *Des méthodes traditionnelles à SCRUM*. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation technologies et management de projet, *ESIEE Engineering Paris*

Au fur et à mesure de leur réalisation, les posts-it sur lesquels sont inscrites les tâches à faire sont déplacée vers une colonne « réservé » ou « en cours » puis « terminé » ou « fini ». Le champ « suivants » permet de rajouter des tâches supplémentaires si tous les éléments du backlog venaient à être terminés avant la fin du sprint. Ce n'est pas au PO ni au SM de répartir les tâches sur l'équipe, ce sont les membres eux-mêmes qui prennent les tâches. A ce stade, il n'est d'ailleurs pas nécessaire d'aboutir à l'attribution de toutes les tâches : il suffit que chacun ait du travail pour les premiers jours du sprint, les autres tâches trouveront preneur par la suite en fonction des disponibilités des membres de l'équipe.

Le backlog de sprint se compose également d'un schéma appelé « **burndown chart de sprint** » : c'est un indicateur graphique basé sur la mesure de ce qui reste à faire. Un point est ajouté au graphique pour chaque tâche répertoriée dans le backlog de sprint réalisée. La courbe prend le plus souvent une forme descendante pour visualiser l'avancement du produit et le travail restant (un schéma similaire existe pour le backlog de produit, appelé « **burndown chart de sprint** », où un point est ajouté au graphique pour chaque « story » répertoriée dans le backlog de produit réalisée).

Au-delà de sa fonction première de planification, cette réunion est un rituel qui permet à l'équipe d'apprendre à travailler ensemble de manière auto-organisée tout en partageant ses connaissances sur le produit et en s'engageant auprès de ses pairs sur les réalisations à faire.

A l'issue de cette réunion, une heure et un lieu sont fixés pour les **mêlées quotidiennes** et le premier sprint peut commencer. Par la suite, cette réunion se répètera à chaque début de sprint et permettra de mettre à jour le backlog de produit en fonction de l'avancement du développement.

La mêlée quotidienne :

Des réunions quotidiennes rythment le déroulement des sprints et permettent de faire le point sur les tâches réalisées et les difficultés rencontrées : les « **mêlées quotidiennes** » ou daily scrum.

Cette réunion journalière de 15 minutes maximum se nomme également « stand-up meeting » car elle se tient debout.

Elle se déroule généralement le matin en présence du PO, du SM et de l'équipe de développement. Les « stakeholders » peuvent y assister mais n'ont pas le droit de parole.

Tour à tour les membres de l'équipe sont invités à répondre aux trois questions suivantes :

- Qu'est-ce que j'ai fait hier, soit depuis la dernière mêlée quotidienne ? Il s'agit alors de présenter les tâches sur lesquelles on a travaillé, en précisant si elles sont en cours ou finies. Le **backlog de sprint** est actualisé en conséquence (les post-its sont déplacés vers les colonnes « en cours » ou « fini ») de même que le **burndown chart de sprint**.
- Qu'est-ce que je compte faire aujourd'hui, soit jusqu'à la prochaine mêlée quotidienne ?
- Quelles sont les difficultés que je rencontre ?

Certains proposent également une quatrième question : « à ton avis, compte-tenu de l'avancement actuel, le but du sprint sera-t-il atteint en temps voulu ? ».

Cette réunion n'a donc pas besoin d'une animation formelle, le SM a simplement pour tâche de s'assurer que la réunion ait lieu et qu'elle respecte le déroulement énoncé ci-dessus.

Cette rencontre quotidienne est un moyen efficace d'être informé de tout débordement embryonnaire quant à l'avancement prévu par la planification de release et de sprint.

Si cette réunion est un point de « contrôle » sur l'avancement du développement, elle doit cependant être avant tout un moyen d'aller vers plus d'auto-organisation : elle ne consiste pas pour les membres à faire un compte-rendu au SM mais doit plutôt favoriser la transparence, la communication et l'esprit collectif.

A la suite de cette réunion, l'équipe se met au travail, généralement dans une même pièce pour ici encore favoriser la communication et la collaboration. Conformément aux principes de Scrum, l'organisation du travail n'est volontairement pas définie pour laisser l'équipe s'auto-organiser.

La revue de sprint :

La **revue de sprint** se tient à la fin du sprint en présence de toute l'équipe, des stakeholders et de toutes les personnes intéressées de près ou de loin par le projet.

Cette rencontre, d'une durée maximale de 4 heures, consiste à présenter le travail réalisé au cours du sprint avec deux objectifs :

- valider l'incrément développé et apprécier l'avancement du produit quant aux objectifs de livraison (délai, coût, qualité) ;
- recevoir du feedback pour améliorer le produit et maximiser le processus de développement au prochain sprint.

Le PO commence par rappeler les objectifs du sprint (définis lors de la planification de sprint) : il donne la liste des « stories » prévues et annonce celles qui vont effectivement être montrées dans la revue. En cas d'écart, l'équipe peut en exposer brièvement les raisons qui seront examinées par la suite lors de la **rétrospective de sprint**.

L'équipe fait ensuite une démonstration du travail réalisé. Les autres participants sont invités à poser des questions et à donner leurs impressions. Leur feedback est formalisé sous forme de propositions et de demandes de changement.

Une fois le bilan du sprint réalisé, l'équipe et le PO actualisent en conséquence le backlog du produit (éléments ajoutés, modifiés ou ré-estimés) et la planification provisoire de la release.

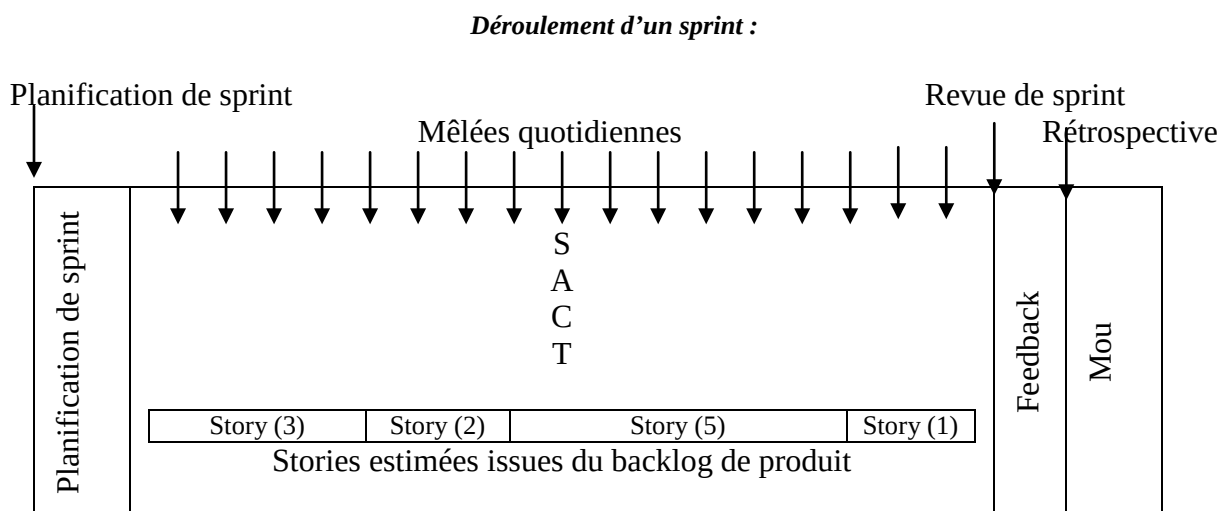
Ils procèdent également à un nouveau calcul de la vélocité de l'équipe en se basant sur le sprint qui vient d'être réalisé.

La rétrospective de sprint

La **rétrospective** qui conclut le sprint se fait avec l'équipe élargie sur une durée de 1 à 3 heures. Elle consiste à revenir sur la manière dont le travail s'est déroulé durant le sprint – les éléments de satisfaction, les difficultés rencontrées et les erreurs commises - pour proposer des améliorations afin que le prochain sprint soit plus productif mais également plus attractif pour l'équipe. Les sujets touchent autant les relations interpersonnelles, les processus que les outils. L'équipe peut également estimer que des dysfonctionnements sont provoqués par des entités extérieures à l'équipe. Le SM a alors la charge de remonter les problèmes à la hiérarchie et de s'assurer qu'ils soient traités

Pour être efficace et assurer une véritable amélioration continue, cette réunion nécessite une discussion franche, ouverte, respectueuse et constructive.

A la fin du sprint, un nouveau sprint redémarre avec le cérémonial complet : la planification de sprint suivie des mêlées quotidiennes puis de la revue et rétrospective de sprint en fin de parcours :



3.1.2. L'Agilité, l'autogestion et le néomanagement

▪ **Agilité et autogestion :**

L'Agilité semble entretenir certains liens avec l'autogestion en partageant bon nombre de ces principes et valeurs clés : décisions collectives, transparence et communication maximale, collaboration et coopération à tous les niveaux, polyvalence et auto-organisation des travailleurs.

Claude Aubry, auteur du premier ouvrage francophone consacré à Scrum fait d'ailleurs un lien généalogique direct entre Scrum et l'autogestion :

« La méthode Scrum vient des Etats-Unis, même si on peut en trouver des racines japonaises, et en remontant plus loin des origines européennes avec l'autogestion »⁴.

⁴ AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Paris : Dunod, 267 pages, p 255

Cette filiation avec l'autogestion se perçoit principalement dans l'importance accordée à l'auto-organisation des équipes de travail, principe fondamental de la méthode Scrum comme nous l'avons déjà évoqué en nous basant sur l'ouvrage de Claude Aubry :

« [Ce principe] signifie que les membres de l'équipe s'organisent eux-mêmes et n'ont pas besoin d'un chef qui leur assigne le travail à faire »⁵.

Une présentation bien proche de celle que l'on pourrait faire de la notion d'autogestion (voir à ce sujet la définition de l'autogestion proposée en Annexe, à la fin de la monographie). La définition de Scrum donnée sur Wikipédia va même jusqu'à utiliser explicitement le terme d'autogestion :

« L'équipe ne comporte pas de rôles prédéfinis, elle est auto-gérée (...) l'équipe s'auto-gère et décide en toute autonomie de la façon dont elle va travailler »⁶.

De même en anglais, si le terme « self-organization » est le plus employé pour décrire les équipes Agiles, certains utilisent également l'expression « self-management ».

De par cet appel à l'auto-organisation des travailleurs, l'Agilité implique de profonds bouleversements organisationnels, managériaux et culturels pour les entreprises qui tentent d'implanter cette méthode :

- Du point de vue organisationnel, les rôles sont totalement redistribués et les prises de décisions déléguées au niveau le plus proche du terrain ;
- Du point de vue managérial, l'enjeu n'est plus tant de surveiller, contrôler et punir que de soutenir, animer et concilier ;
- D'un point de vue culturel, il s'agit finalement d'opérer une totale « remise en question des normes établies et de l'autorité hiérarchique ainsi qu'une volonté de faire sauter le vernis des hypocrisies, des traditions surannées et des préjugés tenaces »⁷. En ce sens, l'Agilité se présente comme une méthodologie reposant sur des valeurs à caractère profondément « subversif ».

Ce dernier aspect, qui conditionne finalement les deux premiers, est d'une importance cruciale et c'est souvent là que le bât blesse. En effet, comme l'explique Dejan Radenkovic dans sa thèse professionnelle consacrée à Scrum :

« En cas d'échecs, les raisons invoquées sont en grande partie à imputer à la difficulté de transformer la culture d'entreprise ainsi qu'à un manque flagrant d'expérience »⁸.

Un constat qui conduit cet auteur à souligner en conclusion l'importance de l'accompagnement au changement dans l'adoption des méthodes agiles. Tel est d'ailleurs le repositionnement stratégique opéré par AgileCorp dans son offre de services (à l'origine exclusivement centrée sur le développement logiciel, auquel s'ajoute désormais le « coaching » Agile).

L'Agilité, et plus particulièrement la méthode Scrum, entretient ainsi de troublantes similitudes avec l'autogestion et semble propice à la réactualisation de cette vieille utopie que l'on dit pourtant passée de mode depuis les années 1980.

▪ Une conception limitée de l'autogestion :

La conception de l'auto-organisation sur laquelle repose Scrum conduit cependant à une vision très limitée de l'autogestion qui peut être source d'incompréhensions et de

⁵ AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Paris : Dunod, 267 pages, p 41-42

⁶ [http://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(méthode\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_(méthode))

⁷ AUBRY, Claude (2010). *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Paris : Dunod, 267 pages, p 263

⁸ RADENKOVIC, Dejan (2011). *Des méthodes traditionnelles à SCRUM*. Thèse professionnelle de Mastère spécialité innovation technologies et management de projet, ESIEE Engineering Paris

malentendus. Comme le souligne l'Agiliste Damon Poole "One of the most talked about and least well understood concepts in Agile is the "self-managing" team"⁹.

Cette auto-organisation est en effet conçue de manière très restreinte : elle ne concerne que l'organisation du travail et exclut clairement les aspects stratégiques (qui restent l'apanage du PO chargé de fixer les objectifs et leur ordre de priorité en laissant par la suite l'équipe définir la marche à suivre pour les atteindre).

L'auto-organisation dont il est ici question reste donc fortement cadrée comme l'explique bien le coach Agile Jean-Claude Grosjean sur son blog entièrement dédié à la promotion de cette méthodologie :

« L'auto-organisation est la capacité d'une équipe à décider de l'organisation de ses propres activités pour atteindre les objectifs fixés ou pour résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée (...) L'auto-organisation est donc un comportement « commun » à beaucoup de systèmes qui renvoie certes à leur fabuleuse capacité d'adaptation **mais qui pour fonctionner de manière optimale** doit être à la fois **BORDE et SOUTENU** »¹⁰.

Selon lui, le premier besoin d'une équipe Agile auto-organisée est d'avoir un « cadre », défini par l'organisation et le middle-management qui fixent ainsi « **les limites et les contraintes** » dans lesquelles peut se déployer l'auto-organisation de l'équipe.

L'« autonomie » accordée dans le cadre de cette « auto-organisation » doit donc ici être comprise dans sa conception managériale – comme la capacité à assurer la continuité de la production malgré les aléas organisationnels et techniques pour atteindre les objectifs fixés – et non dans son acceptation littérale originelle - consistant à « se donner soi-même ses lois »¹¹, ce qui nécessiterait d'associer les travailleurs à la définition des finalités et des objectifs du travail et de l'entreprise. Comme le souligne Eugène Enriquez¹² à propos du management contemporain, la responsabilisation des salariés ne concerne guère que les dimensions organisationnelles et techniques au détriment des dimensions politiques, sociales, civiques, écologiques ou encore psychiques de l'entreprise et du travail. L'auto-organisation dont il est question s'applique ainsi exclusivement au « comment » et non au « quoi » et « pourquoi » du travail, laissant intacte la barrière qui sépare les domaines techniques et stratégiques, calque de la distinction hiérarchique entre dirigeant et dirigé que l'autogestion a justement vocation à dépasser.

Certes, l'autonomie ici accordée éloigne le salarié de la contrainte d'obéissance traditionnelle et lui ouvre un espace de création personnelle. Cette création doit cependant toujours s'effectuer dans le cadre et dans le sens d'objectifs décidés par d'autres. C'est donc finalement « une très forte intériorisation des normes et non pas une distance ou une liberté par rapport à ces règles »¹³ qui est attendue des travailleurs, contrairement à ce que pourrait laisser croire le terme d'« autonomie » utilisé dans les discours managériaux ou le terme d'« auto-organisation » pour l'Agilité. La seule chose qui change c'est que les managers ne s'intéressent plus au processus, durant lequel les travailleurs sont effectivement libres de s'autogérer en toute autonomie, mais exclusivement aux résultats, qui restent pour leur part fortement cadrés et contrôlés.

⁹ POOLE, Damon (2010). "Getting Managers and Agile Teams Out of Each Other's Hair". Session to Agile 2010 Conference, 9-13 août 2010, Floride

¹⁰ <http://www.qualitystreet.fr/2011/02/18/notre-manager-agile-soutient-les-projets-et-les-equipes-agile-auto-organisees/>

¹¹ CASTORIADIS, Cornélius (1990). *Les carrefours du labyrinthe III : le monde morcelé*. Paris : Editions du Seuil, 348 p

¹² ENRIQUEZ, Eugène (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée Brouwer, 409 p

¹³ BELLIER, Sandra (2002). « Les fourberies de l'autonomie ». *Le Monde Initiatives*, n°13, novembre 2002

Nombreux sont ainsi les auteurs qui s'intéressent aux nouvelles modes managériales à constater une « autonomie encadrée »¹⁴, « une autonomie contrôlée »¹⁵ où « chacun est incité à prendre des initiatives, à faire preuve de créativité et d'autonomie [mais] dans le sens des orientations et des convictions de l'entreprise »¹⁶. Une forme d'autonomie qui se rapproche dangereusement de l'injonction paradoxale puisque le salarié « est sommé d'être autonome en même temps qu'il doit se conformer à des normes strictes de performance »¹⁷. Un modèle que l'Agilité semble pousser à son paroxysme.

En ce sens, l'Agilité et plus particulièrement Scrum ne font que poursuivre les changements mineurs mais affublés de discours à portée explicitement révolutionnaire qui caractérisent les nouvelles formes d'organisation et de management depuis les années 1990.

▪ Un changement de type 1 :

Pour comprendre en quoi les changements impulsés par ces nouvelles pratiques ne changent finalement rien à la philosophie organisationnelle classique, un détour théorique nous semble nécessaire. Nous utiliserons ici les notions de changement de type 1 et de type 2, concepts issus de l'Ecole de Palo Alto et forgés à partir des mathématiques, plus précisément des théories des groupes et des types logiques. Sur cette base, les chercheurs de Palo Alto vont distinguer deux types de changement : l'un synonyme de maintien, l'autre d'évolution majeure.

Le changement de type 1 prend place à l'intérieur du système : il se contente de modifier les éléments internes tout en préservant l'identité globale du système, ce qui donne lieu à une évolution paradoxale où « plus ça change, plus c'est la même chose »¹⁸.

A l'inverse, le changement de type 2 modifie le système lui-même grâce à un changement des règles gouvernant ses structures et son ordre interne, ce que ces chercheurs nomment son « cadre ».

Le concept de changement de type 1 nous permet ainsi de comprendre comment des pratiques subversives telle que l'autogestion/auto-organisation peuvent être intégrées par les pratiques dominantes sans bouleverser ces dernières : en se plaçant à l'intérieur du système sans en modifier le cadre.

Comme nous l'avons exposé dans notre thèse¹⁹, les nouvelles modes managériales s'appuyant sur l'autogestion des équipes de travail cantonnent les modifications au micro niveau sans toucher au cadre stratégique qui reste l'apanage de la hiérarchie. En ce sens, elles ne changent rien au cadre taylorien de l'organisation du travail scindant les tâches de conception, accaparées par la hiérarchie, et les tâches d'exécution, dans lesquelles sont cantonnés les travailleurs.

¹⁴ FLORIS, Bernard (2000). « La gestion symbolique, entre ingénierie et manipulation ». *Sciences de la société*, mai-octobre 2000, n°50-51, pp. 173-196

¹⁵ COUTROT, Thomas (1998). *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris : Editions La Découverte, 281 p

¹⁶ DE GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Editions du Seuil, 275 p

¹⁷ LE GOFF, Jean-Pierre (2003). *La barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. La découverte, 163 p

¹⁸ WATZLAWICK, Paul, FISCH, Richard, WEAKLAND, John (1975). *Changement, paradoxes et psychothérapie*. Paris : Editions du Seuil, 189 p

¹⁹ CANIVENC, Suzy (2009). *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*. Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Rennes 2. Dirigée par Christian Le Moëne et Catherine Loneux. En ligne sur <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00458192/fr/>

On peut ainsi distinguer :

- une évolution effective des pratiques vers plus d'autogestion au micro niveau des équipes de travail
- une persistance des pratiques organisationnelles classiques au-delà de ce niveau, à savoir dans les domaines stratégiques

L'intégration des pratiques autogestionnaires se fait donc ici au micro niveau dans le cadre d'une division générale du travail inchangée que l'autogestion a pourtant vocation à bouleverser.

La seule modification apportée concerne les tâches organisationnelles : auparavant assurées par « le bureau des méthodes » (instance chargée d'élaborer les meilleurs processus grâce à l'Organisation Scientifique du Travail), elles sont désormais déléguées aux travailleurs qui jouissent ainsi d'une liberté d'exécution totale mais qui restent clairement enserrés dans un cadre stratégique imposé et dont le respect est scrupuleusement contrôlé.

Plus encore, comme le souligne le fondateur d'AgileCorp, l'Agilité peut avoir des effets totalement inverses à ceux espérés (notamment en ce qui a trait à l'autonomie et l'auto-organisation des équipes de travail) lorsqu'elle est implantée dans des entreprises axées sur « la culture du contrôle » (selon la typologie de William Schneider²⁰) :

« Si la culture change pas, ben en fait les pratiques de l'Agilité ont l'effet inverse de l'intention. L'exemple le plus frappant, c'est la mêlée quotidienne : la mêlée quotidienne c'est un lieu de synchronisation et d'autogestion, tu mets ça dans une culture de contrôle, le contrôle freak, il est plus heureux que jamais parce qu'à tous les jours y'a un lieu pour dire quoi faire à qui quand ».

Plusieurs consultants de AgileCorp font ainsi part de désillusions quant au prétendu changement qu'ils pensaient impulser dans les entreprises où ils sont intervenus à titre de coach :

« On travaille de plus en plus dans de grosses organisations, intrinsèquement peu Agiles. Comment réagir quand on voit après coup que l'Agilité a été choisie uniquement pour sa capacité à livrer? »

Dans ces entreprises, l'Agilité semble ainsi être un simple outil de plus au service des objectifs de performance, laissant le « cadre » profondément inchangé.

3.2. L'Agilité et l'autogestion à AgileCorp :

3.2.1. Une définition « classique » de l'Agilité, engendrant une conception réduite de l'autogestion :

AgileCorp est une entreprise centrée sur l'Agilité : celle-ci forme la colonne vertébrale de son offre de services mais également de sa culture et de sa forme organisationnelle comme nous allons le voir par la suite.

Se voulant un exemple de la méthodologie et des modes de fonctionnement qu'elle prône pour ses clients, AgileCorp est profondément marquée par les impacts organisationnels, managériaux et culturels qu'implique l'Agilité.

A priori, la définition que donne AgileCorp de l'Agilité et de Scrum ne diffère guère de celle que nous avons présentée précédemment et découle donc sur une vision bien limitée de l'autogestion/auto-organisation.

En attestent les billets réguliers du nouveau Président, publiés sur son blog entièrement consacré à l'Agilité. Ici encore, sont évoquées de spectaculaires révolutions

²⁰ SCHNEIDER, William (1994). *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing

organisationnelles, managériales et culturelles prônant l'auto-organisation des équipes. Il s'agit cependant une nouvelle fois d'une auto-organisation paradoxale fortement cadrée, limitée aux domaines techniques et excluant les questions stratégiques, à l'instar des autres nouvelles modes managériales et organisationnelles qui sévissent depuis quelques décennies maintenant.

Encore une fois, nous sommes face à un changement de type 1, démocratisant l'organisation du travail sans toucher au monopole hiérarchique des objectifs stratégiques. Il serait contreproductif voire risqué d'en faire autrement pour le nouveau Président.

Pour les membres d'AgileCorp interrogés dans le cadre de cette étude, les personnes ayant pratiqué l'Agilité l'apprécient principalement pour la meilleure satisfaction qu'ils retirent :

1) de la réalisation de leur travail, moins frustrant grâce à des résultats concrets visibles rapidement et régulièrement

2) de leurs conditions de travail, plus agréables à vivre grâce à la coopération et l'auto-organisation des équipes de travail qui ouvrent un espace de création collectif.

L'évolution semble de taille pour certains qui, comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, auraient quitté l'industrie logicielle s'il n'avait rencontré l'Agilité. La révolution agile s'arrête cependant au-delà de ces deux dimensions de l'organisation et des conditions de travail. L'auto-organisation est ainsi une fois de plus appréhendée de manière très limitée et cadrée :

« ''Auto-organisez-vous mais le but c'est qu'on arrive à ça''.

Q : dans le cadre clairement fixé ?

R : exact, dans un cadre. ».

« Je pense pas que l'autogestion dans un esprit pur va fonctionner : je pense pas que je vais mettre un groupe de développeurs dans une salle et ils vont se mettre à développer un produit, sinon y'aurait beaucoup plus de produits dans l'industrie. Je pense que ça prend juste une vision : il faut que la personne (...) donne une vision, elle donne ce qu'elle aimerait voir réussi sous forme de besoins d'affaires, elle donne un petit objectif à l'équipe de développement qui elle tout d'un coup, va être motivée ».

Pour ce dernier membre interrogé, l'Agilité se résume d'ailleurs en une simple méthode de gestion de produit qui ne remet nullement en cause le cadre hiérarchique traditionnel :

« La plus grande répercussion c'est l'approche dans la gestion de produit, donc de considérer les choses dans l'ordre selon une valeur à faire et de tester le résultat, elle est là la différence majeure, autrement je sens que c'est la même chose que quand je développais avec des méthodes traditionnelles. Je sens pas que c'est différent sur les modes de hiérarchie ».

AgileCorp va cependant bien plus loin que les préceptes Agiles en matière d'auto-organisation, du fait d'une culture d'entreprise atypique qui entretient des liens forts avec l'autogestion au sens large cette fois-ci.

3.2.2. La culture de AgileCorp : une conception enrichie de l'autogestion :

▪ **La culture de AgileCorp ;**

AgileCorp se caractérise en effet par une culture d'entreprise forte et atypique, guidée par trois éléments :

1) Sa raison d'être :

La mission que s'est assignée AgileCorp est guidée par trois mots clés : résultats, qualité de vie et plaisir. AgileCorp cherche ainsi à réconcilier productivisme et humanisme, les sphères

économiques et sociales, un principe au fondement même de l'Economie Sociale (mouvement historiquement lié à celui de l'autogestion, qui émergea au XIX^{ème} siècle en réaction à l'expansion du capitalisme industriel et à ses désastres sociaux). Comme l'expliquent Jacques Defourny et José Campos Monzon, les organisations de l'Economie Sociale sont des « entreprises capables d'intégrer une fonction économique et une fonction sociale. [L'Economie Sociale] conçoit l'économie au service de l'homme et de la société, elle intègre en un unique objectif l'efficacité économique et le bien être social »²¹. Cette tentative de concilier objectifs économique et social serait d'ailleurs tout à la fois la spécificité et le talon d'Achille des entreprises alternatives pour André Joyal²².

Un objectif louable qui caractérise également nombre d'entreprises contemporaines guidées par l'idéologie néomanagériale cherchant elle aussi à remettre l'économie au service de l'homme en réconciliant efficacité et bien être. Désormais, les objectifs économiques et les objectifs sociaux, loin de s'opposer, deviennent complémentaires, voire même interdépendants : la réussite économique de l'entreprise passe par l'épanouissement personnel des salariés. Ces discours paraissent cependant ambigus au regard des pratiques réellement développées dans ces entreprises, souvent obnubilées par la rentabilité et la croissance sous la pression des actionnaires au détriment du bien-être des employés.

Il ne semble pas y avoir de telle ambivalence à AgileCorp, où la maximisation des profits est loin d'être l'objectif prioritaire.

Cette primauté de l'humanisme sur le productivisme, des objectifs sociaux sur les objectifs économiques se retrouvent d'ailleurs dans les valeurs de AgileCorp :

2) Ses valeurs :

Les valeurs d'AgileCorp se déclinent en diverses mot clé : importance de l'individu, collaboration, ouverture, responsabilité, pragmatisme, excellence.

On retrouve bien dans cette liste le mariage heureux de l'économique et de l'humain, de l'efficacité et du bien-être, prôné tant par l'Economie Sociale que par le néomanagement.

Une dichotomie qui se retrouve également, mais de manière plus complexe et nuancée, dans les mots clés qu'utilisent les membres interrogés pour définir AgileCorp et ses valeurs. Parmi ces mots clés figurent :

- bien évidemment des termes reliés à son cœur de métier : l' « Agilité » (avec des variantes telles que « logiciel », « développement » ou « coach ») ;
- des termes reliés à l' « excellence » (avec pour variantes : « expertise », « talent », « potentiel », « résultat », « leader », « croissance professionnelle ») ;
- des termes reliés à l' « expérimentation » : au sens large (« laboratoire humain », « acteur de changement », « droit à l'erreur », « entreprise différente, non conventionnelle ») et plus particulièrement en ce qui a trait à l'attitude au travail avec une série de mots clés qui font clairement écho à la coopération et à l'autogestion (« auto-organisation », « responsabilisation », « implication », « collaboration », « entraide », « équipe ») ;
- des termes humanistes : « l'humain au centre », « liberté », « égalité », « transparence », « libre expression », « ouverture », « respect », « honnêteté » ;
- Et enfin des termes évoquant le « bien-être » (avec des variantes telles que « plaisir », « passion », « croissance personnelle »).

²¹ DEFOURNY, Jacques, CAMPOS MONZON, José Luis. (1992). *Economie sociale, entre économie capitaliste et économie publique*. Paris : De Boek, 459 p

²² JOYAL, André (1989). « Vivre l'alternative au Québec ». Dans JOYAL, André, LEGER, Roger (Coord.). *Alternatives d'ici et d'ailleurs*. Montréal : Editions du fleuve, 419 pages, p 15-48

Dans cette liste de mots-clés, ce sont ceux ayant trait à l'expérimentation et aux valeurs humanistes qui dominent clairement.

3) Sa vision :

La vision qui guide AgileCorp s'appuie elle aussi sur un double objectif économique et humaniste au travers des notions d'« équité » et de « performance », tout en plaçant en amont l'expérimentation avec le terme « transformer ».

Si AgileCorp se distingue des coopératives autogérées que nous avons pu étudier par l'importance qu'elle accorde aux notions d'efficacité, de performance et d'excellence, ces valeurs restent clairement subordonnées aux objectifs humaniste et expérimental dans une perspective toute autogestionnaire.

La culture qui se déploie à AgileCorp n'a ainsi rien à voir avec la « culture de contrôle » qui pervertit les méthodes Agiles : elle tend plutôt vers une culture de la « cultivation » et de la « collaboration », deux cultures particulièrement propices à l'Agilité mais également à l'autogestion.

▪ **Une entreprise différente**

AgileCorp se veut ainsi une entreprise différente. En accord avec l'une des valeurs fondamentales de AgileCorp identifiée précédemment, cette entreprise se présente ainsi comme un « laboratoire d'expérimentation humaine » visant à transformer le monde du travail dans le secteur de l'ingénierie logicielle et dont la spécificité réside dans son modèle de gouvernance basé sur l'auto-organisation, l'absence de hiérarchie et la transparence décisionnelle.

Comme on le voit, les similitudes sont nombreuses entre l'autogestion et le modèle d'organisation et de gouvernance d'AgileCorp. Un élément retient particulièrement l'attention en la matière : l'absence de hiérarchie. En effet, comme l'explique le dernier fondateur restant, la fondation d'AgileCorp n'a pas été guidée seulement par l'envie de transformer le développement logiciel mais également par celle de construire une entreprise sans hiérarchie (deux objectifs qui ne sont d'ailleurs pas incompatibles ni même étrangers dans l'univers hacker) :

« J'avais certaines idées et certains idéaux, créer une organisation sans hiérarchie ».

AgileCorp ne s'arrête pas à cette troublante analogie puisqu'elle se présente explicitement et avant toute chose comme une entreprise autogérée sur son site Internet. Une philosophie organisationnelle atypique illustrée concrètement et de différentes manières sur cette page : la CTA qui permet à chacun d'être acteur de la gestion de l'entreprise, la « gestion collaborative » via des équipes autonomes et auto-organisées, un modèle de GRH décentralisé via les « caddys », la « transparence » gestionnaire et financière grâce au wiki, les « activités sociales » permettant de nourrir l'esprit d'équipe et la qualité de vie.

Autant d'aspects que nous aborderons dans la suite de cette monographie pour mettre à l'épreuve l'esprit autogestionnaire d'AgileCorp.

L'autogestion telle qu'elle est appréhendée à AgileCorp ne s'arrête donc pas au micro-niveau de l'organisation du travail et semble clairement s'étendre au « cadre » de l'entreprise en cherchant à éradiquer les privilèges hiérarchiques traditionnels en matière de décisions stratégiques et de propriété économique.

▪ La conception de l'autogestion à AgileCorp :

Cette volonté de créer une entreprise sans hiérarchie est intimement liée au parcours personnel du dernier fondateur comme l'explique celui-ci :

« Moi mon père aurait voulu que je fasse un joueur de hockey : il m'a mis sur des patins à 3 ans puis il m'a fait patiner, patiner, patiner. Il aurait voulu réaliser certains de ses rêves à travers moi, c'était sa façon généreuse si on veut de me donner ce qu'il avait à me donner dans la vie. Mais ce que ça a causé, puis c'est beaucoup plus tard que j'ai réalisé ça, je dirais même que c'est assez récent. Ce que ça a causé pour moi c'est que une de mes missions qui était bon ben là c'est que y'a personne qui va me dire quoi faire ni quand. J'émanais ça. Donc c'est pour ça que j'étais comme prédisposé...la hiérarchie c'est une allergie là. La hiérarchie c'est quelqu'un qui te dit quoi faire puis quand, puis même quand on a des patrons qui sont généreux, puis y'en a plein, faut pas diaboliser les patrons (...) Donc moi, quand j'ai démarré [AgileCorp], dans mon inconscient y'avait beaucoup ça : créer une organisation où personne va dire quoi faire à qui quand »

Il se considère même comme un anarchiste qui s'ignore :

« Autrement dit, sans que ça soit conscient je suis un anarchique là, un anarchiste, en fait ».

Notons cependant que sa vision de l'autogestion n'est en rien idéologique et politique mais purement fonctionnelle.

Une conception que l'on retrouve chez les membres d'AgileCorp interrogés dans le cadre de cette étude (9).

4 proposent en effet une définition très pragmatique voire simplement littérale de l'autogestion : « non géré de l'extérieur », « organiser soi-même », « on se fait pas dire comment faire les choses ». Une définition qui engendre une vision assez limitée de l'autogestion proche de la perspective néomanagériale.

5 autres en proposent cependant une définition plus élargie renvoyant à la responsabilité d'être son propre patron dans une organisation sans hiérarchie permettant d'être « maître de ses décisions » et de « pouvoir changer les choses » tout en nécessitant un « fort engagement » et responsabilisation individuelle. Si cette définition est effectivement plus riche que la précédente, notons toutefois ici encore l'absence totale de référence politique.

A cette dichotomie, s'en rajoute une autre comme nous l'avons déjà évoqué. D'après le dernier fondateur, si tous les membres sont effectivement « *alignés sur "chercher une alternative (...) organisationnelle"* » (caractéristique des organisations autogérées), deux perceptions s'opposent recoupant les lignes de démarcation des deux principales « communautés » :

- ceux qui cherchent avant tout à vivre une alternative organisationnelle à leur niveau individuel, incarnés par les développeurs ;
- ceux qui cherchent à propager cette alternative dans un maximum d'organisations, incarnés par les coaches.

Comme souvent en autogestion, le collectif se divise ainsi en pragmatiques et militants, modérés et radicaux, quoique ce dernier terme semble un peu fort dans le cas d'AgileCorp. L'opposition entre une tendance individualiste et une autre collective est plus nuancée : la première prime clairement dans les définitions de l'autogestion que nous ont données les membres. On perçoit cependant une tendance moins autocentrée dans la communauté « méthodologie ».

L'autogestion est cependant une notion fortement critiquée à AgileCorp. Si tous lui trouvent de nombreux avantages (innovation et expérimentation, épanouissement et réalisation de soi, liberté, autonomie, responsabilité, confiance mutuelle ainsi qu'un certain « bon sens »), ils en soulignent également les inconvénients encore plus nombreux. Ceux-ci peuvent se regrouper en 3 catégories :

- Un manque d'efficacité lié à un manque de suivi voire à une absence totale de gestion qui peut engendrer un puissant immobilisme, des décisions prises « à vu de nez » et donc très risquées, voire un chaos complet ;
- Un mode de fonctionnement qui prend du temps et de l'initiative, nécessitant une forte responsabilisation et autodiscipline de la part de tous qui implique stress voire épuisement ;
- Pour autant, l'autogestion à AgileCorp n'est pas incompatible avec le développement d'attitudes individualistes voire opportunistes comme le regrettent certains.

Certains membres, et non des moindres, semblent même en être arrivés à un constat d'échec total de ce modèle organisationnel radical :

« L'anarchie ça s'applique peut-être dans certains contextes, mais dans le contexte de l'entreprise : c'est un mode qui moi aujourd'hui me satisfait pas en terme d'efficacité ».

« Ce qu'on découvre présentement, certains d'entre nous, y'a une prise de conscience vraiment drastique qui s'est prise, à savoir : ben ici c'est un échec, l'auto-organisation n'a pas fonctionné point à la ligne, on n'a pas réussi à la faire »..

Suite à ce constat d'échec et cette remise en cause drastique, AgileCorp a entamé une profonde mutation culturelle et organisationnelle. Les cadres symboliques (« raison d'être », « valeurs » et « vision ») qui assuraient auparavant la cohésion organisationnelle malgré l'absence de hiérarchie ne semblent plus suffire et s'accompagnent désormais de cadres organisationnels et de gouvernance plus formels et contraignants qui semblent limiter l'autogestion comme en témoignent les membres d'AgileCorp :

« En fait on met plus de structure, pour moi ce que j'ai réalisé beaucoup c'est que ça prend des balises, des contraintes dans le système pour que l'émergence puisse se faire d'une certaine façon ».

« Fait que dans l'évolution, l'autogestion qu'on vit en ce moment, dont on a conscience, c'est qu'effectivement ça prend des balises (...) Fait que la définition de l'autogestion aujourd'hui pour moi c'est ça, pour moi c'est clairement avec des cadres ».

« Maintenant y'a comme une limite, si je regarde le côté financier, y'a une limite financière : on peut s'autogérer mais à l'intérieur de cette limite »

L'autogestion est ainsi en pleine tourmente dans cette organisation, sur un plan tant symbolique que pratique. D'abord poussée « à l'extrême », elle est désormais fortement remise en question.

Cette évolution, présentée comme nécessaire pour la pérennité de AgileCorp mais également pour se prémunir de la « tyrannie de l'absence de structure »²³, peut se lire comme un basculement d'un changement de type 2 vers un changement de type 1 à travers la notion de « cadre » devenue aujourd'hui un leitmotiv.

Toute la question est désormais de savoir si ce « cadre » est devenu le monopole d'une hiérarchie reconduisant la division du travail entre les tâches de conception et d'exécution ou s'il reste le produit du collectif en respect avec l'esprit autogestionnaire.

²³FREEMAN, Joe (1970). « La tyrannie de l'absence de structure ». En ligne sur : <http://1libertaire.free.fr/JFreeman01.html>

4. Pratiques organisationnelles

4.1. Gouvernance et structure organisationnelle

AgileCorp s'est ainsi progressivement dotée de « cadres » : d'abord d'ordre purement symbolique, des cadres organisationnels plus formels et contraignants se sont mis en place à partir de 2009.

Avant cette date, AgileCorp fonctionnait principalement de manière organique et émergente, « spontanément » selon le terme employé par le dernier fondateur, comme en attestent ces témoignages datant de 2008 :

« Chez [AgileCorp], y'a pas vraiment de niveaux hiérarchiques, y'a pas de patron, y'a un président de compagnie mais même là il ne dirige pas vraiment donc c'est vraiment une gestion décentralisée ».

« L'organisation est très "plate" dans le sens où on n'a pas des titres bien définis, on n'est jamais casé dans une catégorie de métier, fait que ça va dépendre beaucoup des mandats qui se présentent, des intérêts personnels aussi des gens vers où ils veulent évoluer ».

« En fait ce qu'il faut faire c'est triper tout simplement, c'est tout ce qu'on demande de nous, c'est de trouver les champs d'expertise qui va nous faire triper ».

« C'est nous qui définissons notre propre rôle ».

4.1.1. Les communautés

2009 amorce un premier virage organisationnel avec la création des « communautés » sous l'impulsion du dernier fondateur, destinées à clarifier les activités de chacun afin de faciliter la gestion organisationnelle, financière et stratégique de l'entreprise.

Centrées sur des métiers, les communautés s'apparentent à des « départements » dans un langage plus traditionnel. A AgileCorp, la notion de « communauté » entretient cependant certaines spécificités importantes :

« Dans un contexte d'affaires, les communautés sont similaires aux services (départements) dans les entreprises traditionnelles avec des distinctions fondamentales. Dans les organisations traditionnelles, les membres d'un département ou d'une équipe travaillent ensemble pour atteindre un but. À quelques exceptions près, les membres de l'équipe ne partagent que ce but.

En comparaison, en plus de partager le même objectif, les membres d'une communauté partagent aussi des valeurs communes, la même culture et opère selon les normes qu'elle s'est définie ».

Ainsi, les « communautés » se caractérisent par une culture commune et fonctionnent selon les « normes » qu'elle s'est elle-même donnée, dans une perspective toute autogestionnaire.

Basées sur l'autonomie financière²⁴, ces communautés s'apparentent également à des Business Units selon la terminologie conventionnelle. Cependant, ici encore, la notion de « communauté » cultive des particularités qui font directement écho à l'autogestion :

²⁴ Notons cependant ici que certaines communautés (opérations, marketing et la relation clientèle) ne génèrent pas de revenus et n'ont donc pas d'autonomie financière. Elles viennent en support aux autres communautés productrices de revenus (méthodologie, développement et produits)

« Dans les organisations traditionnelles, axées sur le profit, les actionnaires sélectionnent l'équipe de management via les membres du CA. L'équipe de management (président, PDG, directeur des opérations, etc.) devient redevable de ses performance devant le CA et de ce fait une approche top-down (basé sur le contrôle et la commande) s'instaure presque à chaque fois.

Au contraire, les communautés reposent sur une approche bottom-up pour décider de leurs buts et ces derniers sont rarement orientés vers le profit »

Si chaque communauté a à sa tête un « leader », ce titre entretient lui aussi des spécificités à tendance autogestionnaire :

« Contrairement aux entreprises traditionnelles où les leaders (gestionnaires) sont choisis ou nommés par leur supérieur hiérarchique, le leader d'une communauté est choisi démocratiquement par les membres de la communauté ».

Par ailleurs, en conformité avec l'autonomie organisationnelle et stratégique des communautés, les leaders n'ont pas vocation à déterminer les normes et objectifs de leur communauté qui restent la prérogative collective de l'équipe. Leur rôle consiste principalement veiller à leur respect tout en assurant un lien avec les autres communautés.

Les communautés s'apparentent donc bien à des entités autogérées tant du point de vue de leurs normes de fonctionnement que du point de vue de leurs objectifs stratégiques et financiers :

« Les communautés sont autogérées. En tant que communauté, nous avons collectivement la responsabilité de :

- notre plan d'affaires*
- nos offres*
- notre recrutement*
- le développement de notre expertise*
- la collaboration avec les autres communautés (SRCs, Tarkeming en particulier)*
- notre organisation*
- notre gestion financière ».*

AgileCorp s'est d'abord organisée en trois communautés, elles-mêmes divisées en sous-communautés :

- « Services » regroupant les services-conseils, le développement, la formation, le marketing et les relations clientèles ;
- « Produits » regroupant diverses équipes centrées sur un des produits en développement ;
- « Opérations » chargé de plusieurs services variés (recrutement, caddying, administration réseau, intelligence d'affaires, web)

Comme on le voit, les attributions de ces trois communautés sont assez hétéroclites.

Au début de l'année 2010, la structure se reconfigura en 6 communautés plus spécialisées, marquant notamment la séparation entre les « services technologiques » et les « services méthodologiques » :

- « Développement » (développement de produits logiciels pour les clients et formations à l'Agilité)
- « Produits » (développement de produits logiciels Agiles destinés à la vente)
- « Méthodologie » (coaching en Agilité)
- « Opérations » (comptabilité, recrutement, caddying, intelligence d'affaires, administration systèmes, administration)
- « Marketing »

- « Spécialistes de la Relation clientèle »

- **La communauté développement :**

La communauté développement est centrée sur la création de logiciels répondant à des demandes spécifiques de clients.

Cette communauté reflète le métier historique d'AgileCorp, auparavant uniquement centré sur le développement agile de logiciels complété à partir de 2004 par des activités de formation.

Pour assurer son autogestion organisationnelle et stratégique, cette communauté s'est dotée d'une multitude de réunions :

- Des rencontres stratégiques mensuelles, qui prennent souvent la forme de Forum Ouvert et de World Café (positionnement stratégique, marketing, gestion financière, organisation de la communauté...). Tous les trois mois se tient un « Open Space 100% » auquel tous les membres de la communauté doivent assister.
- Des rencontres tactiques hebdomadaires qui font le tour des ventes, des opérations marketing (événements) et des questions stratégiques et organisationnelles d'un niveau micro.
- Le Daily hub, réunion quotidienne réunissant les membres de la communauté sur le banc (soit ceux qui n'ont pas de mandat). A l'image de la mêlée quotidienne, cette réunion a vocation à faire le tour des activités en cours et planifier la journée à venir.

Cette communauté a connu une profonde évolution depuis sa création.

Elle s'est tout d'abord organisée en équipes selon un processus émergent : plusieurs développeurs se sont trouvés des intérêts communs et ont formé une équipe en conséquence, inspirant par la suite leurs collègues à constituer à leur tour des équipes. 4 équipes ont ainsi émergé, chacune composée de 3 à 5 membres, spécialisées par technologies ou plateforme (mobile, .Net, Ruby, Java).

Cette communauté va cependant vivre un douloureux bouleversement suite aux licenciements de janvier 2011 décidés dans l'équipe du cadre stratégique : sur 9 congédiements, 4 concernent la communauté développement. Cette décision s'explique par les signes envoyés par le marché, clairement plus emballé par les services-conseils en Agilité que par le développement Agile. Qui plus est, cette communauté ne parvenait pas à être rentable, malgré un bon taux d'occupation des développeurs.

A la suite de ces licenciements, plusieurs membres de la communauté décideront de partir volontairement entre février et juillet 2011. Ces départs s'expliquent par plusieurs raisons :

- Certains étaient tout simplement inquiets de l'instabilité financière de AgileCorp (notamment ceux qui venaient de faire d'importants investissements, dans une maison par exemple) ;
- D'autres n'étaient pas d'accord avec la réorientation de la communauté, qui aurait nécessité de leur part une réorientation de carrière : ils ont préféré partir d'eux-mêmes plutôt que de défendre leurs intérêts personnels ;
- Certains développeurs se sont sentis également abandonnés voire rejetés par le reste de l'organisation, qui ne semblait alors plus intéressée par le développement ;
- En contrepartie, certaines entreprises opportunistes ont profité de cette situation pour débaucher des employés (beaucoup sont ainsi partis dans une même start-up, intéressée par les pratiques Agiles et la réputation technique des employés de cette entreprise).

Certains membres de cette communauté vont également opérer un transfert vers d'autres communautés (méthodologie, marketing, Suisse).

De la vingtaine de développeurs que comptait cette communauté, il n'en reste aujourd'hui qu'une douzaine. Certains parlent ainsi d'un véritable « exode » et « hémorragie » au sein de la communauté développement.

A l'issue de cette douloureuse période, toutes les équipes seront amputées et certaines seront même totalement décimées.

La situation financière incitant chacun des membres restant à partir en mandat pour faire entrer un maximum d'argent dans la communauté, les équipes ont tout simplement été balayées ou « *flushées* » pour reprendre l'expression d'un membre.

Au mois de juin 2011, la communauté développement a amorcé une recomposition en s'atomisant en trois sous-communautés épousant les spécialités mais également les affinités existantes. Comme pour la formation des équipes, le processus a été organique et émergent :

- une première équipe de 2 formateurs s'est formée autour de l'offre de services en formations Scrum ;
- une autre équipe de 4 coachs techniques s'est ensuite constituée autour de la ligne d'affaires « conseils en développement » ;
- une troisième équipe de développeurs purs est en cours de constitution avec les 5 membres restants.

▪ **La communauté des produits :**

La communauté des produits se consacre au développement de logiciels destinés à soutenir l'implantation des pratiques Agiles et, plus largement, à fluidifier la gestion de projet.

C'est la troisième activité historique d'AgileCorp, débutée en 2006.

En 2010, AgileCorp participait au développement de 5 produits logiciels (seule ou en partenariat avec d'autres organisations de développement logiciel).

A l'instar de la communauté développement, la communauté produits s'est ainsi organisée en petites équipes, se coordonnant par le biais de rencontres qui ont tout d'abord pris la forme de World Café mensuels consacrés aux questions stratégiques. Par la suite, elles devinrent hebdomadaires et s'orientèrent plus spécifiquement sur le marketing des produits.

Cette communauté a elle aussi été fortement touchée par la restructuration financière qui a mis fin au développement de quasiment tous les produits (dont la plupart ne parvenait pas à trouver preneur sur le marché). En effet, désormais, les produits ne sont plus vus comme des investissements à long terme : comme tous les autres services d'AgileCorp, ils doivent faire preuve d'une rentabilité immédiate.

A l'heure actuelle, cette communauté ne compte plus qu'un seul membre : un a été congédié, les autres ont rejoint d'autres communautés ou ont quitté l'entreprise.

Alors que la communauté développement s'est amoindrie et atomisée, la communauté produits elle a quasiment disparu.

▪ **La communauté méthodologie :**

La communauté méthodologie offre conseils et accompagnement pour les organisations qui souhaitent opérer une transition vers l'Agilité.

Alors que la communauté de développement offre une expertise et un accompagnement d'ordre technique à destination d'autres équipes de développement, la communauté méthodologie offre des services de coaching touchant à des questions organisationnelles et culturelles d'envergure plus large à destination des gestionnaires. En effet, comme nous l'avons évoqué, l'Agilité s'accompagne d'une culture d'entreprise particulière qui nécessite

un véritable accompagnement du changement à tous les niveaux (équipe de développement certes mais également managers voire équipe de direction).

C'est le dernier secteur d'activités développé par AgileCorp, qui semble d'ailleurs aujourd'hui tenir le haut du pavé.

Contrairement aux deux communautés de développement et de produits, la communauté méthodologie ne s'est pas organisée en équipes. Cette communauté se compose en effet d'une quinzaine de consultants qui travaillent le plus souvent en solitaire et chez le client.

Ils se réunissent cependant mensuellement durant une journée, une rencontre qui ici encore prend souvent la forme d'un World Café ou Forum ouvert. Les sujets traités tournent principalement autour du métier de consultant Agile, du développement des compétences des membres, du recrutement et de l'intégration de nouveaux membres ainsi que de la gestion financière de la communauté (sujet qui a monopolisé nombre de rencontres lors de la restructuration).

Pour assurer au mieux l'organisation de la communauté malgré leur mandat, les coachs de cette communauté ont récemment décidé de se répartir des rôles (imputable, responsable, informé et consulté) et des « zones de responsabilité » (finances, offres de services, staffing, recrutement, développement des affaires, formation, montée en compétences, marketing, stratégie, vision...). Tous les membres doivent appartenir à au moins une zone qui chacune doit être dotée d'une seule personne imputable (chargée de rendre des comptes) épaulée par des responsables (chargés de la réalisation des tâches à faire).

A l'inverse des communautés de développement et de produits, la communauté méthodologie n'a pas été touchée par la restructuration financière. Bien au contraire même, elle a depuis amorcé une forte croissance avec une prévision de 9 embauches qui font étrangement écho aux 9 congédiements et qui ont d'ailleurs pris effet le même jour. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, les services-conseils méthodologiques en Agilité semblent être plus prisés du marché que le développement Agile en lui-même.

Cette situation explique en partie les nombreux départs qui ont affecté la communauté de développement, interprétant cette décision comme un repositionnement de l'entreprise vers le coaching au détriment du développement pur.

La communauté méthodologie connaîtra cependant elle aussi un départ volontaire directement lié à la mutation culturelle d'AgileCorp.

▪ **La communauté marketing :**

La communauté marketing a pour mission de promouvoir l'image d'AGileCorp via la réalisation de documents de communication, le site web de l'entreprise, son blog, les médias sociaux, la préparation d'événementiels, etc. En collaboration avec les communautés, elle participe également à l'élaboration d'analyses de marché, de positionnement, de grilles de prix et de stratégie de communication.

Cette communauté très restreinte (4 personnes) se compose de personnes aux profils assez spécialisés (marketing, webmestre, rédaction, traduction et relecture) qui ont choisi de s'organiser via la méthode Scrum en l'adaptant à ses spécificités : la communauté s'organise en sprint d'une semaine, conclu par une rétrospective suivie d'une planification de sprint pour la semaine suivante. Scrum n'est cependant pas applicable à l'état pur dans cette équipe composée de métiers très variés et de personnes plutôt spécialisées :

« On s'est rendu compte qu'on pouvait pas tous se former pour être capable de faire ça, dans le fond on se retrouve Marketing parce que y'a comme un lien indirect mais

on fait vraiment pas le même travail. Ce que ça aide à faire c'est quand un a fini une tâche, un autre prend le relais ».

Cette communauté a elle aussi été impactée par la restructuration financière : une de ses membres a profité d'un incitatif financier pour partir tandis qu'un autre a été congédié (il est toutefois parvenu à rester à AgileCorp en basculant sur le projet Suisse). Certains membres restants ont également cherché à accomplir des mandats externes pour participer à l'« effort de guerre ».

La communauté marketing, tout comme celle des opérations, ne génère en effet aucun revenu habituellement : elle vient supporter le bon fonctionnement des autres communautés productrices de revenus (développement, produits et méthodologie).

Du fait de cette spécificité, la communauté marketing a particulièrement mal vécu la restructuration financière et s'est sentie en quelque sorte rejetée par les autres communautés, cherchant à limiter au maximum leur dépense interne :

« Nous marketing, comme opération, on est une communauté qui est une dépense, fait que ça, là ça se replace, mais pendant la période c'était difficile. Moi je me dis que c'est un mal nécessaire en quelque part, c'est important qu'on soit là, mais ça a causé des... Parce qu'on s'est mis à facturer en interne pour voir comment ça se distribue (...) ''Je veux pas de tes services parce que j'ai pas de sous'' » (...) mais c'était une période difficile où les gens courraient un peu comme des poulets sans tête : ''on veut sauver [AgileCorp] !'', ça a causé un peu de... ».

▪ **La communauté des opérations**

La communauté des opérations est chargée des questions financières, administratives et logistiques (comptabilité, gestion, trésorerie, rapports financiers, coordination des recrutements, soutien administratif aux communautés, services d'infrastructures).

Cette communauté ressemble à celle du Marketing : elle se compose elle aussi de membres aux profils très variés (finance, comptabilité, administration en tout genre et auparavant administration systèmes) en nombre restreint (désormais 3 auxquels s'ajoute ponctuellement le nouveau Président). Cette petite taille facilite la coordination de l'équipe qui se réunit toutes les deux semaines.

Cette communauté a elle aussi été touchée par la restructuration avec le congédiement de son administrateur systèmes, jugé superflu dans une entreprise de cette taille.

▪ **La communauté SRC :**

La communauté des "Spécialistes en Relation Clientèle" a pour mandat de prospecter des clients et de développer des relations durables avec ces derniers.

Tout comme la communauté des opérations et du marketing, la communauté des SRC est très restreinte et se limite à 5 membres. Certains se concentrent sur la vente d'un secteur d'activité particulier (méthodologie, développement, formation), d'autres s'occupent des relations clientèles d'un point de vue global.

Elle a cependant pour particularité de ne compter qu'un membre à temps plein, les autres étant des consultants de la communauté méthodologie. La communauté des SRC peut donc se réduire considérablement lorsque les consultants sont en mandat. Il est ainsi envisagé d'inviter les leaders de communauté à se joindre aux réunions hebdomadaires de la communauté SRC, pour soutenir la cadence commerciale.

Au travers de cette brève présentation, les communautés semblent effectivement être des groupes autogérés bénéficiant d'une forte autonomie sur le plan organisationnel. Elles ne sont pas pour autant totalement indépendantes les unes des autres puisque les trois dernières communautés (marketing, opérations, SRC) viennent soutenir la bonne organisation et le développement des trois premières (développement, produits, méthodologie) sans pour autant restreindre leur auto-organisation.

Si certains jugent ce dispositif organisationnel pertinent pour faire face à la croissance d'AgileCorp dans le respect de la culture Agile en accordant un maximum de liberté au sein des communautés, certains sont cependant plus critiques à son égard. Ils sont en effet nombreux à regretter les cloisonnements qu'il a introduit dans l'organisation, brisant l'esprit collégial qui caractérisait auparavant AgileCorp, notamment entre les coachs et les développeurs mais également entre les développeurs désormais répartis entre les communautés développement et produits :

« Depuis l'arrivée des communautés, y'a vraiment une, enfin des séparations, on dirait que y'avait beaucoup plus d'interactivité entre les personnes avant, puis même si les intérêts étaient pas forcément les mêmes (...). Maintenant, y'a une scission, y'a presque plus d'interaction entre...je sais pas, ça c'est fait comme naturellement, c'est dommage ».

« J'ai pas accueilli les communautés comme une bonne chose, puis c'était un pressentiment et je trouve que ça a vraiment fait ce que je pensais : ça a fait une séparation ».

« J'ai jamais trouvé pertinente la dichotomie actuelle des communautés, la dichotomie méthodologie-développement est pour moi pas réaliste ».

« Par rapport au fait d'avoir plusieurs communautés, j'ai l'impression que des fois les gens oublient qu'en bout de ligne c'est [AgileCorp] »

« C'est effectivement ce genre de collaboration qui existait avant les communautés qu'on doit absolument retrouver, selon moi! (...) Personnellement, je fais référence au "bon vieux temps" où on cherchait ensemble à produire le plus de valeur pour [AgileCorp] sans les distinctions (communautés) qu'on a aujourd'hui. D'après moi, il faut encore, en tant qu'organisation, s'approprier la notion de communauté et comprendre comment on peut être encore plus efficace à l'intérieur de ce modèle. ... tout en ayant constamment en tête qu'on travaille tous pour la même organisation... ».

Cette division en clans s'est encore accentuée lors de la restructuration financière : la mise en place de plan financier par communautés a aggravé les cloisonnements et entraîné l'isolement de certaines communautés comme nous l'avons vu avec la communauté marketing réduite à « un mal nécessaire ». Une logique qui semble également avoir affecté les autres communautés.

Plus encore, pour certains, les communautés spécialisées s'opposent à l'esprit Agile qu'AgileCorp promeut pourtant :

« On passe notre journée à enseigner et à aider les gens à construire des équipes qui sont pluridisciplinaires et auto-organisées, alors pluridisciplinaire c'est un mot compliqué mais ça veut juste dire des compétences complémentaires pour livrer quelque chose de cohérent pour un client, et nous ce qu'on pense c'est qu'il faut un peu de tout : des connaissances d'organisation mais aussi techniques, donc la dichotomie des communautés actuelles va pas dans ce sens là. Donc ça va même plus loin que ça : c'est que la dichotomie actuelle pour moi elle est contradictoire avec ce que j'enseigne (...) Donc à partir du moment où je me dis "ben merde, j'enseigne un

truc qu'est contradictoire avec ce qu'on fait à l'intérieur ben moi mon cerveau il fait SHRRR'' ».

On constate également les profonds bouleversements qu'ont connus certaines communautés suite à la restructuration financière pilotée par l'équipe du cadre financier, instance qui semble pour sa part clairement délimiter l'auto-organisation des communautés sur le plan stratégique. Nous allons maintenant nous intéresser de plus près à ces « équipes », deuxième niveau organisationnel d'AgileCorp.

4.1.2. Les équipes

Une nouvelle strate organisationnelle a en effet été inaugurée à partir de l'automne 2010 par le nouveau Président d'AgileCorp : les « équipes », que l'on pourrait définir comme des groupes de réflexions et de décisions stratégiques.

Elles ont été constituées progressivement et sont aujourd'hui au nombre de quatre, la dernière étant de création récente.

Ces 4 équipes ont pour vocation d'assurer la « *gouvernance opérationnelle* » d'AgileCorp : ce rôle, habituellement tenu par le Président, est donc ici distribué à plusieurs collectifs.

Ces équipes ont donc clairement un rôle de « cadrage ». En ce sens, le nouveau Président les présente comme les « 4 bandes de la patinoire » qui viennent délimiter « le terrain de jeu » où se déploient les différentes communautés auto-organisées :

▪ **L'équipe du cadre financier :**

Le « cadre financier » est la première équipe à avoir été constituée. La création de cette instance est directement liée aux difficultés financières que connaissait AgileCorp depuis 2009 et qui était alors proche de la faillite.

Face à ce constat inquiétant, une équipe fut créée en octobre 2010 pour rétablir la situation financière d'AgileCorp puis veiller à son maintien.

Comme nous l'avons déjà évoqué, AgileCorp n'est pas une entreprise tournée vers la réalisation de profits sous la pression d'actionnaires externes : elle vise avant tout l'excellence et l'audace dans ce qu'elle fait, conciliées au plaisir et à l'humanisme dans sa manière de le faire. L'équipe du cadre financier n'incarne pas une brusque volte-face en la matière : l'argent n'est pas ici présenté comme une fin en soi mais précisément comme un moyen permettant à AgileCorp de réaliser sa raison d'être et d'atteindre sa vision dans le respect de ses valeurs.

La première mission du cadre financier fut ainsi de rétablir un niveau de rentabilité acceptable grâce à un meilleur équilibre des dépenses et des revenus pour permettre à AgileCorp de continuer à assurer sa mission.

Le processus suivi pour constituer le cadre financier et lui permettre d'atteindre son objectif est cependant ambigu et semble suivre une logique plus centralisatrice qu'autogestionnaire.

Tout d'abord, cette équipe a été créée par le Président qui en a clairement cadré le rôle et la composition. Cette équipe se voulait cependant représentative et respectueuse de l'auto-organisation des communautés en place en invitant chacune d'elle à choisir un seul représentant chargé de siéger sur cette instance pendant un minimum d'un an. La plupart des communautés choisirent de déléguer leur « leader ».

Toujours en respectant l'auto-organisation des communautés, chacun de ces représentants était chargé d'établir un estimé des revenus et dépenses de sa communauté pour l'année 2011

en concertation avec ses collègues. L'information agrégée permet d'obtenir une vue globale de la situation financière d'AgileCorp.

La deuxième étape consistait à moduler ce plan global pour atteindre un niveau de rentabilité qui permettrait à AgileCorp de perdurer dans le respect de sa mission initiale. La procédure utilisée pour définir ce niveau de rentabilité à atteindre est cependant très complexe à démêler.

Ce dernier devait en effet être déterminé par les actionnaires d'AgileCorp lors d'une rencontre du Conseil d'Administration (CA). Un processus qui semble bien éloigné de la philosophie d'AgileCorp et qui surprend donc a priori. On est moins étonné lorsqu'on sait que les actions d'AgileCorp sont détenues uniquement par les membres de l'entreprise, à 70% par son fondateur et à 30% par les employés via la Coopérative de Travailleurs Actionnaires (CTA) dont un représentant siège au CA.

Lors de la première rencontre du cadre financier d'octobre 2010, le nouveau Président annonça un objectif de 10% de bénéfices nets à atteindre censé refléter les attentes de ces actionnaires. L'origine de ce chiffre est cependant plus nébuleuse. Le mystère entourant l'origine de ces 10% suscita des interrogations chez plusieurs membres sur le wiki d'entreprise auxquels le nouveau Président répondra en ces termes :

« Qui a établi l'objectif de 10% de bénéfices nets ? C'est moi. Je prends l'entière responsabilité de cette décision.

Qui a établi un lien entre cet objectif et les attentes [des actionnaires] ? C'est encore moi ».

Le « cadre » n'est donc plus ici défini par le collectif mais par une seule personne en position d'autorité. On se rapproche ainsi d'une vision très restreinte de l'autogestion, au sens néomanagérial, où les décisions stratégiques sont confisquées par une hiérarchie laissant les employés libres de choisir les moyens d'y parvenir.

Une fois l'objectif chiffré à atteindre défini de manière unilatérale par le Président, la suite du processus a été pris en charge par l'équipe du cadre financier dans une perspective plus collégiale mais restreinte aux seuls représentants de communauté. Le processus décisionnel qu'a suivi cette instance est donc plus proche de la démocratie représentative que de la démocratie directe propre à l'autogestion.

La première rencontre d'octobre 2010 s'est déroulée sur deux jours. L'équipe devait en effet faire face à un énorme défi : atteindre un objectif de 10% de bénéfices nets sur les revenus alors que l'entreprise n'atteignait qu'1% à cette date. Il fallait ainsi trouver près de 850,000\$ en augmentation de revenus ou réduction des dépenses afin d'atteindre l'objectif visé. Un défi gigantesque qui s'aggrava encore le lendemain puisqu'à l'issue de nouveaux calculs, les comptes réévaluèrent la somme à atteindre à 1, 200, 000\$!

Lors de la première journée, chacun des représentants exposa la situation financière et les perspectives envisagées pour l'année 2011, décidées collégialement au sein de sa communauté. Le lendemain, chacun de ces plans fut l'objet de discussions collectives entre représentants des communautés pour améliorer sa rentabilité via l'annulation de programmes, le retrait de plusieurs dépenses et le développement de nouvelles hypothèses de revenus. Les actions décidées ont principalement porté sur des restrictions de dépenses (gel ou réduction de salaire, temps partiel ou départs volontaires, mise en suspend d'investissements logistiques ou marketing) tout en cherchant à maximiser le temps et le taux de facturation des employés (même en marketing).

A la fin de ces deux journées, chaque communauté disposait d'un plan d'actions permettant d'atteindre ensemble un bénéfice de 833, 110\$ (soit 8.4%). Chaque représentant était chargé de présenter le plan arrêté auprès de sa communauté entre le 8 et le 12 novembre. Cette

semaine s'est conclue le vendredi par une réunion animée par le nouveau Président, rendez-vous bimestriel voué à diffuser les grandes décisions stratégiques.

Les décisions finales furent donc ici clairement prises par un comité restreint animé par le Président, qui en a ensuite informé les employés mis à l'écart du processus décisionnel de manière unidirectionnelle et descendante selon un processus « top-down ».

Deux mois plus tard, la situation financière ne s'était toutefois pas améliorée et l'existence d'AgileCorp continuait d'être menacée à très court terme. Une nouvelle rencontre de l'équipe du cadre financier fut organisée dans le même esprit que la première : il fut demandé à chaque communauté d'établir collégialement différents plans pour assurer leur profitabilité à compter du mois de février, validés ou non par les membres de l'équipe du cadre financier lors de la rencontre du 26 janvier 2011, avec cette fois-ci des consignes claires :

« Plan A : Ce que vous allez faire pour augmenter vos revenus afin de devenir profitable (profit > 0).

Plan B : Dans l'éventualité où le Plan A n'est pas atteint, ce que vous allez faire pour réduire vos dépenses afin de devenir profitable - basé sur les revenus du mois de janvier.

Plan C : Dans l'éventualité où le Plan B n'est pas atteint, ce que vous allez faire comme dernières mesures de survie de votre communauté.

Plan D: Dans l'éventualité où les membres du cadre financier n'achètent aucun de vos plans, le Plan D pourrait être activé - soit la cessation des activités et la fermeture immédiate de votre communauté ».

L'invitation du nouveau Président lancée aux représentants de communauté annonçait la couleur :

« Condition d'entrée pour cette rencontre: Tous les participants doivent être prêts à mettre leur emploi sur la ligne - aucun poste n'est sacré ».

L'objectif de cette deuxième rencontre était en effet de prendre des « mesures agressives à appliquer d'un seul coup, plutôt que de faibles mesures à appliquer incrémentalement ». Une stratégie qui visait à empêcher la création d'un climat d'insécurité, où chacun craint quotidiennement pour son emploi, mais qui provoqua en retour un fort traumatisme.

Les mesures prises ont en effet été drastiques comme nous l'avons déjà évoqué : 9 congédiements (touchant toutes les communautés et particulièrement celle des développeurs mais laissant intact celles des coachs amorçant au contraire une croissance) ainsi que l'arrêt de quasiment tous les produits.

Ces décisions ont été entérinées le lendemain par le Conseil d'Administration puis présentées le surlendemain aux employés à l'occasion d'une réunion particulièrement émotive qui a suscité certaines incompréhensions.

Ici encore, si l'élaboration des plans se sont fait de manière autogérée au sein des communautés, les décisions ultimes furent arrêtées par un groupe restreint puis diffusées de manière unilatérale et descendante par le Président.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les impacts financiers de cette restructuration furent immédiats. Les résultats furent cependant désastreux sur le plan humain avec 9 licenciements et une dizaine de départs volontaires.

Depuis cet épisode difficile, le cadre financier se réunit mensuellement pour une demi journée où les chiffres sont agrégés afin de mettre à jour les résultats et dépenses réels des mois passés, établir les perspectives à venir, surveiller l'équilibre financier et amener les correctifs nécessaires. Il a donc désormais principalement un rôle de vigie mais peut redevenir décisionnel à tout moment.

▪ **L'équipe vision :**

L'équipe vision est la deuxième à avoir été créée, quelques jours après celle du cadre financier. Son mandat est d'écrire une nouvelle vision pour AgileCorp, la vision précédemment définie étant considérée atteinte.

Ici encore, cette équipe fut créée par le nouveau Président qui en cadra la composition au travers de « critères pour la sélection des participants » :

« Les contributeurs doivent:

- être sincèrement intéressés à participer à l'exercice de vision - les touristes ne seront pas admis;
- avoir la volonté d'investir du temps et de l'énergie afin de définir une vision - j'estime que l'investissement de temps sera de l'ordre d'une dizaine d'heures par mois, pendant quelques mois;
- avoir une opinion quant à la vision d'[AgileCorp];
- représenter les perspectives d'un groupe d'[employés]».

Tout comme pour le cadre financier l'équipe vision se veut donc représentative des différentes communautés sans toutefois avoir pour obligation d'être composée d'un seul représentant de chaque communauté. Le processus de sélection des membres a donc été beaucoup plus souple pour l'équipe vision et toute personne répondant aux critères précédents pouvait s'y joindre, en veillant cependant à ce que le nombre de participants ne dépasse pas la douzaine.

Cette équipe s'est reconfigurée suite à la restructuration financière : initialement composée de 13 membres, certains ont été touchés par les congédiements et d'autres sont partis volontairement. Aujourd'hui, elle se compose de 8 membres provenant de communautés variées sans toutefois qu'elles soient toutes représentées. On peut en effet noter la présence majoritaire de coachs dans cette équipe (5 sur 8).

Cette équipe a la particularité d'être animée par un facilitateur extérieur (un coach qui avait formé les premiers « caddies » d'AgileCorp en 2008). Ce dernier proposa de baser l'exercice sur l'ouvrage de Steve Zaffron et Dave Logan *The three laws of performance : rewriting the future of your organisation and your life*.

La démarche se présente comme « a Blueprint for Conversations that Cause Breakthroughs » et se déploie en 4 étapes :

1. « Generating an Urgent Case for Action that will galvanize you and others.
2. Establishing the conversational environment needed for breakthrough performance.
3. Creating new levels of leadership for yourself and others as required by the Urgent Case for Action.
4. Rewriting the future ».

La rencontre du 8 novembre 2010 inaugura la première étape qui se conclut début 2011 avec la formalisation d'un « énoncé d'urgence pour l'action » :

« Nous déclarons urgent d'éviter le risque que l'aventure [AgileCorp] se termine. L'absence de résultats financiers menant à la mise à pied de 9 [employés] révèle notre échec ».

Cet énoncé fut communiqué aux autres employés lors de la réunion bimestrielle selon une démarche informative descendante.

La suite de la démarche consista à clarifier l'« environnement conversationnel », soit rendre explicite les conversations de couloirs, les non-dits et les sujets délicats afin de clore ou d'ouvrir les conversations nécessaires à la construction d'un nouvel avenir. Cet exercice fut l'occasion d'aborder « *de grosses grosses conversations* » révélatrices des enjeux de pouvoir

qui animent actuellement AgileCorp, notamment la place problématique de son fondateur. Ces discussions ont été récemment formalisées en quelques points présentés à la réunion bimestrielle du 05 août :

- A AgileCorp, nos conversations sont gentilles, filtrées et incomplètes, ce qui mène à des inefficacités
- Nous ne demandons pas aux gens d'honorer leur parole par peur d'avoir à honorer la nôtre
- Nous ne nous tenons pas pour compte entre nous
- Nos clients ne sont pas au centre de nos préoccupations
- [le fondateur] doit arrêter de dire qu'il n'est pas le grand patron
- Nous nous concentrons sur ce que l'on veut éviter à tout prix, au lieu de nous concentrer sur ce que l'on veut créer. Par exemple :
 - o Nous avons tellement peur d'être capitalistes que nous avons créé la CTA
 - o Nous avons tellement peur de la hiérarchie que nous avons créé des « communautés » et des « leaders »
 - o Nous avons tellement peur de ne pas être des « namis », que nous sommes tous des « gentils »
- La CTA ne répond pas aux attentes [du fondateur]
- Les communications avec [le fondateur] ne sont pas toujours claires et nous n'avons pas le courage d'aller jusqu'au bout de nos conversations avec lui
- Il y a mésalignement entre [le fondateur] et [le nouveau Président]
- L'argent et faire de l'argent est un sujet « tabou » à AgileCorp
- A AgileCorp, il n'y a plus de place pour les développeurs

Un point est particulièrement ressorti lors de la présentation : « l'autorité et la distribution du pouvoir :

- au nom d'être contre la hiérarchie et le pouvoir, nous avons créé un environnement où les décisions ne se prennent pas, où nos leaders n'ont pas d'autorité et où ultimement nous attendons l'intervention [du fondateur]
- Notre manque de courage à exprimer notre leadership anéantit notre capacité à réaliser nos intentions »

Cet exercice révéla ainsi plusieurs éléments clés des dysfonctionnements d'AgileCorp, entraînant presque naturellement des actions correctives tant d'un point de vue organisationnel que culturel :

« A mesure qu'on a identifié ces conversations là ensemble, à mesure qu'on s'est dit les vraies affaires puis Dieu sait que c'était pas facile (...) presque instantanément on voit des changements dans l'entreprise ».

« Sans vouloir faire de l'extrasensoriel, du mystique ou de l'ésotérisme, comme je te l'ai dit à mesure qu'on fait des découvertes et des avancements dans vision, tabarnouche il se passe des choses dans l'entreprise ».

L'exercice de vision accompagne ainsi la mutation culturelle et organisationnelle d'AgileCorp : elle la reflète autant qu'elle y participe activement en éclairant les points de malentendus et de désaccords.

▪ **L'équipe stratégie :**

L'équipe stratégie a été créée en janvier 2008, ici encore sous l'impulsion du nouveau Président qui en cadra la composition en restreignant le nombre de participants à 7 et en précisant des critères de sélection assez contraignants :

- « Les pré-requis que je considère pour la sélection des membres :
 - Volonté évidente de faire croître l'organisation ;

- Bonne compréhension du modèle d'affaires d'[AgileCorp] (forces et faiblesses) ;
- Capacité d'établir des stratégies d'affaires ;
- Ouverture aux discussions dans le but d'atteindre un but commun ;
- Excellente capacité de coopérer avec un groupe tout en exposant des perspectives divergentes ;
- Expérience antérieure comme entrepreneur ».

6 membres composent cette équipe. Tout comme pour l'équipe vision, toutes les communautés ne sont pas présentes tandis que la communauté méthodologie est surreprésentée (3 membres sur 6). On retrouve également ici de nombreux membres de l'équipe du cadre financier (5 membres sur 6).

L'équipe stratégie travaille principalement sur trois grands chantiers :

- Le positionnement de l'entreprise (marchés convoités, offre de services, conversion des clients en partenaires) ;
- La croissance de l'entreprise (pénétration du marché anglophone, croissance des bureaux, recrutement de profils hautement qualifiés) ;
- La gouvernance et la structure organisationnelle d'AgileCorp.

Des perspectives qui tiennent compte du cadre financier d'AgileCorp puisque, comme nous l'avons souligné plus haut, de nombreux membres du cadre stratégique siègent également sur l'équipe du cadre financier.

▪ **L'équipe culture :**

L'équipe culture est de création très récente puisqu'elle a été lancée à l'été 2011 et n'est pas encore formée.

Ici encore, cette équipe et une initiative lancée par le nouveau Président qui énonça des « critères d'entrée ». Ces derniers ne sont cependant guère exigeants et témoignent au contraire d'une volonté d'ouvrir les équipes cadres à une plus grande diversité de membres :

- « Avoir une grande volonté de faire de [AgileCorp] un lieu de travail extraordinaire qui combine de manière durable les résultats, la qualité de vie et le plaisir.
- Avoir l'énergie de mener activement des dossiers sous la responsabilité de l'équipe.
- Ne pas être membre de plus d'un (1) autre des quatre (4) groupes (les 4 bandes de la patinoire). »

Cette équipe aura pour mission de « s'assurer qu'[AgileCorp] demeure une entreprise qui favorise le développement des individus et que l'atteinte de nos objectifs se fasse dans le respect de notre culture et en ligne avec les comportements souhaités ». Cette équipe a plus particulièrement pour rôle de :

- « Documenter la culture et les valeurs de l'entreprise ainsi que les attentes envers les [employés];
- Agir sur la gouvernance d'[AgileCorp] en s'assurant que les stratégies et le cadre financier respectent la culture et les valeurs de l'entreprise;
- Participer activement au processus de recrutement afin de valider le "fit" des candidats potentiels et de leur transmettre les valeurs de l'entreprise;
- Collaborer à la mise en place de programmes permettant le développement professionnel et personnel des [employés];

- Travailler à faire de [AgileCorp] un employeur de choix et un environnement favorisant la performance, le développement professionnel et le bonheur ».

Cette équipe se présente ainsi comme un « garde-fou » culturel quant aux autres équipes, notamment cadre financier et stratégie.

Ensemble, ces 4 équipes ont ainsi vocation à assurer la réalisation de la raison d'être d'AgileCorp, à savoir conjuguer résultats, plaisir et qualité de vie au travail de manière durable.

Pour ce faire, le processus décisionnel est clairement confisqué par des comités restreints dont la composition diffère cependant d'une équipe à l'autre : l'équipe du cadre financier se compose d'un représentant de chaque communauté tandis que les autres équipes se sont constituées par invitation assortie de critères plus ou moins contraignants. On remarque cependant la très forte présence de coachs dans les équipes non strictement représentatives (stratégie et vision) ainsi que la composition très similaire des équipes du cadre financier et de stratégie laissant entrevoir la concentration du pouvoir décisionnel entre les mains d'une oligarchie. Une tendance contrecarrée dans l'équipe culture, garde fou culturel des équipes précédentes et dont les membres ne peuvent appartenir à plus d'une équipe.

4.1.3. La CTA :

La Coopérative de Travailleurs Actionnaires est une autre spécificité de la gouvernance et de la forme organisationnelle d'AgileCorp, d'origine plus ancienne que les communautés et équipes puisqu'elle a été créée en 2007.

Une CTA est une forme de coopérative existant au Québec depuis 1984. Elle regroupe les employés d'une entreprise dans le but d'acquérir et de détenir collectivement des actions de celle-ci pourvu qu'elle fournisse du travail aux membres de la coopérative.

Dans une perspective toute autogestionnaire, la CTA assure le partage de la richesse et de la propriété de l'entreprise entre tous les travailleurs avec trois objectifs à AgileCorp : redistribuer la richesse produite, responsabiliser les employer et favoriser une culture coopérative et collaborative plutôt que hiérarchique et actionnariale. Comme l'explique le fondateur :

« La CTA a créé une légitimité d'avoir une conversation entre partenaires plutôt qu'entre patron et subordonné ».

La CTA est ainsi un autre dispositif permettant à AgileCorp de se distinguer des corporations traditionnelles et de réaliser sa raison d'être :

« Contrairement aux entreprises traditionnelles où les actionnaires ne sont que des investisseurs dans l'entreprise, [AgileCorp] repose sur un modèle d'employés-actionnaires ce qui permet une orientation qui n'est pas seulement à but lucratif - ce qui signifie que la maximisation du profit n'est pas l'objectif d'[AgileCorp]. Bien que l'entreprise souhaite être profitable financièrement, elle vise d'autres buts ».

A l'origine, tous les employés d'AgileCorp étaient appelés à devenir membre de la CTA (à l'exception du fondateur, actionnaire majoritaire, et des employés basés en France qui n'en auraient tiré aucun avantage fiscal). Les conditions d'entrée sont minimales puisque les parts minimales à cotiser sont de 10\$, payées par retenue sur salaire.

Le fondateur transféra dans un premier temps 25% de ses actions à la CTA avec une option d'achat de 5% supplémentaire qui ne tarda pas à se concrétiser.

La CTA est gérée par un Conseil d'Administration composé de 5 personnes élues par les membres de la CTA pour un mandat de deux ans. Ces 5 personnes sont chargées

d'administrer la CTA, d'informer les membres sur la situation financière de la CTA lors des assemblées générales annuelles tout en développant leur esprit de partenaire financier. L'assemblée des membres est également chargée de désigner un représentant du CA de la CTA au CA d'AgileCorp, rôle qui a généralement été attribué au président du CA de la CTA. Une règle récemment modifiée pour permettre à deux membres de la CTA de siéger au CA de AgileCorp, qu'ils appartiennent ou non au CA de la CTA.

La composition des divers CA de la CTA démontre une certaine constance. Notons par ailleurs ici encore la forte présence des membres de la communauté méthodologie sur cette instance.

Comme beaucoup de choses à AgileCorp, la CTA est actuellement en pleine tourmente. Cette instance est pourtant issue d'une volonté très profonde du fondateur, actionnaire majoritaire et ancien président, comme nous l'avons évoqué dans l'historique. Celui-ci prévoyait d'ailleurs de diluer 100% de ses actions aux employés. Ne répondant pas à ses attentes, ni à celles du président actuel ou encore de certains employés actionnaires, la CTA est aujourd'hui fortement remise en cause.

L'ancien et l'actuel président considèrent en effet que la CTA a échoué à créer « *une vraie culture de propriétaire-partenaire* », un aspect effectivement négligé par cette instance selon la personne qui en a longtemps assuré la présidence.

En conformité avec l'environnement conversationnel révélé avec l'exercice de vision, certains pointent également le manque de clarté dont a fait preuve le fondateur en la matière.

Le nouveau Président considère quant à lui que la CTA serait en effet un frein à la création de richesse du fait de ses connotations anti-capitalistiques et de son manque de connexion avec les résultats et les performances, décourageant l'effort des plus investis. Certains accusent même la CTA d'avoir participé aux troubles financiers de AgileCorp :

« Y'a le constat de « OK, est-ce que c'est une coïncidence que y'ait pas eu de profit depuis que la CTA est là ? » ».

Les employés actionnaires ne lui trouvent pour leur part que des avantages financiers et fiscaux tout en regrettant son rôle minimal :

« Ca nous permet d'abord de profiter d'un levier fiscal, qui nous permet d'avoir plus rapidement nos REER. L'autre chose c'est qu'en cas de profitabilité ben nous autres aussi on participe aux retours de la ristourne. Je sais que ça nous donne un droit sur le Conseil d'Administration, je suis pas sûr qu'on l'utilise à bon escient ou qu'on sache l'utiliser à bonne escient ».

« Au-delà de ça, je suis déçu dans le fond que la CTA a pas vraiment participé à des projets, je sais pas c'était quoi son...jusqu'où on pouvait aller, mettons acquérir un building, mais c'est dommage j'ai pas l'impression qu'on n'a pas participé beaucoup, y'a pas eu un projet rassembleur du genre « avec la CTA on va investir dans tel truc » ».

La dernière AG de la CTA a ainsi connu un très faible taux de participation comparativement aux dernières assemblées : seule la moitié des membres étaient présents, dont 5 "anciens" administrateurs de la CTA. Un autre signe de l'absence de la culture gestionnaire chez les employés-actionnaires pour l'ancien et le nouveau Présidents.

Face à ces désillusions, d'intenses conversations ont actuellement lieu autour de la CTA : L'adhésion à la CTA a d'abord été rendue volontaire, et non plus automatique.

Le fondateur a ensuite tenté de clarifier ses attentes auprès de la CTA : formalisation d'un énoncé de mandat du représentant de la CTA au CA d'AgileCorp, élaboration d'une charte de la CTA, prises d'engagements sur un plan d'actions à 6 mois, investissement sur la gouvernance de l'entreprise pour la rendre plus démocratique.

Pour répondre à ces différentes attentes, la CA de la CTA a consulté les membres pour connaître leur positionnement et attentes quant à la propriété de l'entreprise et au rôle du représentant de la CTA au CA d'AgileCorp.

Les différentes actions entreprises par le CA de la CTA pour répondre aux attentes du fondateur ont cependant été suspendues. La réflexion se poursuit aujourd'hui en cercle restreint où plusieurs options sont envisagées : contrebalancer l'actionnariat collectif par un pool d'actionnaires individuels afin de créer un équilibre entre « *conservateurs* » et « *spéculateurs* », durabilité et prises de risques ; fermer définitivement la CTA et repartir d'une page blanche en instaurant une dilution progressive et individualisée des actions à un nombre restreint d'employés basée sur les résultats de l'entreprise... Les conclusions de ces réflexions seront annoncées à la prochaine réunion bimestrielle. Ici encore, la décision est donc le monopole d'un comité très restreint et suit ensuite un processus de diffusion unilatéral et descendant via les réunions du Torch Friday sur le modèle top-down. Notons cependant que de nombreux membres de la CTA ont été entendus par le CA d'AgileCorp et le CA de la CTA, dans une perspective consultative.

4.1.4. Le CA

La gouvernance d'AgileCorp se base également sur des instances plus traditionnelles, telles le Conseil d'Administration qui est une obligation légale pour toute corporation.

Fait surprenant, le CA d'AgileCorp a été créé après la CTA, d'abord sous la forme d'un CA temporaire lancé en juin 2008. Prévu pour octobre 2008, le CA officiel ne sera créé que fin 2009.

Le CA a principalement un rôle de vigie : il veille à ce que les décisions prises et les actions entreprises par les autres instances (communautés, équipes, CTA, Président) se fassent dans le respect des valeurs et de la raison d'être d'AgileCorp mais également en accord avec une saine gestion financière et les souhaits exprimés par ses actionnaires.

D'un point de vue légal, le CA est également chargé de veiller au respect des lois et de répondre juridiquement des agissements de l'entreprise.

Pour reprendre l'analogie de la patinoire et du terrain de jeu, le CA a un rôle d'arbitre : il veille à ce que les règles du jeu que se donnent les instances respectent la culture d'AgileCorp sans mettre en danger sa pérennité financière et sans contrevenir aux lois.

Le CA agit en toute transparence en rendant publique ses procès-verbaux via le wiki.

La charte de la CTA stipule que le CA se compose de 5 administrateurs nommés pour un mandat d'un an :

- 2 administrateurs élus par l'AG de la CTA
- 1 administrateur élu par le CA de la CTA
- 2 administrateurs nommés par l'actionnaire majoritaire.

Le CA ne semble cependant pas suivre cette règle à la lettre. Il se compose ainsi aujourd'hui :

- De deux administrateurs nommés par l'actionnaire majoritaire (le fondateur)
- Deux représentants de la CTA élus par l'AG de la CTA
- Le nouveau Président d'AgileCorp, redevable devant le CA.

Encore une fois, on remarque l'écrasante majorité de coachs (4/5) au sein de cette instance.

4.1.5. Le Président :

La gouvernance d'AgileCorp se compose également d'un président, une figure d'autorité bien éloignée de l'autogestion.

Selon la charte du Conseil d'Administration, la nomination du président est du ressort du CA. En réalité, ce titre est transmis de personne à personne selon un modèle plus monarchique que démocratique : le président en place se retire de lui-même en passant le relais à une personne de son choix.

Le premier à tenir le rôle de président de 2000 à 2006 fut l'un des fondateurs parti par la suite, en étroite collaboration avec le dernier fondateur restant encore aujourd'hui. Ces deux hommes formaient un « *duo du tonnerre* » en associant l'esprit cartésien du premier aux grandes visions du second. En 2006, le Président partit d'AgileCorp suite à un épuisement professionnel, engendrant un déséquilibre dans la gouvernance de l'entreprise.

Le dernier fondateur prit le relais en s'associant à partir de 2007 avec un Directeur Général. Ce tandem ne répondit cependant pas aux attentes du fondateur et mettait l'entreprise en péril :

« Lui c'est un pareil à moi : un imagitatif, un gars qui travaille bien dans les abstractions (...) jusqu'à temps qu'on se dise « là ça prend quelqu'un qui regarde les comptes correctement parce qu'on sait pas si on va faire faillite ou pas », c'est ce que je lui disais : « on n'est pas bon ensemble, ça marche pas » ».

Vivant en outre un certain malaise voire une crise existentielle dans son rôle de dirigeant, le dernier fondateur décida de remettre la présidence de l'entreprise à un collaborateur de confiance en septembre 2010 (une décision qui provoqua le départ du DG à la fin de l'année). Ce collaborateur fut choisi pour son pragmatisme comme l'explique le fondateur :

« T'sais la différence fondamentale, ce que j'apprécie de lui c'est que y'a un engagement indéfectible à voir la réalité telle qu'elle est (...) C'était la bonne personne pour moi, c'est-à-dire qu'il avait le pragmatisme, il est dans les faits, on a besoin de ramener un petit peu ça dans notre culture qu'était une peu trop une culture de possibilités ».

Le fondateur continue cependant de jouer un rôle clé dans la gouvernance d'AgileCorp en occupant le rôle de Président du Conseil d'Administration. Un nouveau tandem mariant pragmatisme et imagination s'est ainsi reformé.

L'équilibre entre ces deux tendances semble cependant parfois difficile à trouver comme en atteste « l'environnement conversationnel » régnant à AgileCorp, pointant un « mésalignement entre [le fondateur] et le [nouveau Président] ». Certaines décisions prises par le nouveau Président semblent ainsi être interprétées comme étant contraires à la philosophie organisationnelle particulière insufflée par le fondateur.

Comme nous l'avons vu, le président est redevable devant le CA : il est imputable de la bonne marche de l'entreprise, tant organisationnelle que financière. Le rôle du nouveau Président est particulièrement de remettre du pragmatisme à ces deux niveaux, tâches qu'il a prises en

Le rôle que le nouveau Président s'est assigné est clair : ramener les résultats dans une entreprise où le plaisir et la qualité de vie ont longtemps primé au détriment de la santé financière et de la pérennité de l'entreprise, en adoptant un management responsabilisant ainsi que les techniques de coaching qu'il transmet et met en œuvre régulièrement dans ses mandats externes de consultant.

Ce rôle de président, qui n'est pas une obligation légale, ne semble cependant pas voué à perdurer à AgileCorp dans la conception du fondateur. Ce dernier explique en effet avoir

nommé le nouveau Président pour mettre en place les cadres nécessaires à la pérennité de l'entreprise tout en assurant leur flexibilité puis...pour se congédier :

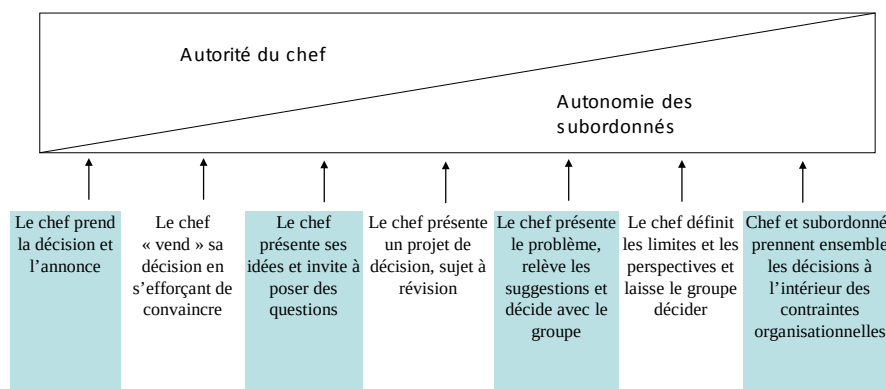
« Il est là pour mettre un cadre, et les décisions qui se prennent comme contenu dans ce cadre là (...) Puis ça c'est tout un équilibre dans un système, c'est-à-dire que tu as besoin parfois d'une autorité pour créer des ruptures, de nouvelles structures. Mais en même temps tu veux créer des structures qui sont capables de se remettre en question (...) j'ai eu des conversations sur le sujet du pouvoir avec [lui] : si j'avais senti une quelconque soif de pouvoir, ça aurait pas été la bonne personne. Moi je lui ai dit : « t'as 18 mois pour te congédier » de ton propre poste ».

« Moi j'ai la volonté de trouver une structure organisationnelle qui peut fonctionner sans Président, je sais pas qu'est-ce que ça veut dire maintenant, si on peut mettre une structure organisationnelle en place dans laquelle on peut ne pas avoir de Président, ce serait ma volonté, avoir une structure démocratique puis patati, patata, tout ce qui m'anime dans mes valeurs ».

AgileCorp semble ici appliquer l'un des grands préceptes prônés par les coachs de la communauté méthodologie, et que l'on retrouve d'ailleurs ci-dessus dans les objectifs que s'est assigné le nouveau Président : adopter son leadership en fonction du degré de maturité de l'équipe.

En se basant sur son expérience de coach Agile, ce dernier distingue 7 niveaux de maturité d'une équipe auxquels correspondent 7 styles de leadership qu'il a décliné sous forme de tableau.

Notons cependant que ce modèle managérial est loin d'être nouveau et qu'il a été formalisé dès les années 70 dans les études de Tannenbaum et Schmidt²⁵ :



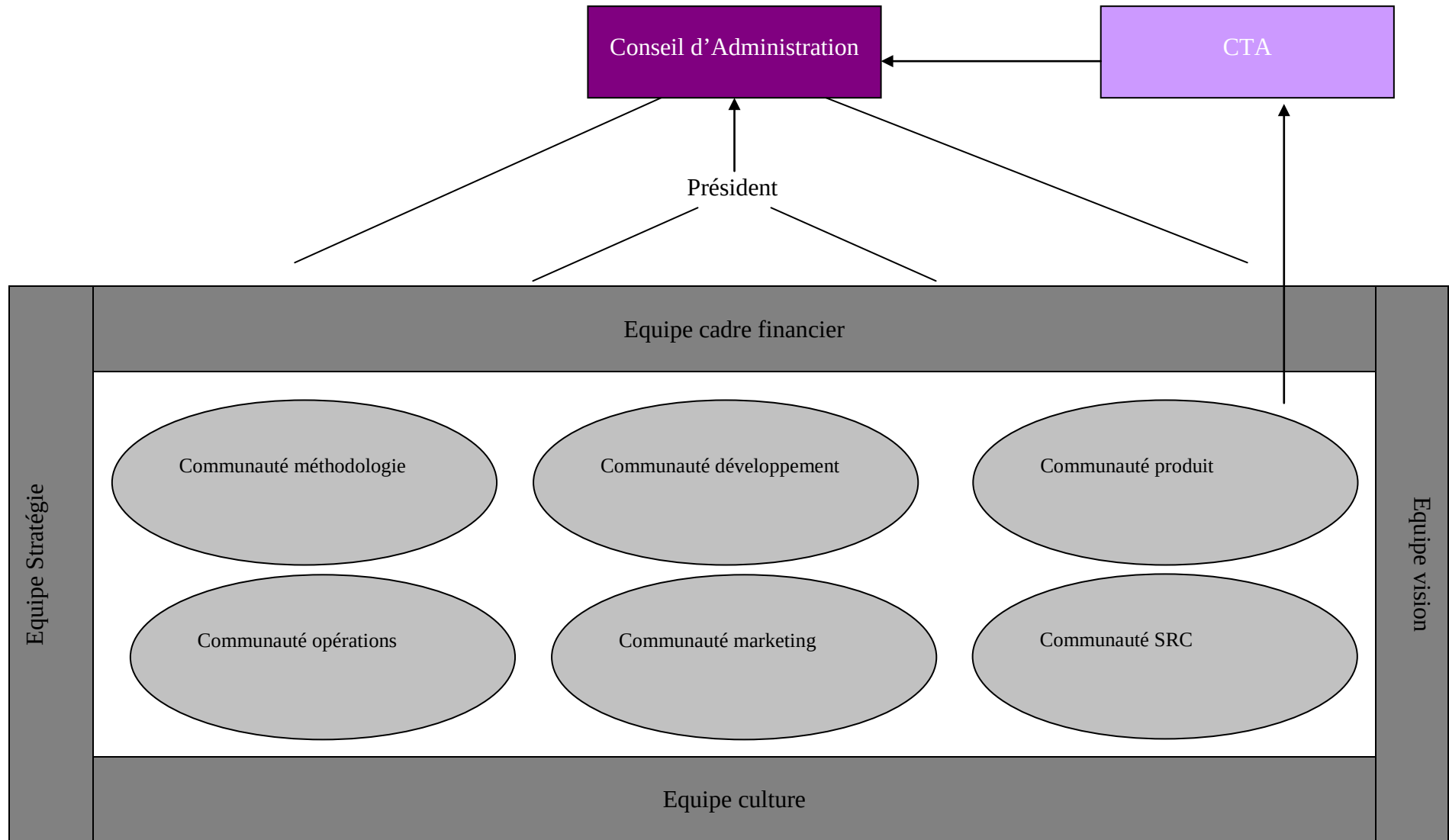
Le rôle du président, nécessaire lorsque l'équipe ne fait pas encore preuve d'une maturité suffisante, pourrait ainsi disparaître dès que ce niveau sera atteint. En ce sens, AgileCorp se présente comme un véritable « laboratoire » permettant de tester les théories et pratiques managériales sur lesquelles s'appuient les coachs Agiles dans leurs mandats externes.

AgileCorp se compose ainsi de « communautés » organisées par spécialités et autogérées mais désormais « cadrées » par des « équipes » de réflexion et décisions stratégiques restreintes mises en place par la Président sous le regard vigilant du Conseil d'Administration formé par les actionnaires.

En suivant toujours l'analogie de la patinoire, la structure organisationnelle et de gouvernance d'AgileCorp décrite précédemment se présente ainsi de la manière suivante :

²⁵ TANNENBAUM R., SCHMIDT W.H. (1976). « Choisissez votre style de management ». Harvard l'Expansion, Volume "management", collection des hors série, p. 66-72

Structure organisationnelle et de gouvernance d'AgileCorp



AgileCorp se compose ainsi de trois strates :

- un niveau opérationnel avec les communautés ;
- un niveau de réflexions et décisions stratégiques avec les équipes et le Président ;
- un niveau de contrôle avec le CA et la CTA.

A travers la composition de ces différentes instances, on remarque l'installation d'une certaine oligarchie. Certaines personnes accumulent en effet plusieurs mandats à différents niveaux stratégiques.

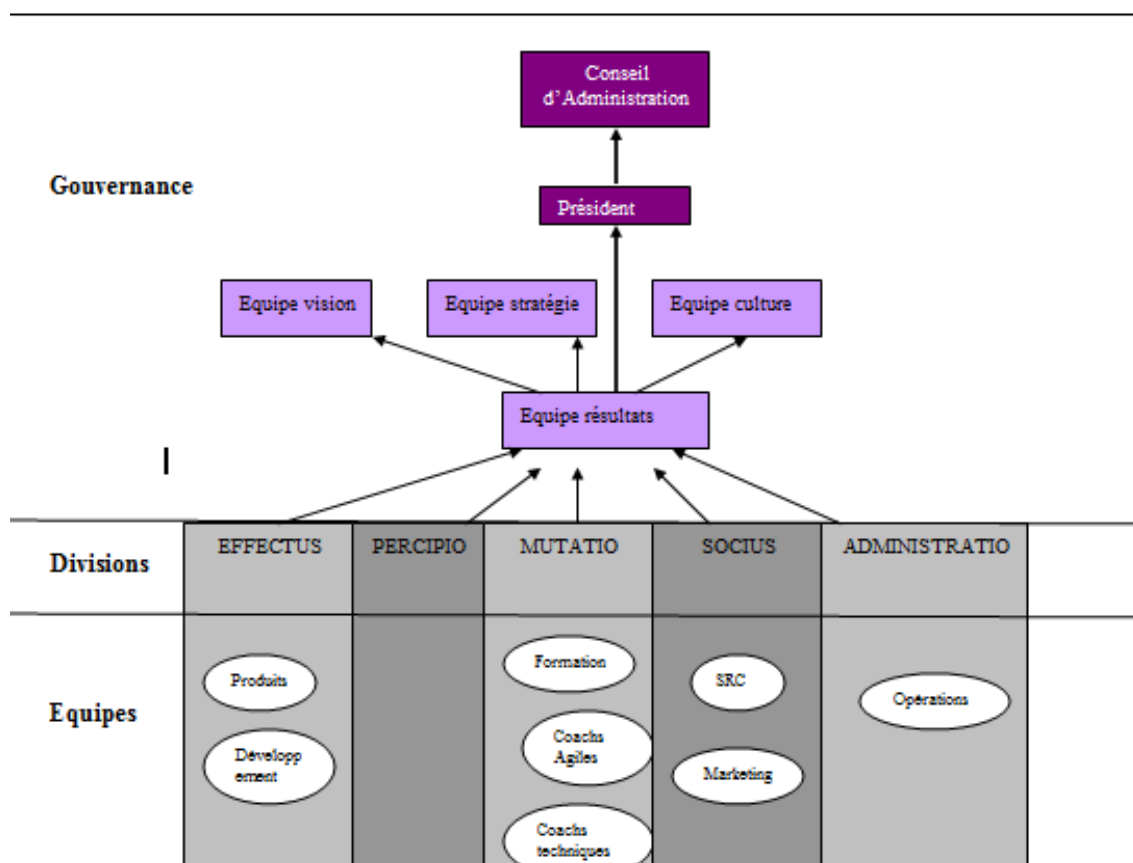
Notons également la surreprésentation des coachs sur les instances non représentatives, au détriment des autres communautés :

- équipe vision (5/8)
- équipe stratégie (3/6)
- CTA (4/5)
- CA (4/5)

Un phénomène d'oligarchisation dont certains membres ont bien conscience, notamment le fondateur qui veille à rendre l'organisation la plus démocratique possible. Des actions correctives sont d'ailleurs amorcées avec la création de la quatrième équipe, garde fou culturel qui sera composé de membres ne siégeant sur aucune des trois autres équipes.

La logique hiérarchique est cependant en train de s'accroître à AgileCorp avec la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle nommée « [AgileCorp] 2.0 » qui semble avoir été décidée dans le cadre de l'équipe stratégique et qui a été présentée à l'ensemble du AgileCorpsiens lors de la réunion bimestrielle du 05 août 2011.

4.1.6. AgileCorp 2.0



Ce nouveau schéma organisationnel révèle plusieurs modifications d'importance. Si de nombreux éléments se retrouvent, on s'éloigne de l'analogie « horizontale » du terrain de jeu pour se rapprocher d'un organigramme vertical plus conventionnel où sont clairement identifiés plusieurs niveaux hiérarchiques. Cette structure formalise ainsi un ensemble d'éléments déjà présents, mais souvent informels et confus, révélant les zones de pouvoir. Elle accentue cependant la tendance hiérarchique en rajoutant une strate intermédiaire et en donnant un pouvoir accru aux personnes en position de leadership tout en les rendant imputables au niveau supérieur.

A la base, les « communautés » sont conservées mais subdivisées selon de nouvelles lignes distinctives déjà existantes et sont désormais nommées « équipes ». Ce vocabulaire plus traditionnel doit permettre une meilleure compréhension par les personnes extérieures et notamment les clients.

Les « équipes » sont définies comme des entités de 5 à 9 personnes partageant des objectifs et un plan d'affaires clair et qui se tiennent mutuellement responsables.

Le « leader » de la communauté laisse place au « directeur » d'équipe, responsable de :

- L'exécution de la mission définie par l'équipe
- L'atteinte des objectifs financiers tels que définis dans le plan d'affaires
- Le recrutement et l'embauche
- L'affectation des membres de l'équipe aux mandats
- La gestion des membres de l'équipe et de la performance
- La montée en compétence des membres de l'équipe

Chaque directeur est ainsi responsable du succès de son équipe et en sera imputable au niveau supérieur (les directeurs de la division). Le choix du directeur d'équipe se fait par vote, à 50% par les membres de l'équipe et à 50% par le responsable du niveau supérieur (le directeur de division qui, en attendant d'être nommé, sera temporairement remplacé par le Président).

A un niveau supérieur, les « équipes » sont regroupées en 5 « divisions », nouvelle strate hiérarchique intermédiaire. Ces 5 divisions empruntent des noms latins pour préciser leur ligne d'affaire respective :

- Effectus – être performant dans l'exécution
Mot latin qui signifie : exécution, accomplissement, performance, résultats.
- Percipio – transmettre la connaissance
Mot latin qui signifie: apprendre, comprendre, percevoir, concevoir.
- Mutatio – rendre performant
Mot latin qui signifie: changer, altérer, transformer.
- Socius – transformation des clients en partenaires
Mot latin qui signifie: partager, associer, allier, associé, partenaire.
- Administratio – excellence opérationnelle
Mot latin qui signifie: donner de l'aide, administrer.

Les deux dernières divisions sont au service des précédentes en soutenant leur fonctionnement interne et leur rayonnement externe.

L'objectif de ces divisions est d'alléger le rôle du président tout en favorisant les interactions entre équipes d'une même division.

Chaque division est dotée d'un « directeur » de division nommé selon le même processus que les directeurs d'équipe (50% des votes aux membres de la division, 50% au directeur du niveau supérieur, soit le Président). Les directeurs de division seront très probablement des leaders d'équipe dans les premiers temps. Chaque division est cependant appelée à croître et à dépasser un seuil critique au-delà duquel le recrutement d'un directeur de division à temps plein sera nécessaire.

Chaque directeur de division sera responsable de :

- L'accomplissement du plan d'affaires de sa division (et des équipes qui la composent)
- L'atteinte des objectifs financiers tels que définis dans le plan d'affaires de la division
- La définition et promotion des offres de services
- Le développement des affaires et commercialisation pour sa division
- La visibilité et crédibilité pour sa division
- La gestion de comptes et définition de la valeur stratégique de ses clients

Chaque directeur de division sera imputable devant l'équipe du cadre financier rebaptisée « équipe résultats » pour élargir ses horizons (désormais les résultats à atteindre ne seront plus seulement financiers mais toucheront également d'autres variables comme le nombre de clients).

Les trois autres équipes, plus centrées sur la gouvernance que le fonctionnement opérationnel, joueront le rôle de garde-fous : un représentant de l'équipe résultats devra rendre des comptes auprès de ces trois équipes qui s'assureront que les résultats en question sont bien en ligne avec la vision, la culture et la stratégie.

Le rôle du Président quant à lui ne change pas : il reste redevable du bon fonctionnement opérationnel de la structure (d'un point de vue organisationnel et financier) devant le Conseil d'Administration, composé pour moitié de personnes élues par l'actionnaire majoritaire (le fondateur) et pour une autre moitié par les représentants de la CTA.

Les personnes en situation de leadership (directeur d'équipe, directeur de division, représentant de l'équipe résultat et Président) auront désormais une voix prépondérante dans les prises de décision, signant la fin des prises de décision au consensus.

L'élaboration de cette nouvelle structure organisationnelle semble avoir été faite en comité restreint dans le cadre de l'équipe stratégique et a été précédée d'intenses discussions entre le fondateur et le nouveau Président.

Ils ont en effet cherché à opérer un alignement complet en réaction au « mésalignement » suspecté par certains employés et révélé lors de l'exercice de vision. Comme ils l'ont expliqué en tandem à l'occasion d'une réunion bimestrielle, ils entretenaient quelques divergences quant à l'autorité et la distribution du pouvoir qu'ils ont cherché à clarifier. Un mot jusqu'ici tabou à AgileCorp est alors tombé : la « hiérarchie ». Après un intense échange, ils en sont arrivés à la conclusion que la hiérarchie ne devait plus être rejetée à AgileCorp mais au contraire considérée comme utile pour faire progresser les individus et l'entreprise. Son rôle doit cependant n'être que fonctionnel et tous doivent rester vigilants à ce qu'elle ne dérive pas en autoritarisme abusif de la part des personnes en position de responsabilité.

Cette hiérarchie officielle aura par ailleurs pour avantage de clarifier les enjeux et jeux de pouvoirs auparavant informels dont l'émergence est précisément favorisée par l'absence de structure.

Cette nouvelle structure organisationnelle prend acte de l'échec du modèle autogestionnaire antérieur à permettre la réalisation de la raison d'être d'AgileCorp de manière pérenne: la réalisation de cette raison d'être passe désormais par la mise en place de structures hiérarchiques dans un esprit qui se veut cependant toujours démocratique et collectif. Il s'agit de créer un équilibre entre « structure » et « laisser-faire » en adoptant des éléments organisationnels traditionnels sans pour autant abandonner les principes originels.

Ce nouveau modèle hiérarchique ne se veut pas en opposition totale avec le premier modèle autogestionnaire et n'invalide en rien sa légitimité. Dans une perspective dynamique et processuelle il doit se comprendre comme une évolution de ce dernier

Il doit d'ailleurs s'appréhender comme un modèle en mouvance permanente qui n'a pas vocation à se figer. La discussion qui a suivi la présentation de AgileCorp 2.0 lors de la réunion bimestrielle du 5 août a d'ailleurs révélé certains désaccords quant à la répartition des équipes dans les divisions et s'est conclue sur la nécessité de se doter d'un processus de révision du modèle, à l'instar de la « rétrospective de sprint ».

4.1.7. Structure géographique :

Le portait donné ci-dessus n'est cependant pas complet. AgileCorp se compose en effet de plusieurs entités géographiques qui complexifient encore l'organisation et la gouvernance de cette entreprise.

Comme nous l'avons vu dans l'historique, AgileCorp a ouvert plusieurs bureaux dans le monde francophone, au-delà de Montréal.

▪ **La France :**

Le premier bureau hors Montréal est celui de Paris, officiellement ouvert en janvier 2008 et bientôt complété par un bureau à Grenoble.

La filiale française a dès ses débuts fonctionné de manière très autonome quant à l'entité canadienne avec la bénédiction du fondateur :

« J'ai trouvé des personnes de confiance, puis je leur ai laissé une autonomie pratiquement totale. Y'en a qui pourraient même dire trop ».

Intégré dans le schéma organisationnel d'AgileCorp sous forme d'une communauté comme les autres, la filiale française s'est en réalité constituée comme une organisation à part entière. Les seuls ponts existant avec l'entité canadienne se firent par l'entremise du fondateur et de quelques employés en déplacement régulier en France les premières années, ainsi que par les Open Space de 2009 et 2010 qui rassemblèrent la totalité des employés pour deux journées de réflexion et d'amusement collégial.

La filiale française a ainsi suivi son propre cheminement et développé un mode organisationnel spécifique en poussant l'autogestion encore plus loin qu'à AgileCorp avec cette fois-ci une connotation politique explicite :

« La voie alternative, l'envie d'être une boîte alternative est encore plus forte en France qu'ici. Eux autres ils sont à fond (...) Puis les gens qu'ont été attirés, c'était vraiment des gens...on pourrait même dire que y'a des gens qui ont une idéologie qui s'approche de l'anarchie. (...) aujourd'hui c'est clair que quand tu regardes [AgileCorp] ici, tu sens une volonté de créer une structure qui est alternative aux entreprises mais tu sens pas une idéologie anarchiste. En France, beaucoup plus ».

Cette autonomie autogestionnaire poussée à l'extrême conjuguée à la difficulté de coordonner les entités à 6000 km de distance ont entraîné certains désagréments et incompréhensions mutuelles, notamment lors de la restructuration financière :

« 6000km...Aujourd'hui, la distance se fait ressentir. Je pense qu'on a des moyens technologiques aujourd'hui qui nous permettent de se sentir un peu plus proche mais reste que dans le quotidien c'est une illusion. Les gens vont beaucoup plus avoir un impact sur leur contexte local, puis quand y'a des choses qui se passent à 6000 km, là tu fais des interprétations, ça devient difficile quand t'es hors contexte, des deux côtés. (...) Surtout dans le contexte compliqué des mise-à-pieds, eux autres ils se disent

« wow, qu'est-ce qui se passe ? ». Se sentir intégrer dans cette logique là c'est difficile ».

Ces désagréments et incompréhensions semblent s'être aggravés en avril 2010 au point de créer un conflit ouvert entre les deux entités, justement au sujet de l'engagement des employés français sur l'équipe du cadre financier suite à une demande explicite du nouveau Président : il était en effet attendu de la « communauté France » qu'elle présente elle aussi un plan de restructuration A, B, C, D au même titre que les autres communautés. Il est d'ailleurs à noter qu'aucun représentant français ne siège sur les autres équipes stratégiques, ni même sur la CTA (qui, comme nous l'avons évoqué, n'apportait aucun avantage financier pour les salariés français).

Les employés français semblaient en effet regarder d'un mauvais œil le « nouveau modèle de gouvernance » d'AgileCorp amené par le nouveau Président : n'ayant pas participé à son élaboration, il leur semblait incompatible avec le leur. S'est alors que se révéla la place problématique de la filiale française au sein de la gouvernance d'AgileCorp, comme organisation à part entière ou comme simple communauté.

A la suite d'échanges conflictuels à ce sujet, les membres de la filiale française postèrent un message sur le wiki demandant l'indépendance de l'entité française pour lui permettre de suivre « la voie de l'autogestion ». Un message qui a entraîné de multiples commentaires d'incompréhension de la part des employés canadiens.

Cette demande avait cependant déjà été faite de manière officielle un mois auparavant : le Directeur Général de la filiale française adressa une lettre au Conseil d'Administration d'AgileCorp proposant une transformation en Scop laissant ouvertes les possibilités d'un partenariat futur. Une lettre qui reçut une réponse seulement un mois plus tard, sur un ton très protocolaire précisant qu'en conformité avec le modèle de gouvernance actuel d'AgileCorp leur demande avait été transmise au président, devant lequel le Directeur Général de la filiale française restait imputable.

Le nouveau Président transmet dans la foulée un protocole lourd et exigeant pour « régler ». Finalement, une entente sera trouvée et l'opération de rachat à 100% de l'entité française par les employés français prit effet en juin 2011.

▪ **L'Afrique :**

En 2008, AgileCorp eut également le projet d'ouvrir un bureau en Afrique « dans une réflexion de développement durable et équitable » amorcée par le fondateur avec certains employés :

« Nous croyons fermement à la possibilité d'établir un modèle économique sain, durable et équitable dans le cadre d'activités de développement de solutions logicielles. Cela permet aussi d'entrevoir la possibilité d'avoir une action concrète par des gens sur place pour des gens sur place sans s'appuyer sur les mécanismes d'aide au développement international qui, à mon avis, sont souvent trop institutionnalisés et trop lents et qui deviennent parfois des prétextes pour faire tourner notre propre économie ».

Un projet humaniste qui ne vit finalement pas le jour.

▪ **Québec :**

Au début de l'année 2009, AgileCorp ouvrit un nouveau bureau dans la ville de Québec, un secteur géographique déjà desservi mais de plus en plus demandeur en accompagnement Agile.

Le bureau de Québec compte aujourd'hui 4 employés : 3 coachs Agiles et une directrice chargée de développer son réseau d'affaires et de soutenir sa croissance.

▪ La Suisse :

En août 2011, AgileCorp a ouvert une toute nouvelle filiale en Suisse.

Ce projet amorcé à l'automne 2010 a été en partie financé par AgileCorp mais s'est vite retrouvé pris dans la tourmente financière de janvier 2011. La rencontre du cadre financier décida de couper net tout investissement dans ce projet, le reste des frais ayant été couverts par les deux personnes intéressées à travailler en Suisse.

4.1.8. Stratégie de croissance :

Au-delà de sa croissance locale, AgileCorp suit ainsi parallèlement une expansion internationale lui permettant d'offrir des services de proximité positionnés sur le haut-de-gamme et basés sur une stratégie de « *branding* ».

L'objectif est ainsi d'essaimer pour hisser AgileCorp au rang de marque internationale proposant une offre de services complète et sur-mesure en Agilité, un marché en forte croissance sans pour autant avoir atteint son point de maturité.

La stratégie qui guide cette croissance internationale consiste à envoyer ou choisir des collaborateurs de confiance en de nouveaux points géographiques « *porteurs* », des ambassadeurs de la culture d'AgileCorp chargés de développer rapidement une organisation en recrutant les « *passionnés* » locaux :

« L'idée c'est de trouver localement, sur les sites qui sont porteurs, un petit groupe de praticiens passionnés qui peuvent être le noyau pour démarrer une nouvelle entité, puis en travaillant avec une personne ou deux qui ont un vécu dans la culture d' [AgileCorp] (...). L'idée c'est d'avoir une croissance locale assez rapide, étant donné la maturité de notre offre de services puis je pense le recul qu'on a par rapport au métier qu'on tente de faire, on est capable de développer en mode assez accéléré : passer de 2 à 10 à 15 ».

Si cette expansion se fait actuellement principalement dans le monde francophone, il est de plus en plus question de pénétrer le marché anglophone. C'est notamment un des chantiers pris en charge par l'équipe stratégie.

Du fait de ce positionnement particulier (offre de services haut-de-gamme et de proximité), chaque entité géographique n'a pas vocation à grossir outre mesure comme l'explique le fondateur :

« Ce qu'on fait beaucoup c'est un service de proximité puis c'est un service, on a une marque assez haute-gamme, ça c'est l'aspect plus affaire, on n'a pas vocation à grandir, grandir, grandir en volume ».

En accord avec ses convictions socio-organisationnelles, le fondateur n'envisage pas de dépasser la centaine d'employés sur chaque point géographique :

« J'ai une certaine conviction qu'à partir d'une centaine de personnes sur un site, les comportements sociaux dans le groupe se modifient, on commence à plus se connaître par notre prénom, on connaît pas nos conjoints. Donc moi je pense que sur un site de même, quand t'es rendu à une centaine, c'est une belle taille ».

La nouvelle structuration en divisions permet cependant d'envisager une croissance de plus grande ampleur pour chaque filiale géographique.

4.1.9. Conclusion : une évolution organisationnelle progressive et une mutation culturelle profonde

La structure organisationnelle et de gouvernance de AgileCorp s'est ainsi constituée progressivement. Pendant longtemps basée sur un processus émergent et spontané, des structures plus formelles se sont peu à peu mises en place sur les dernières années :

- La CTA en 2007, symbole de la volonté du fondateur et du Président de l'époque de partager pouvoir et richesse ;
- Le CA en 2008, obligation légale pour toute corporation ;
- Les communautés en 2009, première strate d'ordre opérationnelle créée sous l'impulsion de l'ancien Président ;
- Les équipes en 2010²⁶, deuxième strate d'ordre plus stratégique mise en place à l'initiative du nouveau Président ;
- Les divisions en 2011, strate intermédiaire qui formalise la nouvelle tendance hiérarchique de AgileCorp 2.0.

Tous les ans, une nouvelle instance se met ainsi en place. A posteriori, chacune d'elle apparaît comme une simple brique supplémentaire d'un édifice qui se construit de manière progressive et incrémentale tel un logiciel Agile, arrivé aujourd'hui à une nouvelle phase de développement.

Ce développement est cependant moins harmonieux qu'il n'y paraît et a été vécu par certains comme un profond traumatisme dans les derniers temps.

Cette structuration organisationnelle progressive s'est en effet accompagnée d'une profonde mutation culturelle.

Cette dernière, clairement voulue par le fondateur, s'amorce à l'été 2010 avec la nomination du nouveau Président chargé de ramener l'équilibre entre cartésianisme et idéalisme perdu suite au départ du premier Président. Alors qu'AgileCorp frôle la faillite, le nouveau Président a pour mission de « *ramener du pragmatisme* » principalement à deux niveaux :

- organisationnel, avec la création des « équipes » présentées comme les « 4 bandes de la patinoire » venant cadrer l'autogestion des « communautés » ;
- gestionnaire, via une restructuration financière pilotée conjointement avec le cadre financier.

Le fondateur, un visionnaire charismatique surmené et mal à l'aise dans son rôle de dirigeant laisse la place au gestionnaire rationnel et rigoureux.

Pour reprendre la typologie de Schneider, souvent invoquée par les membres d'AgileCorp, il s'agit de ramener du pragmatisme dans la culture de « cultivation » et de « collaboration » qui caractérise AgileCorp, en y insufflant des éléments propres aux deux autres cultures : du « contrôle » et de la « performance », sans pour autant tomber dans les extrêmes.

Il est à noter que le nouveau Président n'est pas le seul à incarner cette transition culturelle : d'autres employés recrutés récemment sont eux aussi porteurs de cette culture de contrôle et des compétences axée sur l'atteinte de l'« excellence » tant au niveau gestionnaire, financier que productif.

Ces nouvelles tendances s'accompagnent cependant parallèlement d'un retrait quasi-total du fondateur (qui a progressivement abandonné les rôles de Président d'AgileCorp, de « lead » de la communauté développement et qui laissera prochainement le rôle de Président du CA), engendrant finalement un déséquilibre inverse où le pragmatisme, la rationalité et les résultats priment sur l'idéalisme, l'imagination et le plaisir :

« Y'a plus de leader charismatique. Et évidemment ça a fait un gros vide. Pourquoi ? Parce que essentiellement je pense, c'est ce que beaucoup de gens qui sont partis nous ont dit par exemple, ils disaient « ben en fait y'a plein de choses qui m'attiraient à

²⁶ Notons ici que les différentes « équipes » se retrouvent dans l'histoire de AgileCorp sous une forme plus émergente et moins formalisée à partir de 2009 et même avant : la « communauté financière » créée en octobre 2009 et ancêtre de l'équipe du cadre financier ; le « stratex », ancêtre de l'équipe stratégie implanté en 2009 ; la vision quant à elle a fait l'objet de plusieurs exercices collectifs à partir de 2005. Un « comité de gestion » a également été créé à l'époque où Maurice Bergeron était Directeur Général.

AgileCorp qui étaient incarnées par [le fondateur] et puis qui faisait ce rôle là, de faire le liant entre les gens puis qui donnait une certaine direction, qui incarnait une certaine vision de, pour faire simple, « changer le monde de l'édition logicielle », avec une certaine énergie et puis qui transmettait assez bien cette énergie. (...) Donc ça a fait un vide qui n'a jamais été comblé (...) c'est que d'un seul coup le fondateur qui s'en va et puis du coup que reste-t-il : quel est le contenant, quelle est la vision globale, où va-t-on, mais au fait pourquoi on est là ? Puis on commence à avoir des raisonnements très « posés », « rationnels », mais c'est pas du tout ce que les gens qui sont là, ils étaient pas du tout dans ce mindset là : c'était des gens qu'étaient plutôt passionnés, intuitifs. Et puis d'un seul coup tu te dis « Ok, on a plus ce leader charismatique qui rassemble ces passionnés intuitifs » et d'un seul coup on essaie de remplacer par des gens qui ont des approches rationnelles, financières... ».

Ces nouvelles tendances engendrent ainsi de profonds bouleversements, notamment sur le sujet de l'argent qui avait toujours été jusqu'ici évité voire explicitement refoulé à AgileCorp :

« Comme organisation on a pratiquement occulté pendant plusieurs années la conversation de l'argent : elle existait pratiquement pas. Tellement que pour certaines personnes, l'argent c'est tabou (...) Donc là c'est sûr que y'a des réactions durant les derniers mois, y'a du monde qui se dit « ah bah, qu'est-ce qu'on est en train de devenir à propos de l'argent ? » ».

Cette nouvelle tendance est d'autant plus difficile à vivre qu'elle a entraîné une restructuration financière drastique menant à 9 congédiements.

La manière dont cette restructuration financière a été menée tranche également avec la culture collégiale et participative implantée par le fondateur : les objectifs financiers à atteindre ont été définis par le nouveau Président ; les décisions se sont ensuite prises au sein d'un comité restreint à la composition cadrée par le Président au moyen de critères choisis unilatéralement ; en bout de course, les décisions arrêtées ont été officiellement annoncées aux autres membres via des réunions d'information descendante animées par le Président.

Ce style plus directif et hiérarchique a été très mal reçu par certains et interprété comme un profond bouleversement culturel :

« C'est sûr que y'a des gens dans l'organisation, compte tenu de la culture qui s'est bâtie, y'en a qui réagissent vivement. Là, on était une organisation autogérée, puis là on a un chef qui décide tout (...) Fait que c'est sûr que ceux qui ont un peu une vision de « on a pas de chef ou on avait un chef qui était un leader charismatique, puis là on a un chef qui décide », y'en a qui dans leur imaginaire se sont imaginés que tout ça c'était tout programmé, tout décidé par [le nouveau Président] (...) Les gens l'ont forcément identifié comme le bad cop ».

« Q : tu l'interprètes comme un changement de culture à [AgileCorp] ?

R : oui, en quelque sorte, principalement à cause de la façon dont ça a été fait. Justement [AgileCorp], peut-être avant ça, c'était des décisions en équipe avec la liberté, tu vas consulter 2-3 personnes pour prendre la décision ; puis là ça a été un groupe fermé qui avait le mandat dans le fond de redresser AgileCorp, mais jamais on a pensé que suite à ce meeting ça allait être aussi dévastateur. A ce moment là ça a fait comme « OK, [AgileCorp], l'individu au centre puis prise de décisions en équipe, ça a pris un gros coup », même le modèle des communautés pour moi en a pris pour son run, parce que le but des communautés c'était de s'auto-organiser puis là on s'est fait auto-organiser par...

Q : par une équipe fermée qui a pris une grosse décision qui impactait tout le monde ?

R : ouai. Oui ça c'est un switch dans la culture, et ça a fait mal ».

Le traumatisme a ainsi atteint son paroxysme à l'annonce des 9 congédiements lors d'une réunion particulièrement « *émotive* ».

Touchant principalement les développeurs, ces licenciements ont été particulièrement mal vécus au sein de cette communauté qui a clairement interprété cette décision comme une réorientation voulue de l'entreprise sur les seuls services-conseils. Ne se reconnaissant plus dans la culture ni dans le métier de AgileCorp, plusieurs développeurs ont par la suite décidé de démissionner.

Cette mutation organisationnelle et culturelle entraînera également la séparation de la filiale française comme nous l'avons vu.

Si cette restructuration a permis le redressement rapide de la situation économique d'AgileCorp, elle a en revanche provoqué de fortes turbulences sur le plan humain : elle fut en effet vécue comme le signe d'une violente mutation culturelle et professionnelle qui a entraîné incompréhensions puis désertion.

Encore palpable en juillet 2010 avec le départ d'un dernier développeur, ces turbulences semblent aujourd'hui s'apaiser et l'intense période de rébellion laisse place à la résignation. La plupart des membres restants interrogés dans le cadre de cette étude semblent cependant très à l'aise avec la mutation culturelle et organisationnelle qui s'est opérée : ce « *mal nécessaire* » a sauvé AgileCorp et permet désormais d'envisager l'avenir de manière plus sereine et optimiste. Les réfractaires semblent avoir réellement tous désertés l'entreprise. AgileCorp a ainsi poursuivi sa restructuration avec la mise en place d'un schéma organisationnel plus hiérarchique qui n'a rencontré cette fois-ci quasiment aucune résistance lors de son annonce en août.

Certains estiment cependant que les questions de fond n'ont pas encore été réellement tranchées et la scission entre deux « écoles de pensées » semble perdurer :

« Je pense que ça va être difficile de rallier les gens derrière une vision long terme. Parce que redresser les livres, c'est nécessaire tout le monde s'entend là-dessus, faut un rendement minimum, être rentable, mais maintenant est-ce que le but c'est de devenir plus rentable encore ou on garde ce niveau là ? Fait qu'on a beau dire : done, c'est restructuré mais non (...) y'a vraiment plusieurs écoles de pensées, autant au niveau de la redistribution de la richesse qu'au niveau de "c'est quoi une entreprise qui a du succès" ? ».

4.2. Organisation du travail :

4.2.1. Les services externes et internes :

Comme nous l'avons vu précédemment, au niveau de la production AgileCorp est organisée en « communautés » axées sur des services ou produits particuliers :

La communauté développement regroupe des développeurs, des architectes, des Scrum Masters ainsi des coachs techniques qui se sont d'abord répartis en équipes spécialisées sur une technologie ou un langage (Mobile, .Net, Java, Ruby). Les formateurs, qui avaient d'abord créé une communauté distincte, se sont joints à cette communauté en fin d'année 2010. Très touchée par les licenciements, cette communauté s'est fortement amoindrie puis dissoute en plusieurs petites communautés centrées sur une offre de services et un métier distinct (formateurs, conseillers en développement, développeurs).

La communauté des produits regroupe elle aussi des développeurs, des architectes, des Scrum Masters qui se sont également répartis en petites équipes centrées sur le développement d'un produit logiciel particulier. Cette communauté a quasiment disparu suite à la restructuration : elle ne compte plus qu'un membre travaillant sur un seul produit.

La communauté « méthodologie » rassemble des coachs organisationnels, des coachs d'équipes Agiles et ici encore des Scrum Masters. Une bonne partie de l'équipe est d'ailleurs issue du développement. Les coachs travaillent souvent en clientèle mais ont l'occasion de se retrouver mensuellement pour une journée de réflexion collective sur leur métier, leurs mandats et l'organisation de leur communauté.

Les communautés marketing, opérations et SRC sont des petites équipes de 3 à 5 personnes qui ne génèrent aucun revenu mais qui sont au service des communautés précédentes. Elles se composent de membres aux profils très variés, dont certains sont très spécialisés (marketing, webmestre, rédaction/traduction, finance, comptabilité, SRC d'un domaine particulier) ou au contraire assez polyvalents (support administratif et logistique en tout genre, relations clientèle au sens large).

Comme nous l'avons également déjà souligné, cette structuration en « communautés » a engendré des cloisonnements contraires à l'esprit Agile et qui s'accordent mal avec le profil polyvalent de certains employés cumulant plusieurs fonctions dont certaines chevauchent d'ailleurs les communautés (comme par exemple celle de Scrum Master).

Cette structuration semble avoir entraîné une scission particulièrement néfaste entre les développeurs et les coachs à l'origine d'un sentiment de « clan ».

La structure organisationnelle d'AgileCorp 2.0 prend en partie acte de ces travers en redistribuant les communautés en 5 divisions plus larges et pluridisciplinaires :

- Effectus – centré sur l'exécution avec l'équipe produit, l'équipe embryonnaire des développeurs Agiles et l'équipe « Suisse » (qui concentrent pourtant de multiples métiers d'AgileCorp : développement, formation, coaching),
- Percipio – centré sur la transmission, mais qui ne compte actuellement aucune équipe
- Mutatio – centré sur le changement avec les équipes « méthodologie » et « Québec » (toutes deux constituées de coachs Agiles et organisationnels), l'équipe des coachs en développement et l'équipe des formateurs,
- Socius – centré sur le partenariat d'affaires avec les équipes marketing et SRC
- Administratio – centré sur l'excellence opérationnelle avec les équipes finance et opérations

Cette nouvelle organisation n'empêche cependant en rien le risque de cloisonnement entre divisions comme l'a souligné un employé lors de la réunion du 05 août. Certains se sont également étonnés de voir l'équipe « Suisse » (centrée non sur un service particulier mais sur un lieu géographique) placée dans Effectus et l'équipe des formateurs placée dans Mutatio alors que la division Percipio reste vide.

A contre-courant de cette tendance au cloisonnement, il est intéressant de souligner que tous les employés de Montréal sont regroupés au sein d'un même open space, Président compris, pour justement faciliter le travail en équipe au gré des besoins.

4.2.2. Les domaines stratégiques et gestionnaires :

Quant aux domaines plus stratégiques et gestionnaires, ils sont actuellement pris en charge par les « équipes » du cadre financier, stratégique et vision constituées par le nouveau président, des instances certes collégiales mais somme toutes restreintes et parfois même oligarchiques. Un portait qui tranche avec le style plus participatif et collégial qui prévalait avant.

Ces questions étaient en effet auparavant traitées par des communautés très ouvertes voire même au travers d'exercices collectifs (notamment pour la vision).

Les employés étaient également intégrés dans la gestion financière de l'entreprise via la CTA qui a d'ailleurs organisé une formation basique à la comptabilité en 2009. Si certains semblent avoir été intéressés par cette formation, ils sont cependant nombreux à avouer leur manque de compétences dans le domaine gestionnaire et financier :

« Je me souviens d'avoir compris quelque chose mais j'ai comme pas suivi ensuite les états, fait que je j'ai un peu perdu je pense mais c'était quand même intéressant ».

« Donner une formation sur les états financiers, ça s'oublie vite quand on pratique pas ».

« On n'est pas gros à comprendre les états financiers: on est peut-être 6 ou 7 ».

Comme souvent en autogestion, la gestion financière est un domaine de compétence lourd et exigeant qui finit par être accaparé par les quelques personnes les plus compétentes.

Ces dispositifs ne semblent ainsi pas avoir été probants, surtout aux vus des résultats financiers d'AgileCorp qui a frôlé la faillite. Plusieurs personnes se sont ainsi heurtées à un véritable constat d'échec en la matière, notamment attribué à la CTA qui, comme nous l'avons vu, n'a pas réussi à insuffler une culture de gestionnaire et de partenaire financier chez ses membres.

S'ils ne sont désormais plus tous appelés à participer aux grandes décisions stratégiques et financières, confisquées par les « équipes », les membres continuent d'être informés de la situation grâce à l'équipe du cadre financier qui amène une certaine clarté. Cette compréhension est encore facilitée par les documents explicatifs diffusés tous les mois par la personne en charge des finances à la suite de chaque rencontre du cadre financier.

La socialisation de la formation et des prises de décisions a ainsi laissé place à la simple socialisation de l'information dans le domaine de la gestion, désormais pris en charge par l'équipe du cadre financier avec le soutien de la communauté opérations. De même pour les autres questions stratégiques, elles aussi prises en charge par des équipes restreintes, dont les travaux et les grandes décisions sont présentées tous les deux mois à l'occasion d'une réunion animée par le Président.

4.3. **Gestion des ressources humaines**

A l'image de la structure organisationnelle d'AgileCorp, les dispositifs de GRH ont mis du temps à se mettre en place.

Dans les premières années, les embauches, les évaluations et les révisions salariales étaient assurées de manière centralisée par les fondateurs. Mais la croissance de l'entreprise, particulièrement soutenue à partir de 2008, « a mis en lumière les limites de l'approche adoptée jusqu'alors :

- La gestion des relations entre les employés et les pères fondateurs s'est avérée difficile à soutenir quand la taille de l'entreprise a dépassé 20, puis 30 employés. Les pères fondateurs ont eu de moins en moins de temps à consacrer à chaque employé individuellement ;

- Les canaux de communication centralisés contraignaient la diffusion de l'information à l'intérieur de l'entreprise ;
- La gestion au cas par cas des questions de ressources humaines et de rémunération salariale manquait de transparence et n'assurait pas l'équité ».

Pour autant, aucun spécialiste RH n'a été embauché. Des dispositifs plus formels mais ici encore assez atypiques ont été peu à peu instaurés.

4.3.1. L'embauche :

AgileCorp a connu une croissance continue qui s'est accélérée en 2008 puis brusquement inversée en 2011 : après avoir de plus en plus intensément recruté jusqu'à la fin de l'année 2010, une restructuration financière drastique pilotée par l'équipe du cadre financier a mis fin à l'emploi de 9 personnes et s'est suivie d'une dizaine de départs volontaires. Le signe d'une profonde crise dans cette entreprise qui connaissait jusqu'ici un taux de roulement du personnel quasiment nul.

La situation financière d'AgileCorp étant désormais redressée, l'entreprise doit faire face à cette « *hémorragie* » de personnel. Elle a ainsi relancé une intense campagne de recrutement à partir de juin, visant tous les grands métiers d'AgileCorp: coachs d'équipe et organisationnels, conseillers en développement, Scrum Masters, développeurs chevronnés.

Cette reprise de croissance offre ainsi l'occasion de mettre à plat les dispositifs de recrutement.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les recrutements ont d'abord été pris en charge par les fondateurs.

Par la suite, le Directeur Général a formé un comité de recrutement composé de 3 personnes : le Directeur Général lui-même, la responsable du marketing et une personne dont le profil variait selon le candidat recruté (développeur, Scrum Master, coach...).

Une communauté de recrutement a ensuite été spontanément créée par quelques développeurs pour se dissoudre quelques mois plus tard.

Lorsque les recrutements ont repris, ils ont été pris en charge par chaque communauté avec l'appui logistique de la communauté opérations.

Le processus de recrutement diffère ainsi grandement d'un membre interrogé à l'autre, dépendamment de la date à laquelle ils sont arrivés mais également de la communauté qu'ils ont intégrée et du poste pour lequel ils ont été recrutés.

En contrepartie, les critères de recrutement semblent clairs et faire consensus au sein des membres interrogés : AgileCorp est tout d'abord à la recherche d'un certain savoir et savoir faire (« intelligence », « créativité », « compétences », « expertise » et plus encore « excellence » dans son domaine d'activité). Mais ce qu'AgileCorp valorise dans ses recrutements, c'est avant tout le savoir être avec des qualités telles que « l'ouverture », « l'esprit d'équipe », la « responsabilisation », « l'implication », la « passion » et le « dépassement de soi ».

Des critères qui recoupent en grande partie les motivations des membres interrogés à intégrer AgileCorp.

Ceux-ci nous apprennent tout d'abord qu'on prend connaissance d'AgileCorp par le bouche-à-oreille au sein de son réseau (amis ou connaissances travaillant à AgileCorp) et en fréquentant le réseau de l'entreprise (conférences, formations, clients).

Ils nous révèlent ensuite leur intérêt pour AgileCorp, principalement axé sur les valeurs atypiques et fortes de l'entreprise (révolution Agile, plaisir, passion, liberté, capacité à agir sur son environnement professionnel et à se dépasser). Ils semblent nombreux à avoir été

littéralement émerveillés par l'énergie, la passion et l'idéal que les membres de l'entreprise ont su leur communiquer lors de leur premier contact :

« Ils étaient très dynamiques, puis ils nous expliquaient la façon de faire, puis ça avait l'air vraiment intéressant puis beaucoup plus de liberté, ça avait l'air efficace la façon de faire aussi. Je pense qu'ils nous ont bien vendu l'entreprise ».

« Y'avait comme un aura mythique de plaisir absolu, y'avait vraiment quelque chose qui se dégageait de cette entreprise là comme quoi c'était la terre promise, c'était vraiment ça, de voir des gens passionnés qui se dépassaient, de voir des gens aussi qui révolutionnaient la façon de faire du logiciel, passionnés pour une cause ».

le fondateur semble avoir activement participé à ce phénomène d'émerveillement en incarnant l'idéal d'AgileCorp à lui tout seul :

« Quand je l'ai rencontré en entrevue, puis y'avait [d'autres personnes] aussi, tout de suite ça a été clair, tu sens l'énergie, tu peux pas...si toi t'es une personnalité comme ça aussi, t'as pas le choix d'être attiré par cette énergie là, fait que ça a été un genre de coup de foudre professionnel avec ces gens là ».

« C'est ce que beaucoup de gens qui sont partis nous ont dit par exemple, ils disaient « ben en fait y'a plein de choses qui m'attiraient à [AgileCorp] qui étaient incarnées par [le fondateur] et puis qui faisait ce rôle là, de faire le liant entre les gens puis qui donnait une certaine direction, qui incarnait une certaine vision de, pour faire simple, « changer le monde de l'édition logicielle », avec une certaine énergie et puis qui transmettait assez bien cette énergie ».

La savoir-être et plus particulièrement la passion et l'engagement dans le travail tiennent ainsi le haut du pavé lors des recrutements, comme l'illustrent bien ces autres témoignages :

« Je m'attendais à quelque chose de plus technique, puis pas au contraire mais c'était vraiment pour voir ma personnalité je pense, puis pour voir mon fit dans l'équipe, fait que y'a eu une petite partie technique mais c'était vraiment un entretien plus humain que technique ».

« On valorise pas mal de savoir-être, ça c'est sûr que c'est quelque chose qui nous distingue assurément ».

« Ça a toujours été des valeurs qui motivent l'embauche ou pas et non pas les compétences (...) on cherche des gens qui sont travailleurs, motivés, qui ont de la passion avant de considérer les compétences ».

« Si on est passionné par le développement logiciel, si on a envie de faire, comment je pourrais dire ?, De pas pagner mal à la tête le dimanche parce que le lundi on s'en va au bureau, si on a cette énergie là, on peut faire de grandes choses ensemble ».

« On prend des gens engagés : c'est pas des gens qui sont là juste pour développer, c'est des gens qui viennent parce qu'ils aiment ça travailler et puis ils veulent travailler. C'est pas nécessairement tous des bourreaux de travail qui travaillent de 6h du matin à 10 h le soir c'est pas ça, mais c'est des gens qui aiment ce qu'ils font ».

AgileCorp se révèle donc une entreprise très exigeante dans ses recrutements pour s'assurer des collaborateurs de confiance :

« On est assez sélectif dans notre processus de recrutement mais quand on a choisi c'est parce que la personne fait l'affaire d'[AgileCorp] donc dans ce cas là, on a confiance à 100% ».

Pour assurer cette sélection rigoureuse, les recrutements se déroulent en plusieurs entrevues collectives dont la plus importante aux yeux de tous concerne le « fit culturel ». Cet entretien doit permettre d'apprécier l'adéquation entre la personnalité du candidat et la culture de

l'entreprise, pour s'assurer qu'il convient à sa philosophie atypique et s'épanouira dans son mode de fonctionnement si particulier.

On retrouve ici une des particularités fortes des organisations autogérées que nous avons pu étudier : elles aussi concentrent leurs entretiens d'embauche et leurs critères de recrutement sur un « profil culturel » plus que technique :

« Le rapport à l'organisation n'est pas seulement un rapport au travail, mais signifie l'adhésion à un projet de vie et de société (...) L'on n'embauche pas un "travailleur", mais un "participant" (...) ce choix n'est pas fait au hasard, il se fait en réalité sur un modèle intériorisé du "bon participant". Mais la différence essentielle avec le "profil" psycho-technique, c'est qu'il ne s'agit plus d'une capacité quant au poste de travail, mais d'un profil quant à la structure, que l'on pourrait nommer "profil culturel" »²⁷.

Ces structures se caractérisent également par une adéquation totale entre les valeurs des membres et celles de l'organisation à l'origine d'une culture très puissante que l'on retrouve à AgileCorp : le projet d'entreprise (qui consiste dans les deux cas à révolutionner les façons de travailler et à changer le monde de l'entreprise, dans le domaine particulier du développement logiciel pour AgileCorp) réalise l'idéal de ses membres qui dès lors s'y identifient totalement. A noter que cet idéal est cependant plus d'ordre fonctionnel et professionnel à AgileCorp, tandis qu'il se teinte d'une couleur clairement idéologique et sociopolitique dans les organisations autogérées.

A AgileCorp, cet entretien de « fit culturel » sonde tout d'abord la capacité du candidat à être autonome, responsable et plus encore porteur d'initiatives constructives pour l'entreprise. Une exigence qui se traduit par une première question étonnante : « qu'est-ce que tu peux apporter à l'entreprise ? », inversant la relation habituelle où les candidats tentent de se conformer aux attentes prédéfinies de l'entreprise.

Et ce n'est pas une question vaine à AgileCorp. En effet, pendant longtemps et jusqu'à récemment, les candidats n'étaient pas recrutés en fonction de besoins opérationnels clairement définis sur un poste précis mais uniquement sur ce « fit culturel » garant de l'adéquation totale entre les aspirations de l'individu et la culture de l'entreprise. Par la suite, chacun était libre mais également responsable de construire son propre parcours au sein de l'entreprise :

« Dans la méthode d'embauche qu'on avait, on embauchait quelqu'un qu'avait l'air de fiter puis on se disait « on va voir s'il va fiter ». On faisait pas ça nécessairement en fonction de nos besoins : on a du dev, du coaching, du SM, puis il va bien trouver son trou, sa place où il va apporter quelque chose ».

Une approche atypique qui peut en dérouter et en stresser plus d'un, mais que nous avons cependant déjà rencontrée dans une organisation autogérée officiant elle aussi dans le domaine des nouvelles technologies. Ici, aucun entretien d'embauche formel n'était d'ailleurs réalisé : les personnes intéressées à travailler dans cette organisation étaient invitées à se présenter aux réunions et à se proposer pour les tâches en suspend. Par la suite, elles étaient responsables de se constituer leur propre mandat au sein de l'organisation jusqu'à réaliser le nombre d'heures nécessaires pour que leur salaire couvre convenablement leur niveau de vie (un cheminement difficile au cours duquel les nouveaux membres étaient néanmoins aidés par un « mentor », à l'instar du « caddy » d'AgileCorp). Cette pratique hors du commun eut pour effet d'opérer une véritable sélection darwinienne des personnes les plus endurcies, débrouillardes et touche-à-tout dans cette structure. Une sélection qui explique en partie

²⁷ SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Paris : Librairie des Méridiens, 272 p

certaines des maux dont elle souffre aujourd'hui : conflits interpersonnels et dispersion organisationnelle.

A AgileCorp, l'entretien de « fit culturel » semble avoir plutôt opéré la sélection de personnes créatives, intuitives et visionnaires qui manquent cependant de pragmatisme et d'intérêt pour les questions de gestion et de stratégie pures (au grand désespoir de l'ancien et du nouveau Président).

A AgileCorp, d'autres questions toutes aussi déroutantes, « ambiguous, personal, and stressful », ont été formalisées par tester le « fit culturel » des candidats. Ici encore, elles appuient sur les capacités du candidat à se responsabiliser mais sondent également sa psychologie :

« Tell me why it is more important for you to be having this conversation with us, rather than being doing something else?

What are the things you hear yourself most often complain about in your current (or last) position?

What have you done to change the very things you complain about?

What would be an extraordinary accomplishment for you?

What is the greatest contribution that you plan to make to the organization?

What will you hold the organization accountable for? »

Souvent, ces entretiens placent également les candidats dans des situations délicates (capacité à recevoir un feedback négatif ou à prendre une décision dans le doute par exemple).

Les entretiens de recrutement des coachs forment ici un cas particulier : une majorité des consultants sont en effet issus de la communauté des développeurs et ont donc été recrutés à ce titre. Les rares recrutements externes de consultants semblent ici plus s'appesantir sur le savoir-faire de coach du candidat (gestion des problèmes d'équipe, animation des rétrospectives). Ici encore s'ajoute une partie plus « psychologique » qui semble cependant aller beaucoup plus loin en sondant les valeurs, les peurs, les erreurs, la capacité d'introspection, d'autocritique et de remise en question du candidat :

« Les talents font avancer, quels sont ceux qu'il apporte à [AgileCorp] ?

Les peurs nous freinent, quelles sont celles qu'il apporte à [AgileCorp] ?

Difficultés rencontrées lors du dernier mandat, échecs récents et en quoi il en est responsable ?

Succès et accomplissements récents et en quoi il en est responsable ?

Quelle est sa plus importante découverte sur lui-même dans les derniers mois ?

Qui dans son dernier mandat nous le référencerait ?

Qui dans son dernier mandat ne le référencerait pas et pourquoi? »

Une technique qui semble fonctionner au vue de l'adéquation parfaite entre les valeurs de l'entreprise et les motivations des membres à intégrer AgileCorp, à l'instar des organisations autogérées que nous avons étudiées.

Cette approche particulière, essentiellement basée sur l'adéquation culturelle sans considération pour l'adéquation opérationnelle, a cependant révélé ses limites avec la crise financière de AgileCorp :

« Cette procédure d'embauche a amené des excès parce que ça suffisait presque : en fait ça suffisait pour embaucher mais sans se poser la question « est-ce que c'est pertinent de le faire ? Est-ce qu'on a des opportunités d'affaires ? Est-ce qu'on va pouvoir survivre ? ». On s'est pas trop posé la question pendant un certain temps ».

Si le « fit culturel » reste un élément important du processus de recrutement, il est aujourd'hui accompagné de nouveaux critères considérés comme tout aussi importants, en accord cette fois-ci avec les besoins et la nouvelle culture de l'entreprise.

Parmi ceux-ci, l'expérience prend de plus en plus de place. Elle incarne en effet l'excellence que cherche à atteindre AgileCorp pour se positionner comme marque haut-de-gamme sur le marché prometteur de l'Agilité. Ce nouveau critère concerne donc autant les développeurs que les coaches.

Ici encore, c'est une mutation dans l'histoire d'AgileCorp qui n'embauchait auparavant que des développeurs juniors (dont on sondait tout de même les compétences basiques via des tests techniques) et qui parfois se découvraient sur le tas des talents cachés de coaches.

Désormais, les développeurs sont engagés en fonction d'un profil précis et se doivent d'être « chevronnés ». Les coaches de leur côté seront de plus en plus recrutés à l'externe pour permettre à la communauté méthodologie et à la division Mutation de se développer. Cette communauté est ainsi actuellement en train de formaliser un processus de sélection complet et rigoureux pris en charge dans le cadre de la zone de responsabilité « recrutement » nouvellement créée :

1. Identification d'un candidat
2. Entrevue téléphonique de qualification
3. Entrevue de fit culturel avec 2 conseillers
4. Test TRIMA + envoi des points de vigilance
5. Entrevue sur les points de vigilance
6. Closing et embauche

Désormais, l'entrevue de « fit culturel » se prolonge par un test psychométrique TRIMA²⁸ visant à analyser de manière plus approfondie la psychologie du candidat et son adéquation avec les besoins de la communauté, jusqu'ici trop homogène. Ce test, analysé par une firme de consulting extérieure, renseigne également sur les « points de vigilance » du candidat auxquels ce dernier est confronté lors d'une ultime entrevue mettant une nouvelle fois à l'épreuve son « savoir-être » et sa psychologie.

4.3.2. L'intégration et le développement au sein de l'entreprise

Une fois embauchées, il est nécessaire d'assurer la bonne intégration des nouvelles recrues dans le fonctionnement atypique et parfois complexe d'AgileCorp. Un dispositif particulier a été mis en place à partir de 2008, date à laquelle AgileCorp commençait à connaître une croissance fulgurante : le Caddyng.

Le terme de « caddy » est issu du golf : dans ce sport il désigne la personne qui transporte le sac du golfeur et lui apporte conseils pratiques et soutien moral pour lui permettre d'accomplir le meilleur parcours.

A AgileCorp, sur le même modèle, le caddy est chargé du bon cheminement et développement des employés au sein de l'entreprise.

Ce processus « se démarque d'un processus de gestion des ressources humaines conventionnel qui est basé sur une structure hiérarchique et sur le contrôle » : en effet, ici, « le collaborateur n'est pas surveillé, mais accompagné » via « un modèle de gestion du capital humain décentralisé fondé sur la communauté des employés, la collaboration et l'auto-organisation ».

Le rôle de caddy est en effet assuré par une dizaine d'employés eux-mêmes (qui font toutefois majoritairement partie de la communauté méthodologie). Cette gestion des ressources humaines par les pairs doit permettre « de bénéficier des compétences, de l'intelligence et de l'innovation de l'ensemble de l'organisation bien plus efficacement qu'un modèle hiérarchique traditionnel ».

²⁸ <https://trima.ca/trima/>

Instauré en 2008, ce rôle combinait des fonctions gestionnaires et managériales en se voyant attribuer les responsabilités suivantes :

- « communiquer la stratégie de l'entreprise;
- faire le suivi des objectifs d'entreprise;
- accompagner l'employé dans son cheminement de carrière et le développement de ses compétences afin qu'il puisse tendre vers l'accomplissement de soi;
- aider l'employé à se fixer des objectifs et le soutenir dans l'atteinte de ces objectifs en lui proposant des moyens pour y parvenir;
- préparer les révisions salariales et faire des recommandations ».

Au-delà de ces objectifs généraux, sa première mission est d'assurer la bonne intégration des nouveaux employés qui peuvent avoir quelques difficultés à comprendre le fonctionnement d'AgileCorp et ressentir un véritable « *choc culturel* » dans les premiers temps. Un processus de « *rétroactions* » a ainsi été formalisé, composé d'une rencontre un mois après l'entrée dans l'entreprise et au minimum un mois avant la fin de la période de probation de 6 mois. Au terme de cette deuxième rencontre, le nouvel employé a la possibilité de choisir un nouveau caddy pour poursuivre son cheminement dans l'entreprise.

Progressivement, le rôle de caddy s'est de plus en plus concentré sur les fonctions d'accompagnement pour devenir un véritable coach personnel interne :

« Le caddy il est là pour aider la personne à découvrir sa vision personnelle, la soutenir dans un plan de développement de compétences (...) dans son plan de se réaliser à l'intérieur de l'organisation ».

Une fonction effectivement essentielle au sein d'une entreprise alors sans hiérarchie ni structure, recrutant indépendamment de ses besoins opérationnels et laissant la nouvelle recrue prendre en main son parcours dans l'entreprise.

Cette transition du rôle du Caddy s'est opérée suite à une formation en coaching réalisée par une firme extérieure. La fonction de caddy s'enrichit et commence à se professionnaliser mais également à s'institutionnaliser : il devient obligatoire et un rythme soutenu d'une rencontre par semaine s'impose.

Ce processus reçoit des appréciations mitigées de la part des membres interrogés. Si tous s'accordent pour le trouver indispensable dans ses fonctions d'intégration, ils ne sont pas unanimes quant à son rôle de coachs.

De nombreux membres apprécient l'écoute, les conseils et « *feedback* » de leur caddy lors des rencontres hebdomadaires qui offrent l'occasion d'une véritable prise de recul. Ce dispositif les encourage également à se fixer des objectifs clairs et à prendre des engagements auprès d'un tiers qui suit leur concrétisation. Il permet en outre à certains membres en mandat externe de maintenir un lien avec l'entreprise.

Pour autant, il se révèle quasiment inutile pour ceux qui ne sont pas axés sur le dépassement professionnel du fait de leur métier (comptabilité, rédaction, administration). Les conversations tournent alors autour du quotidien et recourent finalement celles qu'on peut avoir avec des collègues proches. Certains préféreraient bénéficier d'un « *mentor* » appartenant au même métier leur prodiguant des conseils techniques plutôt qu'un coach axé sur des conseils « *philosophiques / psychologiques* ». D'autres lui reprochent au contraire de ne pas les soutenir suffisamment dans l'élaboration de leur plan de carrière en s'arrêtant à des objectifs mineurs et court-termistes. Le coaching est par ailleurs un dispositif difficile à s'approprier quand on fait preuve d'un caractère indépendant ou introverti. Il arrive également que la relation entre le caddy et le golfeur ne « *prenne pas* ».

Ils sont enfin nombreux à considérer que les rencontres hebdomadaires sont trop contraignantes pour le golfeur comme pour le caddy et représentent un coût trop important pour l'entreprise, comme l'a révélé un sondage interne effectué au début de l'année 2010.

Ce dispositif a cependant lui aussi connu de profonds bouleversements depuis la restructuration financière. Les coachs ont en effet été fortement incités à arrêter leurs consultations internes pour se concentrer sur des mandats externes facturés. Certains caddies ont également quitté l'entreprise suite à cette restructuration et d'autres ont préféré abandonner leurs fonctions, se jugeant incompetents suite à la professionnalisation de ce rôle. Ces désistements ont provoqué la frustration et la lassitude de certains golfeurs, contraints de changer régulièrement de caddies et de rebâtir une nouvelle relation de confiance à chaque fois.

La communauté des coachs internes semble profondément amoindrie aujourd'hui et quasiment inactive. Les efforts des quelques caddies restants se concentrent actuellement sur la reconfiguration de ce dispositif. Une nouvelle formule a ainsi été suggérée par le nouveau Président en juillet 2011 intitulée « le cercle des coachs ». Il n'est plus ici question de « caddies » mais de « coachs formés professionnellement » qui se rencontreraient pour partager les connaissances acquises en formation et proposer des séances de coaching en groupe (un ou plusieurs participants soumettent un cas réel au cercle dans son ensemble) et en triade (un coach, un coaché et un observateur).

Un nouveau dispositif qui marque là encore un changement de style : le processus n'est plus ici « fondé sur la communauté des employés, la collaboration et l'auto-organisation » mais sur des professionnels du coaching, non plus tant centrés sur le bien-être et le développement professionnel des employés que sur l'amélioration de leurs propres pratiques professionnelles.

4.3.3. Formation

La formation tient toujours un rôle crucial dans les entreprises axées sur des technologies en perpétuelle évolution, qui plus est celles qui cherchent à atteindre l'excellence pour se positionner sur du haut-de-gamme.

En la matière, AgileCorp a instauré des dispositifs originaux venant soutenir le développement professionnel de ses employés. Le caddying en est un bon exemple. Plus largement, AgileCorp semble se caractériser par un climat particulièrement propice à l'apprentissage et l'amélioration continue des membres, qui en a attiré plus d'un comme en témoignent certains :

« Ca c'était un des gros avantages à [AgileCorp] où je me suis dit « je vais venir à [AgileCorp], je sais que je vais apprendre », même au-delà des formations : travailler avec les gens ici ».

« A [AgileCorp], je voyais beaucoup la possibilité de ma croissance personnelle au niveau business, surtout si clairement c'était d'être à côté d'autres personnes qu'étaient meilleures que moi. Chez [l'entreprise X] dans ce que je faisais, dans l'Agilité c'était moi la référence : c'était cool mais ensuite quand j'ai rencontré ces gars là je me suis dit « j'ai une chance d'avancer plus rapidement ». C'était surtout au niveau de la croissance : chez [l'entreprise X] ce que j'avais fait en trois ans au niveau de l'apprentissage, je le faisais en un an ici. Clairement à cause des personnes, fait que ça ça m'attirait beaucoup ».

Comme le soulignent ces deux témoignages, la première source d'apprentissage à AgileCorp sont les collègues de travail, passionnés et experts dans leur domaine :

« Les gens ici sont à un niveau très élevé puis les gens sont prêts à partager. Les apprentissages que j'ai fait en trois ans je peux pas quantifier mais probablement que

j'ai l'expérience de quelqu'un qui a 5-6 ans pour avoir travaillé avec les gens avec lesquels j'ai travaillé, des gens qui sont assez forts ».

On retrouve ici encore un processus fondé sur les pairs, la collaboration et l'auto-organisation. Cette formation informelle par les pairs est souvent répandue dans les organisations autogérées mais est surtout une caractéristique forte du milieu des nouvelles technologies. Cette pratique a d'ailleurs été institutionnalisée dans le mouvement Agile via la méthode XP prônant le pair programming : cette technique consiste à installer deux programmeurs sur un même poste qui, tour à tour, codent puis observent l'autre coder. Une pratique démultipliant les possibilités d'apprentissages réciproques qui est ouvertement encouragée à AgileCorp mais souvent mal comprise des clients.

Les formations informelles par les pairs concernent cependant tout autant la communauté des coachs, dont une bonne partie est d'ailleurs issue du développement et habituée à ce type d'apprentissage. Elles prennent plutôt ici la forme d'échanges de bonnes pratiques de gestion :

« Y'a beaucoup d'auto-formations, beaucoup d'espaces internes où les gens travaillent ensemble puis comme on est une entreprise où à la base les gens qu'on a embauché c'est des technologues, puis dans la communauté métho c'est un métier qui se rapproche de la gestion - c'est-à-dire que oui on fait encore du conseil sur comment programmer mais quand on conseille un SM : c'est comment tu gères des conflits dans une équipe, comment tu fais de la planification, tu coaches un PO : comment tu priorises, la valeur d'affaire puis tout ça ? ».

AgileCorp développe par ailleurs une offre de formations Agiles dont elle fait bénéficier tous ses employés. Qu'importe leur domaine d'activité, tous doivent assister à la formation de base à Scrum à leur arrivée. Celle-ci leur permet en effet de mieux comprendre le secteur d'activité d'AgileCorp, l'Agilité, et l'un de ses métiers, la formation. Elle permet en outre de parfaire ses outils de gestion de projet avec la méthode Scrum, applicable à d'autres domaines que le développement logiciel.

Les développeurs ont quant à eux la possibilité d'assister aux multiples formations techniques données par AgileCorp pour peaufiner leurs compétences :

« Ca c'est un des gros avantages qui a fait que je suis là à [AgileCorp] : dès que je suis arrivé en stage, j'ai eu la formation SM, par la suite surtout les premières années, j'ai eu la formation TDD, j'ai eu la formation DDD, j'en ai suivi une autre aussi, je sais plus laquelle. J'en ai suivi 3-4. Puis comme les formations se donnaient beaucoup à Laval, fait que c'était facile de dire « ben, embarquons dans le cours, je vais le suivre ».

Au-delà de ces formations internes, formelles et informelles, certains membres d'AgileCorp bénéficient de formations externes ciblées tels les coachs ou les comptables. Elles sont cependant souvent courtes et bien plus rares que les précédentes.

AgileCorp a également fait appel à des formateurs externes pour la formation des caddies au coaching en 2008 et celle des membres de la CTA aux bases de la comptabilité en 2009.

Dernier support de formation, mais non des moindres : la participation des membres aux nombreuses conférences qui rythment le mouvement Agile.

Les conférences sont ici l'occasion de combiner formations externes et internes, formelles et informelles. Seuls quelques membres ont en effet la possibilité d'assister à ces conférences onéreuses qui se déroulent à travers le monde entier. Les heureux privilégiés sont en contrepartie chargés de diffuser les connaissances acquises à leurs collègues à leur retour :

« On dépense beaucoup en fait dans des conférences, parce que ça va vite : t'envoie 3-4 personnes à la conférence Agile, souvent c'est comme ça que ça se passe : 3-4

personnes vont à une conférence Agile puis ils ramènent du contenu, après ils font de la diffusion en interne ».

4.3.4. Evaluation et rémunération :

En matière de GRH, AgileCorp innove également dans ces processus d'évaluation et de rémunération, fortement imbriqués.

Comme nous l'avons vu précédemment, les nouvelles recrues reçoivent un « feedback » à leur premier et cinquième mois dans l'entreprise via le caddy qui leur est attribué.

Ce dispositif est complété par un processus d'évaluation 360° annuel : avec l'aide de son caddy, l'employé réalise une auto-évaluation et choisit quelques collègues pour l'évaluer au moyen de questionnaires ou d'entrevues qui sont ensuite débriefés. Ici encore, le processus s'appuie donc sur les pairs, la collaboration et l'auto-organisation et n'a aucune visée hiérarchique de contrôle.

Une pratique que l'on retrouve d'ailleurs dans les organisations autogérées québécoises où les membres réalisent une auto-évaluation qui se poursuit par une évaluation collective avec quelques collègues. Les procédures diffèrent cependant sur quelques points : dans les deux structures autogérées étudiées, les évaluations sont non seulement collectives mais réciproques, toute personne évaluée évalue par la suite sur la même session les personnes qui l'ont évaluée. Ces groupes d'évaluation réciproque peuvent rassembler la totalité des membres de l'organisation, ce qui nécessite un investissement en temps conséquent pour tous les membres. Lorsque les évaluations se font en petits groupes, leur composition est arrêtée par le comité chargé des Ressources Humaines qui forme des groupes de 4 à 5 personnes habituées à travailler ensemble sans pour autant former une « clique ». Ce comité est également chargé d'élaborer la grille d'évaluation qui guidera les conversations pour s'assurer que chacun sera jugé sur les mêmes critères. Souvent, cet exercice collégial et réciproque s'apparente plus à une thérapie de groupe qu'à un exercice d'évaluation en permettant de désamorcer les tensions interpersonnelles et collectives : il ouvre un espace de communication différent, exclusivement destiné à parler des problèmes professionnels et relationnels.

En conformité avec la culture d'AgileCorp, les évaluations ont ici avant tout pour vocation l'épanouissement et le développement professionnel des employés : elles permettent de bénéficier d'un retour constructif de ses collègues dans une perspective d'amélioration continue.

Elles combinent cependant un autre objectif, totalement différent : disposer d'une évaluation complète pour négocier son salaire.

Chaque employé est en effet responsable d'organiser sa négociation salariale à la date d'anniversaire de son embauche, à partir de son évaluation 360°. Il peut ici encore s'appuyer sur son caddy.

La procédure formalisée par l'ancien Directeur Général précisait plusieurs critères guidant cette révision salariale :

« Les principes directeurs de l'entreprise :

- [AgileCorp] assure un positionnement concurrentiel avantageux avec le marché
- [AgileCorp] assure l'équité interne et la transparence dans sa gestion salariale.
- Marché dans lequel évolue [AgileCorp]
- Réalité financière d'[AgileCorp]

Les variables du collaborateur :

- Réalisations du collaborateur aux objectifs de l'entreprise
- Développement des compétences du collaborateur

- L'évaluation 360
- L'engagement et l'harmonie envers les valeurs et le fonctionnement [AgileCorp] ».

En tenant compte de ces diverses variables et avec l'aide de son caddy, chaque employé devait présenter une proposition salariale argumentée au Directeur Général, qui accordait ou non la somme demandée.

Le nouveau Président d'AgileCorp aménagea cette procédure à la fin de l'année 2010. Les employés ont ici le choix entre plusieurs options : suivre le processus mis en place au sein de leur communauté s'il en existe un, proposer une approche alternative équitable ou utiliser la méthode développée par deux employés inspirée de celle du Directeur Général avec quelques innovations : l'employé commence par s'auto-évaluer et établit d'emblée une proposition salariale. Il présente ensuite son auto-évaluation à au moins trois autres collègues « afin d'obtenir leur feedback et de déterminer si le salaire demandé est convenable et équitable ». A l'issue de ces discussions, qui peuvent se dérouler de personne à personne ou en collectif, l'employé rencontre le Président pour discuter des conclusions de son évaluation et de sa requête salariale.

Le processus est donc désormais à l'initiative totale de l'employé et non plus du caddy :

« L'[employé] est encouragé à fixer lui-même son salaire (...) y'a personne qui va lui rappeler que c'est le temps de son évaluation annuelle, y'a personne qui va lui fixer son salaire puis la démarche même si on propose de faire un 360, c'est une démarche toute personnelle, fait que la préparation à ça dépend vraiment de l'individu ».

Par ailleurs, les pairs participent également au processus de révision salariale en discutant eux aussi de la proposition faite par l'employé au préalable de sa rencontre avec le Président. Certains développeurs ont d'ailleurs agrémenté ce processus par le jeu du planning poker utilisé dans les équipes Scrum pour estimer les « stories »: lors d'une rencontre entre pairs, chacun inscrit sur une feuille le salaire jugé légitime pour la personne puis tous confrontent leur chiffre pour amorcer la discussion.

Les estimations salariales peuvent également s'appuyer sur le salaire des autres employés qui ont décidé de les rendre publics à l'automne 2010 suite à l'initiative d'un développeur venu de la filiale française où la pratique était en vigueur depuis longtemps.

Les employés doivent également se plier à des critères bien plus exigeants qu'auparavant et principalement axés sur la performance, la rentabilité et les responsabilités :

- « la performance dans son rôle
- la contribution au succès de sa communauté
- la contribution au succès d'[AgileCorp] dans son ensemble
- les revenus générés directement
- les revenus générés indirectement
- l'augmentation marquée des responsabilités »

Par ailleurs, les augmentations demandées sont désormais clairement cadrées :

« Pour une bonne performance et contribution, une augmentation salariale de l'ordre de 3% à 5% est en ligne avec les normes du marché ».

Le plafond devint encore plus contraignant lorsque l'équipe du cadre financier décida de limiter les augmentations salariales annuelles à 4% de la masse salariale de chacune des communautés. Désormais, chaque communauté dispose donc d'une enveloppe budgétaire spécifique et précise.

Si l'évaluation par les pairs est une pratique plébiscitée par tous pour le feedback constructif qu'elle apporte, elle fait l'objet de nombreux griefs dans son versant salarial. De ce point de vue, ce dispositif semble en effet cumuler plusieurs déficiences aux yeux des employés:

La première est liée aux objectifs très différents que poursuit cet exercice :

- préparer sa négociation salariale
- recevoir un feedback constructif

Ces deux objectifs appellent en effet des discussions d'une nature bien spécifique, tant sur le sujet que l'enjeu. Ils semblent même incompatibles au regard de l'expérience vécue par certains employés montrant comme l'enjeu salarial biaise l'exercice de feedback constructif et parasite l'objectif premier de développement professionnel :

« Je pense que j'ai un peu l'opinion d'une coupe de gens : c'est que le 360 dans le fond tu vas vraiment chercher du feedback pour t'aider à t'améliorer mais moi je faisais pas le lien directement avec le salaire. Entre autre, y'a des mandats que j'ai fait qu'étaient plus difficiles puis je savais que ça allait pas nécessairement être à mon avantage pour négocier mon salaire, mais je voulais aller quand même chercher l'opinion de ces gens là pour m'aider à grandir dans le fond ».

« Moi je différencie ça de la rémunération, ce qui me permet d'avoir du meilleur feedback. Ça va moins être centré sur « est-ce qu'il va falloir lui donner une augmentation si on lui dit que c'est bien » et inversement « si on lui dit que c'est pas bien il va pas avoir son augmentation, donc on va être sympa parce que moi j'aimerais bien l'avoir mon augmentation quand c'est lui qui va me faire mon 360 ». Donc moi je l'ai séparé ».

La seconde déficience découle du caractère de plus en plus individualisé de ces évaluations où chacun est sommé de prendre en charge la totalité du processus, au mieux de ses compétences de négociateur.

Ce processus a ainsi engendré des iniquités au sein des communautés et entre communautés liées à la capacité de chacun à négocier son salaire. Certains membres de la communauté développement se sont retrouvés avec des salaires bien inférieurs au prix du marché, tandis que les membres de la communauté méthodologie accusaient de graves disparités. Au global, l'échelle salariale varie de 40 000 \$ à 160 000 \$, soit de 1 à 4, un écart qui s'est creusé avec le temps puisqu'il n'était que de 2,3 en 2006.

C'est finalement la loi du plus fort qui s'impose ici favorisant ceux qui ont une plus grande confiance en eux et de meilleures capacités à argumenter :

« Ça force à certaines conversations compliquées que honnêtement certaines personnes ont de la difficulté compte-tenu de leur niveau de maturité, puis ça peut même être pas juste une question de maturité mais de courage, une question pas juste de courage mais...c'est difficile d'aller discuter de ça avec les autres, par exemple un individu qui manque un peu de confiance en soi, c'est une épreuve. Si tu manques de confiance en toi, déjà d'aller demander à tes collègues pour avoir du feedback là, c'est déjà un effort pour toi. Puis dans un deuxième temps on lui dit tu vas établir ton évaluation, ton niveau de salaire, puis tu vas aller en discuter avec tes collègues pour être sûr qu'ils soient d'accord...Tabarnak ».

« J'ai le sentiment que y'en a qu'ont un salaire un peu élevé parce que c'est des bons argumentateurs (...). Autrement dit, pour moi ceux qui sont capables de bien défendre leurs choix sont avantagés dans un tel système ».

Ces iniquités révélées au grand jour suite à l'instauration de la transparence salariale sont d'autant plus difficiles à juger et à rééquilibrer qu'elles ne s'appuient sur aucun critère objectif et comparable d'un employé à l'autre :

« J'ai regardé l'adéquation entre le peu de données qu'on avait : formation académique, expérience, expertise...c'était totalement, c'est tout croche ».

« L'information est pas toute là : y'a le chiffre qui est là, y'a le nombre de semaines de vacances, y'a le nombre d'années d'expérience mais ça colle pas tout le temps, puis tu sais pas ce qu'il y a derrière ».

Enfin, la limitation à 4% a été vécue comme une grande frustration par certains et a là encore introduit des biais dans la négociation salariale :

« Le 4% semblait malheureusement grandement orienter la majorité des discussions, plutôt que de nous laisser librement se baser sur les réels résultats, progression dans l'entreprise etc ».

4.4. Communication interne :

En ce qui a trait à la communication, AgileCorp se caractérise par une multitude de dispositifs, plus ou moins répandus dans les entreprises.

4.4.1. Les réunions :

Le premier dispositif communicationnel, bien connu en entreprise, est évidemment celui des réunions. Elles sont très diversifiées à AgileCorp et nous en avons déjà énumérées la plupart précédemment avec les réunions des « communautés » (mensuelles, bihebdomadaires et/ou hebdomadaires voire même quotidiennes pour le daily hub de la communauté développement), les rencontres des équipes (mensuelles pour le cadre financier et l'équipe stratégie, plus sporadiques pour l'équipe vision), les Assemblées Générales Annuelles de la CTA, les réunions du CA (quasi mensuelles), les « Open Spaces » qui durant deux années consécutives ont réuni l'ensemble des employés, les rencontres hebdomadaires entre caddies et golfeurs ainsi que la réunion bimestrielle animée par le Président.

C'est sur ce dernier format de réunion, le plus récent, que nous allons nous arrêter ici. Ce dispositif est en effet symptomatique de la nouvelle culture organisationnelle d'AgileCorp et des dysfonctionnements qu'elle occasionne.

Cette réunion bimensuelle a été lancée en novembre 2010 par le nouveau Président.

D'une durée de 2 heures, elle se déroule le vendredi en fin d'après-midi et se nomme « TorchFriday ». Tous les employés sont incités à y participer et la rencontre est retransmise en direct sur le web pour le bureau de Québec (la réunion est également enregistrée pour les absents ou pour des visionnements ultérieurs).

Cette réunion est animée par le Président qui y annonce officiellement les décisions stratégiques accompagnant l'évolution d'AgileCorp, notamment celles arrêtées dans le cadre des « équipes ». Elle a ainsi pour fonction de « *faire un état des lieux* » permettant de « comprendre ce qui se passe dans notre entreprise », d'où l'analogie avec la torche : source de lumière continue qui symbolise la connaissance, la sagesse et l'espoir durable.

Cette présentation est suivie d'une période d'échanges avec l'assistance (ici encore de multiples canaux sont utilisés pour permettre aux absents et aux employés éloignés de participer en posant des questions par courriel ou au préalable sur papier).

La réalité des « Torch Friday » tranche cependant avec l'image harmonieuse de la torche.

Comme nous l'avons vu, c'est dans le cadre de ce dispositif qu'ont été annoncés, en janvier 2011, les 9 licenciements décidés par l'équipe du cadre financier pour redresser l'entreprise. Une réunion qui a profondément marqué les esprits. Celle-ci avait cependant été précédée d'une première réunion en novembre 2010 où le nouveau Président s'était attaché à présenter clairement l'évolution à venir d'AgileCorp, sans ambiguïté sur la transition culturelle qu'il

cherchait à instaurer. Cette première rencontre avait ainsi été l'occasion d'annoncer la création des deux premières équipes : « vision » mais surtout « cadre financier ». Cette réunion préparatoire ne semble cependant pas avoir été suffisante pour « préparer les esprits » et n'a en rien empêché les incompréhensions et les turbulences comme en témoigne la dizaine de départs volontaires qui ont suivi ces licenciements.

En mars 2011, lors d'une troisième réunion, le Président présenta l'avancement des travaux des équipes (désormais au nombre de trois). Il laissa ensuite l'animation au fondateur qui revint sur le changement culturel amorcé à AgileCorp pour signifier son « alignement » et opérer une mise au point appelant à la responsabilisation des employés.

La dernière réunion du 05 août a elle aussi été co-animée par le Président et le fondateur qui ont réitéré leur « alignement ». Une étape de plus a été franchie avec la présentation de la nouvelle structure organisationnelle d'AgileCorp, mettant au premier plan les notions de hiérarchie et de pouvoir.

Le Torch Friday est ainsi un dispositif d'accompagnement du changement, qui semble cependant bien mince au regard de la brutalité de celui-ci. Les sujets abordés heurtent en effet profondément et violemment la culture originelle d'AgileCorp.

En outre, ce dispositif est principalement « top-down » en suivant un mode communicationnel hiérarchique descendant du Président vers la base. Si dans un deuxième temps la parole des employés est bien sollicitée, ils peuvent questionner mais non influencer les grandes décisions qui leur ont été présentées et qui ont été arrêtées dans le cadre d'instances restreintes.

Cette réunion bimestrielle reflète ainsi le style plus directif et hiérarchique du nouveau Président, un style qui tranche avec la culture collégiale et participative implantée par le fondateur. Elle tranche particulièrement avec les Open Spaces 100% qu'organisaient le fondateur au sein de la communauté développement et plus largement encore en invitant tous les employés à réinventer AgileCorp dans un moment créatif et récréatif.

Dans sa forme comme dans son fond, le Torch Friday heurte de front la philosophie originelle d'AgileCorp en imposant une nouvelle culture beaucoup moins hédoniste et libertaire pour les employés.

4.4.2. Les discussions

Pour les employés cependant, le meilleur canal pour la diffusion des informations stratégiques n'est actuellement pas cette réunion bimestrielle mais les discussions que chacun peut avoir directement avec le nouveau Président comme l'a révélé un récent sondage interne : ce sont les « discussions avec [le Président] » qui arrivent ainsi en tête de la liste des meilleurs moyens pour obtenir de l'information stratégique pour 85.7% des 28 personnes interrogées dans le cadre de ce sondage (39.3% sont d'accord avec cette affirmation et 46.4% fortement d'accord).

On retrouve ici une logique centralisatrice qui était cependant présente dès les premières années d'AgileCorp où la GRH était assurée par les « pères fondateurs ».

Viennent ensuite les Torch Friday avec 75 % (32.1% de personnes d'accord et 42.9% fortement d'accord) directement suivis par les discussions avec les leaders de communauté qui cumulent le même nombre de voies réparties de manière inverse (42.9% de personnes d'accord et 32.1% fortement d'accord).

Les échanges avec d'autres employés sont aussi de bons vecteurs de communication stratégique : les lunchs et les discussions entre employés récoltent chacun 64,3 % des voix (39.3% d'accord, 25.0% fortement d'accord pour les lunchs, 50.0% et 14.3% pour les discussions).

Les conversations en face-à-face occupent ainsi un rôle important à AgileCorp, en accord avec l'Agilité dont la première valeur proclame que « les personnes et leurs interactions sont plus importantes que le processus et les outils ». Cette valeur est d'ailleurs déclinée de la manière suivante dans les principes Agiles :

« La méthode la plus efficace pour transmettre l'information est une conversation en face-à-face »²⁹.

Les discussions horizontales entre employés sont cependant devancées par les courriels, outil technologique qui sied bien au secteur d'activité originel d'AgileCorp.

4.4.3. Les TIC

▪ **Les courriels :**

Les courriels récoltent en effet le même nombre de suffrages que les discussions avec les leaders de communautés, soit 75% (répartis en 42.9% de personnes d'accord et 32.1% fortement d'accord).

Ce canal de communication a l'avantage d'offrir un maximum de flexibilité et d'avoir un impact très large tout en étant asynchrone : chacun peut envoyer un message à tous, qui peut être lu par les destinataires en temps voulu. Il est ainsi horizontal et collectif sans être intrusif.

Le nouveau Président a d'ailleurs décidé d'investir ce moyen de communication privilégié à AgileCorp sur la suggestion d'un membre :

« Suite au récent sondage sur les modes de communications à [AgileCorp], quelques suggestions ont été proposées afin d'améliorer la diffusion des informations. L'une de ces suggestions consistait à « Expérimenter un mail régulier du [Président] du type cerveau ouvert : “En ce moment les sujets stratégiques pour [AgileCorp] qui occupent mon esprit sont...” ». J'ai adoré l'idée! (...) je souhaite donc ajouter un nouveau moyen de diffuser des informations, du genre “ce qui se brasse dedans ma tête en ce moment”. Les sujets couverts risquent de tourner autour de la stratégie d'[AgileCorp], mes observations, mes souhaits, mes surprises et autres éléments utiles afin d'aider à comprendre ma vision pour [AgileCorp] et les orientations qui pourraient être visées à court, moyen et à long terme ».

Ce nouveau dispositif lancé à l'été 2011 vient ainsi compléter les réunions bimestrielles, dans un style qui se veut plus collégial :

« Je souhaite surtout que ces publications ne soient pas un monologue de ma part, ni des communications uni-directionnelles. J'espère que ces communications seront un moyen de déclencher des réflexions chez vous et surtout d'ouvrir des conversations entre nous. J'attends donc vos commentaires en ligne ou en personne au sujet de ces communications ».

La première communication postée sur le wiki se rapprochait cependant plus de la diffusion descendante des réflexions et décisions du Président, dans un style proche du Torch Friday, que d'une conversation ouverte. La seconde a toutefois été suivie de quelques commentaires.

Les courriels semblent cependant être déjà sur-utilisés au goût de certains, entraînant une forme de contre-productivité :

« Y'a beaucoup beaucoup d'énergie qui est perdue au niveau du courriel : on reçoit énormément de courriels et ça ça prend beaucoup de temps. (...) Il est pas rare que j'ai 50 ou 60 courriels dans la journée ».

²⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Méthode_agile

« Il faudrait réduire le bruit sur les échanges e-mail. Ca devient difficile à suivre parfois ».

▪ **Le wiki :**

De nombreuses informations stratégiques sont également diffusées au moyen du wiki d'entreprise, symbole de la transparence interne totale qui caractérise AgileCorp. C'est ici que l'on retrouve notamment les états financiers rédigés sous une forme vulgarisée à la suite des rencontres de l'équipe du cadre financier.

Ils ne sont cependant pas majoritaires à considérer le wiki comme un bon moyen pour diffuser l'information stratégique : seulement 39,3% des sondés sont de cet avis, contre 50% à être en désaccord.

Le wiki n'a en effet pas pour seule utilité de transmettre des informations de nature stratégique. Il permet également à chaque instance (communauté, équipe, CA, CTA...) de documenter son mode de fonctionnement, ses travaux, ses réunions, ses procédures et ses ressources techniques. Le wiki est enfin un lieu d'intenses discussions au travers des commentaires que chacun peut déposer en bas de page.

La wiki cumule ainsi une masse importante d'informations et concentre une bonne partie de la mémoire organisationnelle d'AgileCorp :

« Ca a déjà été le phare de la connaissance ici [le wiki], quand on s'y réfère on s'aperçoit de tout ce qu'il y a dedans puis c'est encore très impressionnant : notre connaissance réside vraiment dans le wiki ».

L'extra transparence qui caractérise cet outil est cependant là encore porteuse d'effets contreproductifs en engendrant de mauvaises interprétations, notamment au niveau stratégique ce qui n'en fait certainement pas l'outil le plus approprié en la matière :

« Dans certaines situations entre guillemets l'extra-transparence c'est...pas c'est trop, c'est que des fois ça a pas été assez accompagné pour aider les gens à interpréter (...) Tu sais y'a des employés qui ont accès au bilan financier de l'entreprise, mais s'ils savent pas lire ça...(.) C'est pas que ça sert à rien, c'est contreproductif parce qu'ils font des déductions...complètement dangereuses ».

Au cours de l'année 2011, le premier wiki a été abandonné. Depuis 2009, plusieurs employés militaient en effet ardemment pour transposer tout son contenu sur le blog, dans une perspective de transparence totale non seulement en interne mais également vis-à-vis de l'externe. Une option fortement appuyée par le nouveau Président qui y voit de multiples avantages en termes de stratégie orientée client et de marketing :

« Pourquoi rendre le contenu [du wiki] disponible à toute la planète?

- Pour démontrer à quel point [AgileCorp] vit les valeurs qu'elle préconise. Si nous pouvons être à ce point transparent, imaginez le niveau de confiance qu'on peut établir avec nos clients.
- Pour partager nos connaissances. Si nous souhaitons réellement aider nos clients, pourquoi garder tant de connaissances cachées à l'intérieur de notre firewall?
- En augmentant la confiance et la transparence, nous démontrerons qu'[AgileCorp] a des qualités humaines. Si le marché nous perçoit comme une entreprise humaine, les gens seront plus intéressés à engager un dialogue avec [AgileCorp].
- Pour augmenter la visibilité et la notoriété des [employés] (...) Nous avons une grande expertise et nous en sommes fiers. Pourquoi ne pas la faire valoir à l'extérieur d'[AgileCorp]?
- Pour augmenter notre visibilité sur le web. Plus il y aura d'informations pertinentes disponibles au sujet de l'Agilité sur le web, plus les gens s'y intéresseront.

- Pour nous distinguer. Quelles autres organisations connaissez-vous qui partagent autant ses connaissances? Nous souhaitons être différents, distinguons nous! ».

Cette proposition ne faisait cependant pas l'unanimité, certains souhaitant faire la part des choses entre les sujets internes à laisser sur Confluence et les sujets externes qui pourraient être transférées sur le blog. Certains craignaient également de briser la libre expression des employés.

En 2011, le premier wiki fut remplacé un nouveau wiki présenté comme un « environnement externalisé ». Il semble cependant que ce nouveau dispositif technique n'offre pour le moment pas plus de possibilités en terme de communication externe : seuls les membres d'AgileCorp disposent d'un accès à cette plateforme. On peut cependant désormais choisir qui, parmi les employés, a droit de regard sur les pages que l'on écrit.

Cette nouvelle plateforme semble en réalité avoir pour objectif premier de « proposer un modèle le plus simple possible, permettant éventuellement d'avoir la même dynamique que sur [le premier wiki], avec une meilleure structuration ». Cet outil moins souple et ouvert devait permettre d'éviter « la dispersion des infos », problème caractéristique des wikis d'entreprise.

La nouvelle plateforme ne semble cependant pas faire l'unanimité à ce niveau comme en témoigne cette suggestion amenée dans le cadre du sondage sur les canaux de communication :

« Utiliser un autre outil que [le nouveau wiki] qui est VRAIMENT mêlant et pas clair. En fait, il est pire que [le premier wiki] ».

4.4.4. Conclusion :

AgileCorp multiplie ainsi les supports de communication pour assurer une diffusion maximale des informations en interne : de nombreuses réunions, d'intenses discussions interpersonnelles mais également plusieurs technologies numériques comme le courriel ou le wiki.

Ces multiples canaux associés à l'esprit de transparence et d'ouverture propre à AgileCorp assurent une bonne communication au sein de AgileCorp selon les membres que nous avons interrogés. Le sondage réalisé sur les canaux de communication est cependant plus nuancé :

S'ils sont une majorité à considérer que la communication stratégique est transparente avec 60.7% des scrutins, de nombreux sondés sont sans opinion (21.4%) ou en désaccord avec cette affirmation (17.9%). Des résultats qui viennent ainsi nuancer l'ultra-transparence prônée. Celle-ci semblait d'ailleurs plus soutenue auparavant dans le domaine stratégique au regard du sondage mené en 2006 sur la communication des « pères fondateurs ».

Les résultats sont encore plus sévères en ce qui concerne l'honnêteté et la clarté des communications stratégiques :

- 53.5% sont d'accord ou fortement d'accord pour dire qu'elles « disent les vraies choses », 14.3 % sont en désaccord et 32,1% n'ont aucune opinion sur le sujet ;
- 46.5% sont d'accord ou fortement d'accord pour dire qu'elles sont « claires », 14.3 % sont en désaccord et 39.3 % sont sans opinion.

Ces divers canaux sont par ailleurs porteurs de deux logiques communicationnelles qui reflètent bien la transition culturelle opérée depuis quelques mois :

- l'une horizontale et collégiale mais pas toujours optimale voire même contreproductive dans certains cas comme nous l'avons vu avec les courriels et le

wiki. Une logique communicationnelle caractéristique de la culture originelle d'AgileCorp impulsée par le fondateur ;

- l'autre, top-down et unidirectionnel avec le Torch Friday, qui se voudrait plus efficace mais qui ne parvient pas toujours à empêcher les mauvaises interprétations. Une seconde logique qui reflète la nouvelle culture d'entreprise apportée par le nouveau Président.

4.5. Relations externes :

Comme on le voit au travers de ces multiples dispositifs structurels, gestionnaires et communicationnels, AgileCorp est une entreprise très concentrée sur son organisation interne qu'elle présente comme un « véritable laboratoire d'expérimentation humaine » en terme de gouvernance mais également de management, de comportements organisationnels et de dynamique de groupe. Au point que certains considèrent qu'à AgileCorp les clients sont loin d'être une priorité comme l'a révélé « l'environnement conversationnel » disséqué par l'équipe Vision.

Pour autant, AgileCorp n'est pas une entreprise exclusivement autocentrée sur elle-même : elle développe également des relations externes, particulièrement dans le monde de l'Agilité en conformité avec son secteur d'activité et sa raison d'être.

4.5.1. Le monde de l'Agilité

AgileCorp est en effet activement engagée dans les réseaux Agiles internationaux.

Cette entreprise, pionnière de l'Agilité dans le monde francophone, est d'ailleurs à l'origine de la création du premier groupe d'utilisateurs des méthodes Agiles à Montréal, organisme qui a pour mission de favoriser l'échange d'idées, de connaissances et d'expériences entre Agilistes pour développer et promouvoir cette méthodologie de développement.

AgileCorp s'investit également dans la communauté Agile de Québec, créée en 2005, ville dans laquelle un bureau a été lancé en 2009.

Comme nous l'avons évoqué avec les formations, AgileCorp participe également assidûment aux conférences Agiles telles celles de l'Agile Tour (événement francophone qui se déroule annuellement aux quatre coins du monde), celles organisées par l'Alliance Agile (organisme américain dont AgileCorp est membre) ou encore l'Agile Coach Camp.

Certains employés y sont envoyés à titre de spectateurs mais également de conférenciers. Au total, en 6 ans, c'est plus de 75 conférences qui ont été données par les membres d'AgileCorp et qui « ont permis de toucher plus de 10 000 personnes directement ou indirectement ».

Ces événements sont également l'occasion de promouvoir les logiciels développés au sein d'AgileCorp pour soutenir les pratiques Agiles.

AgileCorp est enfin sponsor et organisateur sur certains de ces événements se déroulant à Montréal.

Plus largement, AgileCorp côtoie le monde des nouvelles technologies en participant à divers organismes et événements comme le réseau Action TI, l'Association Québécoise des Technologies ou encore le salon du Logiciel Libre à Québec.

AgileCorp entretient cependant des liens beaucoup plus faibles avec cet univers, notamment celui du libre.

4.5.2. Le monde du Libre :

Un fait étonnant au regard de la culture d'AgileCorp, très proche de l'idéologie du Libre, et qui plus est utilisatrice de produits libres (comme Java, Ruby ou Android) :

« On a fait du Libre, on a utilisé du Libre, on a contribué à du Libre, mais l'idéal du Libre est pas présent tellement à [AgileCorp] ».

De nombreux développeurs ou même des coachs utilisent en effet du libre (4 sur 5 interrogés) mais dans une perspective plus pragmatique qu'idéologique :

« C'est pas idéologique, souvent plus opportuniste qu'idéologique (...) ça a un côté pratique parce que c'est souvent gratuit, puis souvent les gens qui font ça sont des passionnés et font des trucs super utiles, souvent simples ».

Ils sont ainsi plus proches du mouvement Open Source que de celui du Logiciel Libre, distinction qu'aucun ne semble d'ailleurs connaître.

Seul le fondateur s'investit dans ce mouvement en siégeant au Conseil d'Administration de l'Association Professionnelle des Entreprises en Logiciels Libres. Le logiciel libre lui semble en effet entretenir certaines affinités avec l'Agilité en défendant la possibilité de se réapproprier la maîtrise de ses outils et de ses processus, une philosophie encore une fois bien proche de l'autogestion qui n'est autre que la réappropriation des moyens et processus de production :

« Le logiciel libre c'est un moyen de à quelque part pour les organisations de maîtriser son patrimoine numérique, c'est un moyen pour être en maîtrise et s'affranchir des grandes sociétés, puis c'est un moyen aussi de pouvoir faire constamment évoluer les choses, le fait que tu es en maîtrise. Et l'agilité c'est un processus, ça permet de travailler en incrémental, donc dans un contexte où tu maîtrises quelque chose ».

Une alliance qui se veut également stratégique dans le contexte de la loi 133 prévoyant d'étendre l'utilisation de logiciels libres dans les organismes d'Etat, une transition que le fondateur voudrait accompagner par les méthodes Agiles :

« Dans un contexte où une grande organisation comme l'Etat dit « on va utiliser plus de libre dans nos projets pour se donner de la flexibilité et faire évoluer nos choses » là un processus de développement Agile prend tout son sens. (...) Parce que dans le libre lui-même, c'est une gouvernance très libre, très organique, ça peut pas fonctionner, faut mettre des mécanismes de gouvernance un peu plus structurant quand même dans les grandes organisations, c'est là que l'Agilité s'inscrit (...) Y'a une conjoncture au Québec spécifiquement : la personne qui est le fer de lance du logiciel libre au Québec puis la personne qui est le fer de lance de l'Agilité au Québec, c'est moi, sont de bons amis, puis là on dit « y'a moyen ensemble de s'unir » ».

4.5.3. Le monde entrepreneurial et socio-économique

AgileCorp entretient enfin des liens faibles avec le milieu entrepreneurial et socio-économique local, principalement via les multiples nominations et récompenses qu'elle reçoit : Prix « Réussite en affaires », prix en « innovation » pour les méthodes de GRH, « Entreprise du mois »....

5. Evolution et limites organisationnelles

5.1. Evolution :

AgileCorp a ainsi connu une profonde évolution ces dernières années.

La première évolution concrète concerne ses métiers et missions : exclusivement technologique Agile à ses débuts, ses activités se sont progressivement diversifiées vers le conseil Agile avec la formation mais surtout le coaching. Aux développeurs appliquant les méthodes Agiles se sont ainsi joints des formateurs et des coachs transmettant la bonne parole Agile.

Ces derniers, principalement issus du développement, semblent avoir littéralement pris le pouvoir dans cette organisation au détriment de leurs collègues. Leur activité bénéficie en effet d'un plus grand intérêt de la part du marché qui leur confère ainsi un rôle opérationnel et stratégique accru au sein d'AgileCorp au désavantage des développeurs. Un renversement de situation dont la restructuration financière a pris acte en mettant fin à l'emploi de plusieurs développeurs, sans affecter la communauté méthodologie qui annonçait au contraire au même moment son intention de recruter. Cette décision a été interprétée par certains comme une volonté explicite de réorienter AgileCorp sur les seuls services conseils et a occasionné le départ de nombreux développeurs dans les mois suivants. Un « exode » qui a participé à renforcer le poids numérique de la communauté « méthodologie » au sein d'AgileCorp. Cette évolution n'est cependant pas toujours bien vue des consultants, dont l'un nous a ouvertement témoigné son inquiétude :

« J'ai l'impression qu'on va devenir des coachs du développement, je pense qu'on développera presque plus. Ce qui pourrait être dangereux pour l'organisation, c'est de perdre l'expertise d'être capable de faire nous-mêmes, d'être que des conseillers parce que pour enseigner faut que tu le fasses de temps en temps, puis je sais pas jusqu'à quel point on va être capable de se doter de ça ».

La Président a depuis corrigé le tir lors d'une communication officielle :

« Je veux mettre fin à l'exode des développeurs. J'ai partagé ma perspective à ce sujet lors du dernier Torch Friday mais je crois qu'il est temps que [AgileCorp] (et moi particulièrement) confirme que nous souhaitons faire du développement à [AgileCorp] ».

En cohérence avec cette évolution, il est intéressant de noter que les instances de gouvernance d'AgileCorp (équipes, CA de la CTA, CA d'AgileCorp) sont majoritairement composées de coachs. Le nouveau Président officie également dans ce domaine et le fondateur lui-même s'est réorienté vers ce métier. Autant de facteurs qui accroissent encore le pouvoir que cette communauté détient au sein d'AgileCorp.

En parallèle de cette transition professionnelle, AgileCorp a également connu une structuration organisationnelle qui s'est déroulée d'une manière très progressive et presque incrémentale, à l'image des logiciels Agiles.

Comme nous l'avons souligné au troisième chapitre, AgileCorp se veut une entreprise différente du fait de son ancrage dans l'Agilité. Cette méthode de développement prône des concepts organisationnels forts qui ont été poussés à l'extrême à AgileCorp au point d'atteindre l'autogestion : parmi ces préceptes notons particulièrement l'auto-organisation et l'absence de hiérarchie qui ont pour objectif de transformer et même de « révolutionner » le monde du travail dans les entreprises de développement logiciel. Autant de principes qui font directement écho à l'utopie autogestionnaire. Ce modèle organisationnel atypique se heurte cependant aujourd'hui à un constat d'échec encourageant à doter la structure de cadres. Il semble que, dans cette lecture, l'autogestion soit assimilée à l'absence de cadre

organisationnel. Une lecture à l'origine d'un certains chaos à AgileCorp. En réalité l'autogestion ne s'oppose pas à la mise en place de cadres organisationnels, à partir du moment où ceux-ci restent le produit et la prérogative de tous. En ce sens, les cadres organisationnels sont même bénéfiques à l'autogestion car ils permettent de contrecarrer la « tyrannie de l'absence de structure »³⁰ comme l'a bien montré la féministe Joe Freeman.

Si l'autogestion n'est pas à confondre avec l'inorganisation et n'est donc pas incompatible avec la notion de cadre organisationnel, toute la question est de savoir qui maîtrise ce cadre : est-il toujours le produit du collectif dans une perspective autogestionnaire ou est-il devenu l'apanage d'une hiérarchie reconduisant l'ancestral cadre taylorien - qui englobe les entreprises contemporaines dans un perpétuel changement de type 1 malgré les nouvelles modes managériales présentées comme « révolutionnaires » - et que l'autogestion à vocation à dépasser ? Répondre à cette question nous oblige à revenir brièvement sur l'évolution organisationnelle d'AgileCorp décrite tout au long des pages précédentes.

Jusqu'en 2006, AgileCorp était organisée de manière très organique sous la bienveillance des « pères fondateurs ». La première instance officielle créée date de 2007 : il s'agit de la CTA, dispositif de partage du pouvoir et des richesses destiné à répondre aux angoisses du seul fondateur restant et reflétant parfaitement son idéal autogestionnaire. L'année suivante, le CA fut mis sur place, en conformité avec les obligations légales des corporations.

En 2009, le dernier fondateur instaure les « communautés » pour clarifier l'organisation devenue conséquente : ces entités sectorielles, qui s'apparentent à des « départements » ou « Business Units » dans un langage plus courant, restent cependant entièrement autogérées, d'un point de vue tant organisationnel que stratégique.

A partir de l'automne 2010, c'est au tour des « équipes » d'être créées par le nouveau Président. Ces groupes de réflexion et de décisions stratégiques marquent un point de rupture important dans la culture autogestionnaire d'AgileCorp :

- dans la manière dont elles ont été créées d'abord, sous l'autorité du Président qui en a cadré le rôle et la composition ;
- dans leur rôle puisque ces instances confisquent les grandes questions (financières, stratégiques, « visionnaires » et culturelles) et viennent cadrer l'auto-organisation des communautés en leur imposant des décisions parfois brutales ;
- dans leur composition enfin, réglementée par le Président au moyen de critères plus ou moins contraignants.

Les décisions stratégiques, le « cadre » dans un vocabulaire palo-altien, sont donc désormais la prérogative de quelques personnes qui forment d'ailleurs une oligarchie comme nous l'avons vu. Le reste des employés ne sont plus impliqués dans ces domaines et sont simplement informés des décisions prises via le Torch Friday bimestriel, réunion d'information descendante emblématique du style de leadership plus directif du nouveau Président et de la nouvelle culture hiérarchique qu'il implante.

2011 marque l'implantation d'une nouvelle strate organisationnelle : les « divisions », qui s'inscrivent dans un schéma organisationnel vertical instaurant clairement des niveaux hiérarchiques et donnant un pouvoir accru aux personnes en position de leadership.

Cette évolution organisationnelle témoigne ainsi d'une profonde transition culturelle sur les derniers mois, incarnée par le changement de présidence. La culture collégiale et participative axée sur le plaisir et la passion à exercer son métier, telle que l'incarnait le fondateur, est brutalement remplacée par une culture gestionnaire plus directive et hiérarchique axée sur les résultats et les performances de l'entreprise, personnifiée par le nouveau Président (rappelons cependant ici qu'il n'est pas le seul à être porteur de cette nouvelle culture).

³⁰ FREEMAN, Joe (1970). « La tyrannie de l'absence de structure ». En ligne sur : <http://1libertaire.free.fr/JFreeman01.html>

Une transition culturelle qui se matérialise concrètement dans l'évolution des dispositifs organisationnels, gestionnaires et communicationnels d'AgileCorp (mise en place des équipes, notamment celle du cadre financier ; évolution des critères de recrutement ; disparition du caddying au profit d'un « cercle de coachs » professionnels ; modification du processus de révision salariale ; mise en place du Torch Friday).

Si l'évolution organisationnelle d'AgileCorp s'est opérée de manière progressive la transition culturelle qui l'accompagne semble avoir été beaucoup plus brutale, occasionnant incompréhensions, rébellion et désertion comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises.

Cette transition organisationnelle et culturelle n'est cependant pas rare dans les structures autogérées. Elle en serait même une constante à en croire la « génétique autogestionnaire »³¹ révélée par Albert Meister.

A la suite de multiples études menées sur les coopératives, les associations, les communautés de travail ou encore l'autogestion yougoslave et péruvienne, ce sociologue français aboutit à une hypothèse pour le moins déconcertante : celle d'une inéluctable dégénérescence des principes autogestionnaires passant par « quatre stades caractéristiques de la vie de ces groupes »³² :

- **Le stade de « la conquête »** où l'enthousiasme et la ferveur autogestionnaire dominant. La « démocratie directe » et l'égalité règnent alors dans ces structures basées sur une forte idéologie commune « qu'elles veulent porter au monde extérieur ». Il n'existe aucun organisme de gouvernance et « on ne peut même pas dire que les dirigeants soient proches de la base, ils en font partie et ne s'en distinguent que par leur personnalité plus forte (...) souvent des personnalités charismatiques qui entraînent les autres ». Cependant, du fait même de leur égalitarisme, de nombreux groupes commencent à souffrir d'un excès de démocratie.

En résumé, nous dit Albert Meister, « cette première phase se caractérise par les premiers chocs entre une démocratie directe jalouse de ses prérogatives et une activité économique encore mal assise. (...) Tôt ou tard, ces contradictions amènent les groupes à reconsidérer leurs buts et leurs activités, et en particulier à faire des efforts intenses pour consolider leur activité économique ».

- **La phase de « la consolidation économique »** où la survie de l'organisation et les influences extérieures obligent à adopter des méthodes de gestion plus rationnelles et à modifier les principes organisationnels.

Le climat interne devient de plus en plus économique, de même que les relations avec l'extérieur. L'idéalisme des premières années s'essouffle en même temps que la motivation des membres au profit de préoccupations plus gestionnaires et « terre-à-terre ». Les pratiques égalitaristes qui en découlaient sont remises en cause au nom de l'efficacité. Une hiérarchisation émerge alors : le noyau dur formé par les fondateurs et les leaders charismatiques se coupe progressivement de la base et s'apparente de plus en plus à des « dirigeants », amorçant un passage de la « démocratie directe » à la « démocratie déléguée ». Parallèlement, les nouveaux arrivants peinent à s'intégrer et se heurtent à un conflit de génération de plus en plus prégnant.

Autant de facteurs qui font courir le risque à l'organisation de se scinder en deux groupes : celui des gestionnaires et celui des « militants fidèles aux buts fixés à l'origine », une scission qui peut entraîner la paralysie voire la mort du groupe.

- **La période de « la coexistence »** qui marque le renoncement définitif aux idéaux originels via l'adaptation au contexte économique mais également culturel et la montée de la « démocratie déléguée ».

³¹ MOTHE, Daniel (1980). *L'autogestion goutte à goutte*. Paris : Le centurion, 190 pages

³² MEISTER, Albert (1974). *La participation dans les associations*. Paris : Les Editions ouvrières, 276 pages

Les membres commencent à vieillir et leurs préoccupations évoluent avec le temps et la lassitude : le souci de la famille et le besoin de sécurité prennent le pas sur la volonté de changer le monde. Les décisions stratégiques et gestionnaires se concentrent dans des instances restreintes et les travailleurs ne sont plus que consultés sur des aspects par ailleurs mineurs.

- Albert Meister entrevoit enfin une quatrième phase possible : celle du « **pouvoir des administrateurs** » où les responsables non élus mais compétents règnent en maîtres. Le pouvoir effectif du groupe passe alors de l'exécutif à l'administratif, notamment à ceux qui maîtrisent les données gestionnaires et financières.

Les analogies entre ce tableau dégénératif et « *la pente descendante* » (selon les termes d'un employé démissionnaire) qu'a suivie AgileCorp sont ici évidentes : AgileCorp amorce son entrée dans la seconde phase de Meister à la fin de l'année 2010 avec la création des équipes, plus particulièrement celle du cadre financier, porteuses de nouveaux principes organisationnels et de méthodes de gestion plus rationnelles qui vont entraîner une oligarchisation et une scission idéologique au sein de l'entreprise. La situation de blocage ne durera cependant pas longtemps puisqu'une grande majorité de contestataires décideront de quitter l'entreprise, permettant à celle-ci d'entrer dans la troisième phase de la « coexistence » plus rapidement et avec moins de heurts. C'est à ce stade que semble actuellement se situer AgileCorp où l'on a explicitement renoncé à l'idéal autogestionnaire d'origine et où la démocratie déléguée se répand peu à peu comme en atteste l'organigramme de « AgileCorp 2.0 ».

La dégénérescence autogestionnaire d'AgileCorp entretient cependant quelques spécificités. Habituellement, cette dégénérescence n'est clairement pas voulue : elle s'opère « au corps défendant » des premiers militants sous les contraintes du marché et de l'environnement culturel extérieur, telle une « force infra-rationnelle » qui pousse à « l'isomorphisme institutionnel »³³ dont on n'a conscience et que l'on ne peut maîtriser. Au contraire, à AgileCorp, cette dégénérescence autogestionnaire a été clairement voulue par le fondateur et formellement conduite par le nouveau Président. Une différence qui explique certainement la vitesse fulgurante et le caractère brutal de cette dégénérescence : alors que la première phase a duré près de 10 ans, la seconde s'est déroulée en quelques mois pour laisser rapidement place à la troisième phase.

Si certains regrettent cette soudaine dégénérescence autogestionnaire, nombreux sont aussi ceux qui l'appréhendent d'une manière plus sereine voire totalement assumée. Certains s'en réjouissent même et se disent soulagés de voir AgileCorp prendre des chemins organisationnels plus traditionnels, perçus comme les garants d'une saine gestion et d'un avenir plus porteur.

Le modèle organisationnel originel confrontait en effet AgileCorp à certains obstacles et difficultés bien connus des organisations autogérées.

5.2. La taille :

Le premier obstacle, bien connu des organisations autogérées, concerne la taille limitée à laquelle ces structures doivent se restreindre.

³³ DI MAGGIO, Paul J., POWEL, Walter W.. (1983). " The Iron Cage Revisted : Institutionnal Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ". *American Sociological Review*, Vol. 48 , avril 1983, pp.147-160

En effet, ce mode de fonctionnement, basé sur un partage total du pouvoir, est conditionné par l'égalité et la pleine participation de tous. Ce qui devient difficile au-delà d'un certain seuil. Une contrainte déjà évoquée par nombre d'auteurs s'étant penchés sur l'autogestion. Parmi eux, certains ont tenté de déterminer cette taille critique au-delà de laquelle la mise en pratique de l'autogestion devient de plus en plus périlleuse. Daniel Mothé³⁴, s'appuyant sur les travaux des psychosociologues, fixe la limite à une vingtaine de personnes. Au-delà de cette taille, les communications entre tous les participants deviennent « mathématiquement impossibles », les prises de décisions deviennent de moins en moins collégiales et efficaces « conduisant souvent les autogestionnaires à rejeter le principe de fonctionnement ». De même pour Philippe Outrequin, Anne Potier et Patrice Sauvage qui fixent la barrière à « 15-20 salariés. Au-delà de ce palier, une nouvelle organisation du travail s'impose, distanciant davantage la direction des différentes tâches d'exécution »³⁵. Albert Meister³⁶, s'appuyant quant à lui sur les travaux issus de la sociométrie, est encore plus drastique puisqu'il fixe la limite à une douzaine de personnes.

Les diverses études de cas que nous avons menées sur les organisations autogérées semblent confirmer cette dernière estimation qui restreint dramatiquement la taille de ces structures.

Des conclusions auxquelles le fondateur est lui aussi arrivé :

« Pour moi l'autogestion telle que l'entend [la filiale française] par exemple, vraiment un espace ouvert, à partir de 20 personnes c'est d'une difficulté extrême, à partir de 10 ça devient difficile, à partir de 20, c'est peut-être possible mais je suis loin d'être convaincu que l'effort en vaut la chandelle ».

Une limite qu'AgileCorp a atteinte en 2007 et à laquelle elle ne pouvait se restreindre du fait de son secteur d'activité et du « contexte de mondialisation, capitalistique dans lequel on vit » :

« Y'a des niches où c'est possible, mais par exemple dans un secteur compétitif services-conseils et développement logiciel, avoir une masse critique qui te permet d'avoir un capital, créer du capital : les gros ils ont de la puissance en taberouette, les 12 autogérés à compétitionner contre la grosse entreprise de 23 000, c'est pas toujours évident (...) Donc, moi je vois dans un contexte capitalistique quand même un certain pouvoir à dépasser la taille de 20, ça donne une place plus conséquente sur le marché. Aujourd'hui, pas sûr que je veux faire une entreprise de 1000 ou plus, mais je sens qu'à 20 et moins on va avoir de la difficulté à accomplir [notre mission]. (...) parce que quand t'es un petit peu plus gros, tu fais un peu plus de produit, t'as un peu plus de moyen pour faire du marketing, dans la société où on vit y'a un certain pouvoir associé au capital, quand t'as de l'argent tu peux faire plus d'affaires ».

5.3. La hiérarchie et le pouvoir :

Les organisations autogérées se heurtent en second lieu à l'inéluctable résurgence de la hiérarchie due à l'influence forte qu'exercent certaines personnes concentrant en leurs mains un pouvoir plus élevé que les autres. Un ensemble de phénomènes contraires aux préceptes autogestionnaires mais qui semblent inévitables.

Pour clarifier ces différentes notions, nous proposons les définitions suivantes :

³⁴ MOTHE, Daniel (1980). *L'autogestion goutte à goutte*. Paris : Le centurion, 190 pages

³⁵ OUTREQUIN, Philippe, POTIER, Anne, SAUVAGE, Patrice (1986). *Les entreprises alternatives*. Paris : Syros, 175 pages, p 38

³⁶ MEISTER, Albert (1974). *La participation dans les associations*. Paris : Les Editions ouvrières, 276 pages

Au sens large, la **hiérarchie** renvoie à un système de classement des personnes en fonction des postes qu'elles occupent et des pouvoirs qu'elles détiennent dans un groupe. La hiérarchie renvoie ainsi à une organisation sociale où chaque individu est subordonné à un autre.

La hiérarchie confère ainsi à certaines personnes du pouvoir sur d'autres personnes du groupe. Au sens large, le **pouvoir** renvoie à la capacité à faire quelque chose. Dans les rapports sociaux c'est la capacité à faire faire quelque chose à quelqu'un.

Le pouvoir peut alors prendre pour forme concrète **l'influence** - l'action qu'une personne ou un groupe exerce sur quelqu'un pour modifier son comportement- ou, dans une version plus coercitive, la **domination** - la capacité d'une personne à imposer quelque chose à quelqu'un.

L'**autorité** quant à elle renvoie à une forme de pouvoir acceptée. L'autorité suppose ainsi la reconnaissance de la légitimité d'une supériorité de l'un des acteurs sur d'autres.

Le **leadership** enfin renvoie à la capacité de se voir reconnaître une influence légitime « naturelle », même si cette fonction « supérieure » n'est pas reconnue dans la structure hiérarchique formelle du groupe. Le leadership renvoie ainsi à certaines qualités particulières permettant d'exercer une autorité spontanée au sein d'un groupe.

Si ces phénomènes sont aujourd'hui devenus explicites et formalisés à AgileCorp, notamment depuis le Torch Friday du 05 août dernier, ils étaient auparavant déjà présents mais sous forme informelle à l'image de nombreuses organisations autogérées qui préfèrent souvent dénier ces aspects contradictoires avec leurs principes.

Pour éclairer ces phénomènes, nous aurons ici recours à la typologie de Max Weber sur les différentes formes de dominations « légitimes »³⁷. Pour comprendre leurs incidences organisationnelles nous ferons également référence aux travaux d'Henry Mintzberg³⁸.

5.3.1. Le pouvoir charismatique :

La première forme de pouvoir qui se retrouve à AgileCorp est d'ordre charismatique. Pour Weber, ce pouvoir est lié à la « qualité extraordinaire (...) d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de force ou de caractère surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessibles au commun des mortels ». Le chef est ici « celui qui sort de l'ordinaire, celui qui promet le plus, celui qui opère avec le maximum de moyens d'excitation ». Autant de caractéristiques qui encouragent Max Weber à rapprocher ce type de domination des révolutions à portée utopique : pour lui le pouvoir charismatique est « spécifiquement révolutionnaire » car il s'appuie sur une « orientation entièrement nouvelle de toutes les positions envers toutes les formes de vie et envers le "monde" ». Le pouvoir s'exprime ici au nom de « la révélation, de l'oracle, de l'inspiration, ou d'une volonté de transformation concrète, reconnue pour son origine par la communauté de croyance, de défense, de parti ou autre ». Cette forme de pouvoir est donc largement répandue dans les organisations guidées par un grand idéal, comme le sont les structures autogérées mais également AgileCorp.

Le portrait du leader charismatique sied particulièrement bien au fondateur d'AgileCorp, souvent présenté comme un passionné enthousiaste capable d'« embarquer » les autres dans ses grandes visions idéalistes comme nous l'avons déjà évoqué et comme l'illustrent bien ces témoignages :

« Il a une grande force de persuasion, énormément de leadership (...) [il a une capacité] de ralliement (...) Y'a des gens qui sont rentrés par sa vision, en tout cas moi ».

³⁷ WEBER, Max (1995). *Economie et société 1, les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 410 pages

³⁸ MINTZBERG, Henry (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Editions d'organisation, 188 pages

« C'est ce que beaucoup de gens qui sont partis nous ont dit par exemple, ils disaient « ben en fait y'a plein de choses qui m'attiraient à [AgileCorp] qui étaient incarnées par [le fondateur] et puis qui faisait ce rôle là, de faire le liant entre les gens puis qui donnait une certaine direction, qui incarnait une certaine vision de, pour faire simple, « changer le monde de l'édition logicielle », avec une certaine énergie et puis qui transmettait assez bien cette énergie ».

Un ensemble de qualités qui lui valut une reconnaissance très forte en matière d'autorité et de leadership, au-delà de ses titres formels de fondateur, de Président et d'actionnaire majoritaire. En ce sens, AgileCorp s'apparente une « structure simple », également nommée « organisation entrepreneuriale » par Henry Mintzberg, soit une organisation qui se développe sous l'autorité ferme et personnelle d'un leader et qui se caractérise par une petite taille, une structure informelle et flexible ainsi qu'une ligne hiérarchique peu développée, officiant dans un environnement concurrentiel encore simple mais dynamique.

Cette place hiérarchique centrale qui lui est spontanément accordée est cependant en contradiction totale avec ses convictions, entraînant une forme de dissonance cognitive pour cet homme habité d'un idéal ahiérarchique pour ne pas dire anarchiste.

A la suite d'une profonde remise en question à l'été 2010, le fondateur décida d'abandonner progressivement tous ses titres de pouvoir formels : présidence d'AgileCorp, « leader » de la communauté développement et prochainement présidence du CA.

L'abandon de ses fonctions formelles ne tarît cependant en rien l'autorité naturelle qui lui est spontanément accordée par les employés. Ces derniers semblent d'ailleurs quelques peu perdus suite au détachement de leur « leader naturel », particulièrement dans la communauté développement comme nous le verrons par la suite :

« Y'a plus de leader charismatique. Et évidemment ça a fait un gros vide (...) je pense que beaucoup de gens ont l'intuition que la vocation charismatique du leadership [du fondateur] manquait, ils se sont dit « du coup on va essayer de remplacer par des gens qui vont incarner la vision de leur groupe et on va les nommer », et ça n'a pas marché (...) Cette idée de « leader » est venue et puis une idée qu'est complètement contradictoire pour moi avec l'approche même communautaire c'est « on va nommer des leaders » : en fait des leaders ça se nomme jamais, ça émerge. Donc ça ne fonctionne pas, et moi ça ne m'étonne pas du tout ça ».

« Au nom d'être contre la hiérarchie et le pouvoir, nous avons créé un environnement où les décisions ne se prennent pas, où nos leaders n'ont pas d'autorité et où ultimement nous attendons l'intervention [du fondateur] » (élément de l'environnement conversationnel révélé par l'exercice de Vision).

5.3.2. Le pouvoir traditionnel/gérontologique :

Cet homme cumule également une autre forme de pouvoir, liée à sa place de fondateur. Un fait courant dans les structures autogérées et déjà souligné par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty³⁹ constatant « le poids particulier joué par les membres fondateurs de l'expérience et les membres les plus anciens ».

Weber évoque cette forme de pouvoir dans le cadre de la « domination traditionnelle » et la qualifie de « gérontocratique » car ici ce sont « les plus vieux » qui exercent une forme de domination légitimée par le fait « qu'ils connaissent le mieux la tradition sacrée » et assurent le respect de la « coutume ».

³⁹ SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Paris : Librairie des Méridiens, 272 pages

Les leaders gérontocratiques apparaissent ainsi comme les gardiens du projet fondateur, à l'image du fondateur d'AgileCorp dont certains employés semblent avoir mis en doute l'« alignement » avec le nouveau Président et la nouvelle culture organisationnelle.

5.3.3. Le pouvoir rationnel-légal

Le fondateur a par ailleurs toujours cherché à équilibrer son leadership charismatique par une tendance plus pragmatique, rationnelle et cartésienne, auparavant incarnée par le premier Président et désormais personnifiée par le nouveau Président.

Cette forme de pouvoir est d'ordre « rationnel légal » selon la typologie de Weber. Ici, « on obéit à l'ordre impersonnel, objectif, légalement arrêté, et aux supérieurs qu'il désigne, en vertu de la légalité formelle de ses règlements et dans leur étendue (...) les membres du groupement, en obéissant au détenteur du pouvoir, n'obéissent pas à sa personne mais à des règlements impersonnels ». Des normes et règles sont ainsi édictées de manière rationnelle et impersonnelle et une hiérarchie de statuts basée sur la compétence est instaurée pour assurer leur mise en application par tous les membres du groupe.

Ainsi, le leadership repose ici sur des compétences unanimement reconnues qui assurent un traitement rationnel et objectif des situations et qui confèrent des titres formels à leurs détenteurs.

Ce type de leadership semble de plus en plus présent à AgileCorp, notamment suite au détachement progressif du fondateur. Cette transition de leadership accompagne la mutation professionnelle, organisationnelle et culturelle d'AgileCorp : d'une entreprise en développement logiciel de type entrepreneurial, missionnaire et adhocratique⁴⁰ basée sur un idéal, la passion et l'émergence à une entreprise de service conseils structurée en divisions⁴¹ basée sur les compétences techniques et gestionnaires.

Une transformation qui ne se déroule pas sans heurt comme nous l'avons vu. La transition de leadership semble particulièrement difficile dans la communauté développement, auparavant chapeautée par le charismatique fondateur et qui a par ailleurs très mal vécu la mutation culturelle et professionnelle d'AgileCorp opérée à ses dépens.

5.3.4. La pouvoir issu de l'implication :

Il est une autre source de pouvoir légitime qui n'apparaît pas chez Weber mais qui se révèle fondamentale dans la plupart des organisations autogérées : l'implication, signe de dévouement à l'idéal collectif et donc facteur de respect mais également source de connaissances organisationnelles précieuses et d'une certaine légitimité à influencer les décisions.

Un phénomène que l'on retrouve à AgileCorp où on recrute avant tout des gens passionnés et engagés comme nous l'avons vu à travers les critères et les entretiens d'embauche :

« Quelqu'un qui démontre, qui a un engagement et une loyauté, il va être reconnu. L'engagement, la loyauté ça te donne des billes ».

⁴⁰ L'adhocratie est une organisation plate, fluide, organique et décentralisée qui cherche à limiter au maximum la bureaucratie pour favoriser l'innovation. Le processus d'innovation repose sur un système démocratique où les acteurs, souvent très qualifiés, sont encouragés à s'exprimer et à faire preuve d'autonomie. La coordination s'opère par ajustement mutuel.

L'organisation missionnaire repose avant tout sur une idéologie dominante, un système de valeurs, de normes et de croyances auquel tous les acteurs adhèrent.

⁴¹ La structure décisionnelle se caractérise par une multitude de divisions dispersées et contrôlées par un centre d'administration (le siège). Les divisions sont autonomes les unes des autres mais leurs performances sont contrôlées par le centre, c'est ce qu'on appelle la standardisation des résultats.

Certains semblent cependant sortir du lot comme en témoigne l'oligarchie qui s'est progressivement constituée au sein des instances organisationnelles et de gouvernance (lead des communautés, équipes, CA, CTA).

Cette forme de leadership se conjugue en effet ici à d'autres qualités « comportementales », telles une personnalité affirmée ou des compétences communicationnelles, que tous ne partagent pas :

« Tout le monde a du pouvoir à [AgileCorp] en théorie. En pratique tout le monde peut en avoir : ça prend de la personnalité pour prendre sa place et décider de faire avancer son idée ».

« L'affirmation de soi joue un rôle important ».

« Dans un système ouvert, celui qui a la force de s'exprimer il a du pouvoir, celui qui est un peu plus réservé, il a pas des moins bonnes idées, mais qui est plus en mode écoute, lui il est un peu moins avantagé ».

Au-delà du caractère et de la personnalité de chacun, ces facteurs comportementaux et communicationnels semblent également liés au profil professionnel des membres au regard de la prépondérance des coachs dans les instances décisionnelles : du fait de leur métier, ce sont les personnes les plus aptes à faire preuve d'affirmation et de leadership.

Les employés interrogés perçoivent ces formes de pouvoir comme légitimes mais également réversibles : ils considèrent en effet que les instances de gouvernance restent ouvertes et leur laissent la possibilité de prendre eux-aussi du pouvoir s'ils le désirent. Certains restent cependant vigilants :

« Moi je le vois pas d'un mauvais œil mais je reste attentif à ce qu'il y ait de la diversité ».

« Pour moi j'ai l'impression que c'est une étape, je suis attentif à ça maintenant : je souhaite qu'une diversité s'installe ».

5.4. L'auto-exploitation :

5.4.1. L'auto-exploitation dans son versant autogestionnaire

AgileCorp semble également faire face à une autre dérive des expérimentations autogérées que nous avons proposée de nommer dans notre thèse « l'auto-exploitation consentie » en référence au témoignage d'un membre d'une coopérative étudiée :

« On s'auto-exploite mais c'est consenti. Dans la mesure où c'est ta propre entreprise, tu travailles mille fois mieux, tu y mets mille fois plus de cœur ».

Comme nous l'avons vu, le modèle organisationnel autogestionnaire recoupe parfaitement l'idéal sociopolitique de ses membres qui vont dès lors s'investir corps et âmes dans cette structure qui leur semble réaliser leur utopie. On est ici face à une auto-exploitation librement consentie car idéologiquement motivée.

Ce travers de l'autogestion, qui reproduit en quelque sorte l'exploitation qu'elle combat, a déjà été souligné par certains auteurs québécois et français. Albert Meister évoque ainsi le « don total de soi que le projet sollicite » et qui peut mener à de grands sacrifices « en temps et en peine »⁴². Gabriel Gagnon parle pour sa part explicitement d'« ''auto-exploitation'' des membres sous forme de bas salaires, d'horaires prolongés et de faible qualité de vie de

⁴²MEISTER, Albert (1974). *La participation dans les associations*. Paris : Les Editions ouvrières, 276 pages

travail »⁴³. De même pour André Joyal pour qui « « travailler autrement » peut signifier l'acceptation de tâches sous rémunérées ou réalisées à titre bénévole »⁴⁴.

Etre son propre patron fait ainsi courir le risque paradoxal de devenir aussi son propre esclave, loin de l'idéal de liberté et d'émancipation promu par l'utopie autogestionnaire.

Un aspect paradoxal dont on retrouve certaines facettes à AgileCorp mais avec quelques spécificités liées au domaine des TIC.

▪ Le surinvestissement :

Comme nous l'avons vu, le modèle autogestionnaire originellement choisi à AgileCorp est l'objet de nombreuses critiques dont certaines pointent parfaitement les travers autogestionnaires précédemment évoqués. Ce modèle basé sur la participation de tous prend en effet beaucoup d'énergie et de temps à ses membres :

« C'est preneur intellectuellement, puis c'est un constat qu'on a fait qui nous amène à faire tous ces changements là : c'est que à effort égal ici la mécanique qu'on a mise en place au fil des années fait en sorte qu'on est assez inerte, on avance pas, on tergiverse (...) Puis d'autres ont le même message : « caline, on brûle beaucoup de gaz pour faire 100 pieds », ça c'est typique de cette machine là qui demande beaucoup de discussions, beaucoup de consensus ».

Certains parlent même d'épuisement face au surinvestissement qu'un tel modèle organisationnel implique :

« Ce qui est difficile, des fois c'est épuisant de toujours solliciter son initiative ».

A ce surinvestissement organisationnel s'en ajoute cependant un autre à AgileCorp, caractéristique des entreprises du secteur des TIC : le surinvestissement dans le métier (variable qui, en autogestion, est au contraire parfois considérée comme totalement secondaire en comparaison du modèle organisationnel expérimenté). Les métiers des TIC se caractérisent en effet souvent par de longues heures de travail qui peuvent se poursuivre le soir voire le week-end sans pour autant être toujours perçues comme une contrainte du fait de l'intérêt porté à l'activité.

Cet investissement dans le métier est d'ailleurs très valorisé à AgileCorp, comme nous l'avons vu au travers des critères de recrutement attentifs à sélectionner des personnes passionnées et engagées dans leur travail.

A AgileCorp, ce surinvestissement se manifeste concrètement dans les heures de travail supplémentaires effectuées à titre bénévole. Ils sont ainsi nombreux à cumuler une moyenne de 2 à 3 heures supplémentaires par semaine sans les déclarer. Certains vont même jusqu'à 5, 10 voire même 15 heures supplémentaires certaines semaines.

Une pratique également répandue dans les organisations autogérées où le bénévolat et la surcharge de travail sont monnaies courantes.

Ce rapport particulier au travail et à l'entreprise va entraîner, tant dans les entreprises high-tech que dans les structures autogérées, des bouleversements profonds dans la gestion des temps sociaux parfaitement illustrés par le cas d'AgileCorp.

⁴³ GAGNON, Gabriel (1991). « Demain l'autogestion ». Dans GODBOUT, Jacques (dir.). *La participation politique. Leçons des dernières décennies*. Québec : Institut québécois de la culture, 301 pages, pp 207-218

⁴⁴ JOYAL, A., (1989). « Les entreprises alternatives au Québec ». Dans *L'autre économie: une économie alternative?* sous la direction de B. Lévesque, A. Joyal et O. Chouinard, Presses de l'Université du Québec, Québec, pp 165-184, 372 pages

▪ L'étonnante confusion des temps sociaux :

- Le travail comme loisir :

Première manifestation de ces bouleversements temporels : le transfert de l'activité de travail hors du temps et du lieu de travail. Une partie du travail est ainsi effectuée sur le temps libre le soir ou le week-end, à la maison et même en vacances.

Cet aspect de plus en plus courant dans les entreprises du fait des nouvelles technologies (ordinateurs portables, cellulaires) va cependant bien plus loin à AgileCorp où certains développeurs témoignent d'une interpénétration forte entre le travail et les loisirs :

« C'est toujours difficile [de comptabiliser mes heures supplémentaires] parce que ça dépend ce que tu considères du travail (...) je code le soir pour continuer à m'entraîner, évidemment on pourrait croire que c'est du travail. Mais j'aime bien (...) Je dirais que y'a pleins de moments j'ai l'impression de faire des choses que tous les gens autour considèrent que c'est du travail mais moi non ».

« Des fois, mon fils me demande: "papa, qu'est-ce que tu fais sur ton ordinateur ? " Mais comment lui expliquer que je suis en train d'installer RVN avec Ruby 1.8.7 et 1.9.2, ainsi que rails 3 et postgres sur une toute nouvelle installation Ubuntu ? ". Alors je lui dis simplement : " papa est entrain de jouer sur son ordinateur". J'aime ça quand la ligne entre le travail et le plaisir est si mince ! ».

Deux développeurs interrogés disent ainsi coder sur leur temps libre.

Ce phénomène semble également toucher certains coachs (issus du développement et habitués de ces « débordements ») dont l'un d'eux consacre une partie de ses loisirs à lire des ouvrages professionnels sur l'Agilité, le coaching et les organisations (une pratique qui semble répandue à AgileCorp où différents résumés d'ouvrages spécialisés sur ces sujets sont disponibles sur le wiki et où divers billets de blogue relatent des lectures récentes dans le domaine).

L'exemple le plus extrême de ce surinvestissement passionné et vécu comme ludique est certainement le Codapalooza, auquel les développeurs d'AgileCorp participent régulièrement. Cet événement consiste à coder durant 32 heures d'affilées, généralement sur une partie du week-end, « like it was the last code you'd ever write... ». Une activité qui permet de concilier plaisir et travail.

Les développeurs d'AgileCorp illustrent ici parfaitement la nouvelle conception du travail initiée par les informaticiens passionnés et que Pekka Himanen⁴⁵ a tenté de conceptualiser dans son ouvrage consacré à *L'éthique hacker* par opposition à l'éthique protestante du travail définie par Max Weber. La relation au travail se fonderait ici, non plus sur le devoir moral et l'intérêt financier mais sur la passion et l'intérêt personnel. Ce nouveau rapport au travail s'accompagnerait d'un nouveau rapport au temps où la distinction entre temps de travail et temps de loisir se trouverait brouillée.

On se retrouve ici face à une inversion totale des représentations traditionnelles et austères du travail : le labeur exercé sous la contrainte financière devient un « hobby », un « loisir » ou encore un « jeu » auquel on s'adonne bénévolement par « intérêt personnel », « plaisir » voire même « passion » du fait de « l'excitation » et de la « fascination » que l'activité exerce.

Le travail prend ainsi la forme de « l'antique figure du loisir cultivé » telle que le présente Alain Corbin⁴⁶ : « ce temps, régi par le plaisir, est celui de la jouissance que procurent

⁴⁵ HIMANEN Pekka (2001), *L'éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*, Paris, Exils, 219 pages

⁴⁶ CORBIN, Alain. (1995) « L'avènement des loisirs ». Dans CORBIN, Alain (dir). *L'avènement des loisirs*. Paris : Aubier, 471 pages p 9-20

l'expression et la réalisation de soi dans la spontanéité ». Il n'est pas simple temps de récréation, mais également temps de « récréation de soi ». Un portrait qui correspond parfaitement aux pratiques des informaticiens, où l'autodidaxie est de mise (la capacité à se former seul aux nouvelles technologies).

L'informatique s'apparente également aux « loisirs sérieux » de Robert Stebbins, soit la « poursuite méthodique d'une activité effectuée à titre d'amateur, de hobbyiste ou de bénévole si intéressante et satisfaisante pour le participant qu'elle mène ce dernier à une carrière lui permettant d'acquérir et d'exprimer diverses aptitudes, connaissances et expériences »⁴⁷. L'expression de « loisir sérieux » fait d'ailleurs directement échos à l'un des témoignages de Linus Torvald, cité par Pekka Himanen, affirmant que pour lui « Linux a largement été un hobby (mais un sérieux, le meilleur de tous) »⁴⁸.

Dans le cas des développeurs d'AgileCorp, le « loisir sérieux » s'est transformé en « travail passionné »⁴⁹, autre pont entre travail et loisirs identifié par Stebbins et qui apparaît comme son équivalent « professionnel ».

Cette façon particulière d'appréhender le travail s'éloigne ici grandement des structures autogérées où il est vécu non comme un jeu ou un loisir, si cultivé et sérieux soit-il, mais comme un véritable acte militant à portée politique.

Une description qui pourrait par contre faire écho aux coachs d'AgileCorp, qui semblent pour leur part avant tout animés par la défense et la promotion passionnée d'une cause qui leur prend ici encore beaucoup de temps et d'énergie :

« Je dirais que y'a une masse de gens qui viennent simplement pour vivre dans l'alternative, alors que y'a une autre masse qui sont beaucoup plus motivés par le créer, le créer pour d'autres, être inspirant. (...) y'a vraiment une volonté claire d'être inspirant, c'est-à-dire pas nécessairement qu'[AgileCorp] trouve le modèle puis que le monde le répète mais de se positionner comme une alternative pour que ça...puis qui marche, ben que ça ouvre les yeux à ce que les gens trouvent leur alternative (...). Les développeurs de logiciels, certains tout ce qu'ils se disent c'est « nous autres, développer des logiciels dans un contexte Agile, dans une culture de gestion comme [AgileCorp], c'est ça qui nous tente » ; les autres, qui sont plus dans la communauté métho, ils disent « non, non, mais c'est plus que ça [AgileCorp], c'est se présenter comme une alternative puis aider les autres à trouver leur alternative, leur ouvrir les yeux ».

« Y'a tout l'extra [AgileCorp], le fait que je sois engagé dans des communautés comme Agile Québec ou Agile Montréal, c'est pas [AgileCorp] mais c'est vraiment pas loin. Le fait que je participe à des conférences particulières, c'est pas [AgileCorp] mais c'est vraiment relié à mon travail, parfois la fin de semaine. Le fait que j'ai écrit un livre sur l'Agilité, c'est clair que c'est un gros bagage qui me vient de mon emploi [AgileCorp], c'est pas [AgileCorp] mais...Quand tu additionnes tout ça, on pourrait dire que mon profil professionnel me consomme beaucoup de temps ».

⁴⁷ STEBBINS, Robert A (2007). « Les Frontières entre les loisirs et le travail : cinq ponts ». Communication au colloque du Centre Maurice Halbwachs Approches longitudinales : confrontations franco canadiennes, Paris, 22-23 octobre 2007. En ligne : http://www.cmh.ens.fr/cmh/colloque/CFC_Stebbins.pdf (retraduction personnelle)

⁴⁸ HIMANEN Pekka (2001), *L'éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*, Paris, Exils, 219 pages, p34

⁴⁹ STEBBINS, Robert A.(2004) « erasing the line between work and leisure in north america. Paper presented at the "Leisure and Liberty in North America" Conference held 12-13 November 2004, University of Paris IV, Paris, France. En ligne sur: <http://people.ucalgary.ca/~stebbins/leisurelibertyinnpap.pdf>

- *L'interférence entre vies professionnelle et personnelle*

Cette confusion des temps sociaux se manifeste également par une interférence entre vie professionnelle et vie privée où l'on confond relations professionnelles et relations amicales voire familiales.

Ils sont ainsi nombreux à entretenir des relations amicales extraprofessionnelles avec leurs collègues et certains considèrent même AgileCorp comme « *une grande famille* ». Une tendance alimentée par les activités sociales organisées régulièrement à AgileCorp (cabane à sucre, party de Noël, barbecue estival, 5 à 7, soirées poker) où les familles des employés sont parfois conviées.

Étant donné la taille de l'entreprise, tous ne peuvent entretenir des relations privilégiées avec leurs collègues : les amis que l'on côtoie en dehors des heures de travail se limitent à 5 ou 10 personnes généralement. Pour autant, même les relations professionnelles qui ne se doublent pas de relations amicales semblent plus intenses qu'ailleurs :

« Y'en a quelques uns qui sont des amis mais c'est en majorité des collègues, mais des véritables collègues : des collègues en qui je peux avoir une pleine confiance puis avoir une discussion franche et transparente, c'est pas juste des...je sais pas ce qui serait au-dessus des collègues de travail ».

« C'est plus que des collègues, je peux pas dire amis mais collègues + ».

Certains recrutements se déroulent également sur un modèle informel très amical qui vient ici encore brouiller les frontières auparavant instituées entre vie professionnelle et vie privée :

« [Le second entretien] là la particularité de l'entrevue c'est qu'elle s'est faite avec mon épouse : mon épouse m'accompagnait parce que [le fondateur] nous invitait ensuite à souper avec lui puis il a dit « ben ton épouse elle est où », elle était dehors sur les bancs, « qu'elle vienne, c'est un projet de famille ». Donc elle a fait l'entrevue avec moi, et après on a passé la soirée chez eux à discuter ».

« Après cette rencontre là, en octobre ils lançaient le bureau de Paris et moi ils m'ont invité au lancement du bureau puis à passer la fin de semaine avec eux. Y'avait 5-6 [employés] de Montréal qu'avaient été à Bordeaux pour un projet et qui étaient venus à Paris pour le lancement, et on a passé trois-quatre jours ensemble chez un des [employés]. Donc là on a fait vraiment connaissance personnellement ».

« J'avais rejoint [le fondateur] à un moment un soir, parce que cette semaine là il était à Paris pour des formations Scrum Master, je l'avais rejoint et avec quelques participants à la formation on était allé au resto puis [un autre employé d'AgileCorp] nous avait rejoint puis c'était le soir de France-Angleterre au rugby, on s'était un peu enflammé, on avait fait des paris. Puis je leur avais dit à tous les deux : venez donc bouffer à la maison, ce serait sympa. (...) Donc voilà, on a fait ça à la bière ».

On constate également plusieurs relations de couple au sein des travailleurs. Dans tous les cas, ces relations conjugales étaient cependant préexistantes à leur entrée dans AgileCorp et témoignent plus des pratiques de cooptation que de relations « consanguines ».

Ce deuxième phénomène d'interférence est ainsi moins extrême qu'en autogestion où les relations interpersonnelles sont très fusionnelles : les collègues de travail deviennent de vrais amis voire même des amants, et constituent progressivement la principale et bientôt la seule source de vie sociale. La coopérative en vient à être perçue comme une extension du domicile et de la famille, notamment chez les membres fondateurs et les plus impliqués. Le lieu de travail se rapproche alors de plus en plus de la sphère domestique.

On est ici plus proche des entreprises high-tech où « les relations sociales débordent souvent le cadre strictement professionnel (...). Les nouvelles organisations mettent l'accent sur la convivialité, les rapports humains authentiques (opposés au formalisme bureaucratique) »⁵⁰.

▪ La difficile conciliation des temps sociaux

A contrario, ce surinvestissement passionné dans le travail peut aussi rendre difficile la conciliation des temps sociaux pour certains travailleurs. Ils ne sont cependant pas tous dans ce cas là et nombreux sont ceux qui font des efforts ou qui ne ressentent même aucune difficulté pour concilier travail et famille.

AgileCorp leur offre par ailleurs une grande flexibilité au niveau des horaires de travail :

« Y'a personne qui check vraiment les horaires, c'est vraiment plus orienté sur les résultats. Fait que sans avoir beaucoup de mesures spécifiques sur le travail-famille, les gens savent très bien gérer le travail puis on leur donne toute flexibilité là-dessus, dans le sens que si quelqu'un a un rendez-vous chez le dentiste ou un de ses enfants doit aller chez le dentiste le mardi matin, il en avise son équipe puis voilà. Y'a pas de...Fait que c'est dans ce sens là moi je dirais que [AgileCorp] se distingue par la flexibilité qu'on donne à nos collaborateurs d'intégrer leur vie personnelle avec leur vie professionnelle. On leur donne beaucoup de latitude, puis on leur fait confiance ».

Plus globalement, la plupart des employés interrogés n'ont pas l'impression de faire de sacrifices. En effet, comme en autogestion, ce surinvestissement est parfaitement assumé car il est choisi et non subi. Une particularité qui distingue très certainement AgileCorp de nombreuses entreprises contemporaines :

« C'est vrai que ça pend du temps mais je le fais vraiment de façon volontaire ».
« Si je compare [AgileCorp] à une boîte [où je travaillais avant], c'est beaucoup mieux. En vacances si je regarde mes mails c'est que je le veux, pas parce que quelqu'un me dit que je dois le faire, mon téléphone sonne pas quand je suis en fin de semaine à la maison. Alors c'est plus facile à gérer, je fais des heures supplémentaires ici mais c'est vraiment parce que je le veux et je pense que ça ça amène une différence : vouloir le faire contre devoir le faire (...) Donc c'est d'une autre façon, la pression...ça vient de moi ».

On retrouve ici une forme d'auto-exploitation librement consentie.

Quelques uns ont cependant exprimé des propos plus amers voir carrément critiques envers ses effets contradictoires à ceux recherchés (particulièrement à AgileCorp où la qualité de vie est un élément essentiel de la raison d'être) et qui se sont violemment révélés à l'occasion de la restructuration :

« MON essoufflement et ma frustration est relié au fait que pour atteindre un négatif de \$40,000 par mois, j'dois accepter un mandat à Québec, me lever à 4:30 et faire 600 km par semaine. Je suis incapable de respecter mes engagements envers ma fille ou de pratiquer mon sport préféré. Je dois encadrer un pigiste pour un mandat à Saint-Georges-de-Beauce et finalement remplir les autres petits trous à mon agenda avec des diagnostics. J'ai remis une 3ième fois hier un rdv au dentiste! lol. Et si les trous à mon agenda ne sont par remplis, je vis l'angoisse de la non-facturation. Heureusement j'adore mon métier et mes clients sont exceptionnels! J'adore aussi mes

⁵⁰ VENDRAMIN, Patricia, GUFFENS, Caroline (2005). *Parcours en entreprises dans les métiers des TIC*. Bruxelles : FTU-Namur

collègues, toutes communautés confondues et je pense être en mesure de maintenir ce rythme et briser mes engagement personnels pour encore un certain temps ».

« Pour ma part, je ressens d'une manière bien plus vive que ce à quoi je m'attendais une résonnance avec un livre que j'ai lu à mon départ de Montréal - "Contre le Mythe autogestionnaire"⁵¹. (...) Pour n'en citer que deux idées (...) :

1. Je me sens bien peu de chose, très humble en fait, face à un système qui arrive à nous faire "vendre notre vitalité humaine, la broyer dans une vie étriquée, enfermée entre quatre murs, à produire pour le marché qui impose sa dictature".

2. Je ne suis pas fier pour un gramme de faire partie d'une organisation qui se veut alternative et plus humaine, dans laquelle on tient soi-même les livres de compte, on apprend à gérer soi-même une entreprise capitaliste, on décide soi-même du volume de marchandises qu'on va produire, on définit soi-même son propre salaire, tout ça pour licencier soi-même ses propres amis ».

Une situation dramatique que l'on retrouve dans de nombreuses coopératives autogérées prêchant l'émancipation patronale pour enfanter la « soumission librement consentie »⁵² aux lois économiques capitalistes. Tel est l'un des processus paradoxaux affectant l'autogestion qui d'adversaire se mue en partenaire des processus qu'elle prétend pourtant détruire.

5.4.2. L'auto-exploitation dans son versant néomanagérial

AgileCorp se rapproche également sur de nombreux plans de certaines pratiques néomanagériales à la recherche explicite d'une forme d'auto-exploitation librement consentie, dénoncées par certains psychosociologues du travail depuis le milieu des années 1990. Ces pratiques s'appuient sur des ressorts assez similaires à ceux de l'auto-exploitation autogestionnaire mais prennent cependant des formes très différentes en donnant naissance à une véritable « gestion » du consentement et de la servitude volontaire.

Pour autant, les analyses critiques proposées ci-dessous n'ont pas pour objet de dénoncer une quelconque théorie du complot, fomentée par quelques têtes pensantes dans le dos des employés. Les dispositifs que nous allons tenter de décortiquer par la suite et qui se retrouvent dans de nombreuses entreprises contemporaines ne sont ainsi pas à lire comme des phénomènes voulus et unitaires mais comme un processus spontané et multiforme non conscient et non maîtrisé. Nous nous inscrivons ici dans la lignée des travaux de Michel Foucault sur les « techniques de gouvernementalité » définies comme :

« Un ensemble de micro dispositifs qui n'apparaissent pas comme le fruit d'une conception centralisée, d'un système de domination préétabli, mais comme un ensemble disparate de technologies, de règlements, de procédures, d'aménagements et de discours qui émergent à un moment historique donné. Bien que conçus dans des lieux différents et sans concertation, ces éléments sont porteurs de caractéristiques communes et d'une conception similaire de l'ordre social »⁵³.

Par cet ancrage foucauldien, nous souhaitons ainsi nous détourner de la théorie du complot mené par de « méchants » patrons capitalistes que nous considérons quelque peu simpliste. Nous rejoignons en ceci les analyses de Jean-Pierre Le Goff pour qui « si de nouvelles formes d'aliénation dans le travail existent bien, elles ne sont pas essentiellement le fait d'individus pervers, même s'il en existe, mais elles s'inscrivent dans de nouvelles contraintes, et un

⁵¹ *Contre le mythe autogestionnaire*. Texte anonyme rédigé par des « prolétaires ». En ligne sur : <http://mai68.org/spip/spip.php?article665>, consulté le 1er juin 2010

⁵² JOULE, Robert-Vincent, BEAUVOIS, Jean-Léon (1998). *La soumission librement consentie*. Paris : Presses Universitaires de France, 214 pages

⁵³ DE GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Editions du Seuil, 275 pages

nouveau mode de management dont il importe de comprendre la logique paradoxale et ses effets ambivalents »⁵⁴. Tel est précisément l'objectif de notre travail.

Nous invitons donc le lecteur à voir dans ce travail bien plus une réflexion critique sur l'esprit de notre temps qu'un simple pamphlet contre le management contemporain. Nous nous inscrivons ici dans la même approche que Bernard Floris pour qui : « s'il n'appartient pas au chercheur (...) de dénoncer de quelconques complots manipulateurs, il lui appartient de décrire les mouvements du réel »⁵⁵.

▪ La gestion du symbolique :

Comme nous avons eu déjà l'occasion de le souligner à de multiples reprises, AgileCorp se caractérise par une culture très forte : cette structure repose sur un puissant projet d'entreprise résumé dans sa « raison d'être » mettant en avant une série de valeurs humanistes voire libertaires qui font étrangement écho à l'utopie autogestionnaire. Ce projet d'entreprise à connotation révolutionnaire qui cherche à bouleverser le monde du travail et de l'entreprise participe à conférer à AgileCorp un caractère unique. Pour autant, cette rhétorique autogestionnaire est de plus en plus présente dans les entreprises contemporaines, comme en attestent les travaux menés par Luc Boltanski et Eve Chiapello sur le *Nouvel esprit du capitalisme* décortiquant les discours managériaux des années 1990 au regard des revendications exprimées lors des événements de mai 68 (autonomie, émancipation, liberté, authenticité...et bien évidemment autogestion).

Ces mots d'ordre contestataires intégrés dans les discours managériaux viennent bouleverser de fond en comble les représentations traditionnelles du monde du travail héritées de l'économie politique marxiste. Souvent considérées comme caricaturales à l'heure actuelle, ces représentations se retrouvent ici complètement inversées et pour le coup tout aussi grotesques : l'entreprise devient un lieu non plus conflictuel mais consensuel, le travail n'est plus un labeur mais une source d'épanouissement, le supérieur n'est plus à considérer comme un hiérarchique tyrannique mais un égal voire même un « copain ». Une nouvelle idéologie qui sied bien à l'éthique du travail des hackers étudiée par Pekka Himanen.

A l'encontre de cette image idyllique, nous avons proposé dans notre thèse⁵⁶ de voir dans ces évolutions non pas une démocratisation des entreprises et une émancipation des travailleurs, mais plutôt le développement des techniques de coercition qui font évoluer les formes et les modalités d'action du pouvoir.

Plusieurs travaux en sociologie et psychosociologie⁵⁷ pointent en effet l'aspect paradoxal de ces discours et pratiques aux allures démocratiques qui peuvent également s'appréhender

⁵⁴ LE GOFF, Jean-Pierre (2000). *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*. Paris : La Découverte/Poche, 163 pages

⁵⁵ FLORIS, Bernard (1996). *La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble : Presse Universitaires de Grenoble, 272 pages

⁵⁶ CANIVENC, Suzy (2009). *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*. Thèse de doctorat : Sciences de l'Information et de la Communication : Rennes 2. Dirigée par Christian Le Moëne et Catherine Loneux. En ligne sur <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00458192/fr/>

⁵⁷ BRUNEL, Valérie (2004). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris : La Découverte, 191 pages

DE GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Editions du Seuil, 275 pages.

ENRIQUEZ, Eugène (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée Brouwer, 409 pages

FLORIS, Bernard (1996 a). *La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 272 pages

ILLOUZ, Eva (2006). *Les sentiments du capitalisme*. Paris : Editions du Seuil, 201 pages

comme une extension du domaine de la gestion à ce qu'il y a de plus humain dans l'homme au travail, à commencer par le domaine du symbolique désormais mis en scène et instrumentalisé dans une communication institutionnelle et une culture d'entreprise formalisées.

Bernard Floris s'est particulièrement penché sur la genèse de ces formes de communication dites « institutionnelles » qu'il définit comme un « ensemble de démarches d'ingénierie sociale et symbolique, caractérisées par des techniques de manipulation et de persuasion »⁵⁸. Comme l'explique cet auteur, la communication institutionnelle poursuit des « objectifs symboliques (...) destinés à légitimer les fonctions d'une institution et de ses agents (en particulier dominants) par des technologies intellectuelles d'influence sur des représentations et des comportements sociaux ». La communication institutionnelle a ainsi pour fonction d'imposer une nouvelle représentation de l'entreprise et des positions hiérarchiques visant à les instituer comme naturelles, centrales et bienfaisantes au sein de la société qui émerge suite aux événements de mai 68 puis à l'effondrement du compromis fordiste. Grâce à elle, « l'entreprise doit être perçue positivement par ses publics internes et externes ; il faut obtenir une identification optimale des salariés, voire des consommateurs et des publics environnants ; il faut démontrer à tous que l'entreprise est le meilleur défenseur de l'intérêt général ».

Pour Bernard Floris, ces techniques sont inédites, non dans le sens où elles cherchent à agir sur les représentations symboliques (ce qui n'est guère novateur), mais parce qu'elles le font au travers de méthodes rationalisées. Une idée que l'on retrouve pleinement chez Stéphane Olivesi évoquant une « gestion rationalisée du symbolique » : « il y a gestion rationalisée au sens où les productions signifiantes deviennent l'objet d'un savoir explicite qui ne relève plus du simple savoir-faire, spontané, individuel, intuitif mais de stratégies d'actions, plus ou moins concertées, élaborées à partir de principes et de règles »⁵⁹.

Loin de la machine froide qu'elle incarnait au XIXe siècle, l'entreprise semble avoir pris la mesure de l'importance des phénomènes symboliques dans l'entreprise, mais pour les appréhender d'une manière rationnelle et stratégique, comme une variable que l'on peut manipuler à son gré.

Ces discours marquent donc moins la reconnaissance du symbolique que l'extension du domaine de la gestion, de la rationalisation et de l'instrumentation du « monde vécu » comme dirait Max Weber, témoignant finalement d'une intensification des logiques de rationalisation portées par le taylorisme.

On mesure à cette occasion la distorsion qu'a subie la notion anthropologique de « culture » suite à sa récupération par les théories managériales. Là où « la production de sens »⁶⁰ devrait être le résultat spontané d'une co-construction, elle devient un produit fabriqué et imposé par quelques uns. Le symbole est (mal)traité comme un signe.

Un phénomène que l'on retrouve bien à AgileCorp où la culture semble avoir été totalement façonnée puis entièrement incarnée par son fondateur visionnaire. Confronté à l'échec de cette dernière, il donna le relais à un gestionnaire qui amorça un brusque changement culturel.

LE GOFF, Jean-Pierre. *La barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. La découverte, 163 pages

⁵⁸ FLORIS, Bernard (1996). *La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 272 pages

⁵⁹ OLIVESI, Stéphane (2006). *La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 198 pages

⁶⁰ SAINSAULIEU, Renaud (1990). « Culture, entreprise et société ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Paris : Editions ESKA, 842 pages, pp. 611-628

Ainsi conçue « mécaniquement de haut en bas » dans une perspective instrumentale, la « culture d'entreprise » a toute vocation à « dégénérer en un autre outil de gestion »⁶¹.

Cette logique gestionnaire est d'ailleurs prégnante dans le témoignage de certains membres d'AgileCorp expliquant, en s'appuyant sur la typologie de Schneider⁶², que cette transition culturelle est volontairement recherchée et pleinement réfléchie :

« Pour moi, la culture dominante chez [AgileCorp], tu sais t'as les deux axes chez Schnieder : possibilité et personnalisation. C'est difficile de penser qu'[AgileCorp] va dériver de ce côté-là [vers l'axe impersonnel], par contre il va se remonter un peu plus dans le présent. Donc ça risque de donner une culture un peu plus de collaboration. Donc on monte vers le haut [de la cultivation à la collaboration] : on était tellement dans le futur [les possibilités] ».

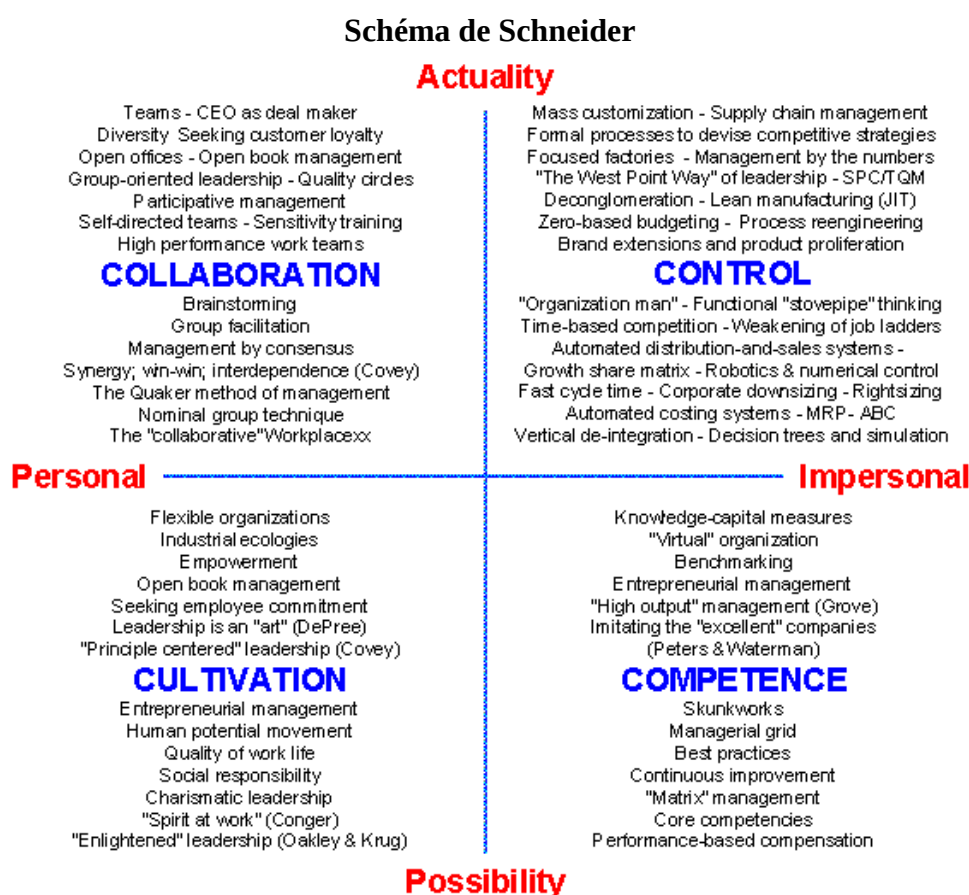


Figure 3: Core Cultures and Compatible Management Practices

Source : <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm>

▪ La gestion du subjectif

Parallèlement à ces discours témoignant d'une rationalisation du symbolique, de nouvelles pratiques managériales tendent à instaurer une véritable « gestion du subjectif »⁶³. Ces pratiques témoignent en effet d'une véritable intrusion et instrumentalisation de la

⁶¹ SIEVERS, Burkard (1990). « La motivation, un ersatz de significations ». Dans CHANLAT, Jean-François. *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Paris : Editions ESKA, 842 pages

⁶² SCHNEIDER, William (1994). *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing

⁶³ BRUNEL, Valérie (2004). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris : La Découverte, 191 pages

psychologie en entreprise qui tend à « faire de l'élément humain et de ses affects une ressource gérable » selon Valérie Brunel. Un phénomène particulièrement prégnant à AgileCorp et qui se reflète principalement dans deux pratiques :

- l'importance accordée au savoir-être et à la personnalité lors des recrutements au cours desquels on évalue la psychologie du candidat (notamment au moyen du test psychométrique TRIMA pour les coachs, symboles de l'introduction des variables psychologiques mesurées à l'aide d'outils rationnels) ;
- l'importance accordée au développement et l'épanouissement professionnel des employés via le dispositif du caddyng, dotant chacun d'un coach personnel, « forme suprême de l'auto-asservissement »⁶⁴ pour certains auteurs.

En effet, pour les auteurs cités précédemment, ces pratiques et plus particulièrement celles du coaching, n'ont pas tant pour objet de reconnaître la pleine place de la subjectivité, des affects et des émotions, que de les instrumentaliser au service des objectifs de l'organisation. Il s'agit de « transforme[r] l'énergie libidinale en force de travail »⁶⁵.

Cette idée se retrouve sous divers vocables dans de nombreuses analyses consacrées aux nouvelles formes organisationnelles : « mobilisation du désir » chez Vincent De Gaulejac⁶⁶, « management de la subjectivité » chez Bernard Floris⁶⁷, « domination affective » chez Eugène Enriquez⁶⁸, « psychologisation du pouvoir » chez Evelyne Jardin⁶⁹, « capitalisme émotionnel » chez Eva Illouz⁷⁰, « économie des affects » ou encore « économie du sensible » chez Maurizio Lazzarato⁷¹.

Les états d'âme des travailleurs, qui devaient rester à la porte de l'usine à l'époque taylorienne, sont certes pleinement reconnus mais ici encore pour être traités comme des outils de gestion. Il ne s'agit plus de nier les désirs et affects des travailleurs mais de les canaliser pour les mettre au service de l'entreprise.

Cette reconnaissance des dimensions subjectives du travailleur ne fait donc qu'une fois de plus traduire l'extension du domaine de la gestion visant une « instrumentalisation des hommes dans ce qu'ils ont de proprement humain »⁷². Si l'homme au travail est désormais bien considéré dans toute sa profondeur psychique, il est toujours appréhendé comme une machine dont on pourrait régler le comportement par quelques manipulations ingénieuses.

On retrouve en substance ici la tension entre les objectifs productivistes et humanistes, économiques et sociaux qui caractérisent les entreprises contemporaines. Comme nous l'avons déjà souligné, dans les entreprises contemporaines, ces deux objectifs sont présentés comme conciliables voire même interdépendants mais en réalité les seconds sont souvent subordonnés aux premiers : le développement de l'individu doit se faire au service de celui de

⁶⁴ DORTIER, Jean-François. « Les salariés sont-ils des victimes consentantes ? » Sciences humaines n°213, mars 2010, p 45-47

⁶⁵ DE GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Editions du Seuil, 275 pages

⁶⁶ DE GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Editions du Seuil, 275 pages

⁶⁷ FLORIS, Bernard (1996). *La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 272 pages

⁶⁸ ENRIQUEZ, Eugène (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée Brouwer, 409 pages

⁶⁹ JARDIN, Evelyne (2005). « La psychologisation du pouvoir » Dans CABIN, Philippe et CHOC, Bruno (coord.). *Les organisations, état des savoirs*. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 435 pages, pp. 247-250

⁷⁰ ILLOUZ, Eva (2006). *Les sentiments du capitalisme*. Paris : Editions du Seuil, 201 pages

⁷¹ LAZZARATO, Maurizio (2004). *Les révolutions du capitalisme*. Paris : Les empêcheurs de tourner en rond, 259 pages

⁷² BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 843 pages

l'entreprise, l'objectif visé n'est pas tant son épanouissement personnel que la réussite économique de l'entreprise.

Au contraire, à AgileCorp, les objectifs de bien-être et de qualité de vie au travail ont toujours primé sur les objectifs de résultat...jusqu'à la récente mutation culturelle visant explicitement à réintroduire pragmatisme et performance.

Discours et pratiques managériales reflètent ainsi non pas une humanisation et une démocratisation du monde de l'entreprise mais bien plutôt une extension du domaine de la gestion et de la rationalisation qui prolongent leur emprise à ce qu'il y a de plus humain dans l'homme au travail. Ces techniques prolongent donc directement le processus de « rationalisation du monde vécu » détecté en son temps par Max Weber et qui est au fondement même de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) taylorienne.

A la différence de l'OST toutefois, il ne s'agit plus de contraindre les corps par des procédures de travail strictes dans une perspective disciplinaire mais de « gérer » les esprits en créant des symboles et des subjectivités propres à mobiliser le tissu social dans son ensemble. L'entreprise n'a plus pour fonction première de produire des biens et des services mais d'abord des représentations, des imaginaires, des désirs, des émotions... pour favoriser la servitude volontaire du consommateur comme du producteur au système capitaliste⁷³.

Cette mutation n'en est pas pour autant inédite dans l'histoire de l'humanité à en croire les travaux de Michel Foucault.

▪ La biopolitique :

Michel Foucault nous montre en effet que dès le XVIIIe siècle, en parallèle de la société disciplinaire, se développent de nouvelles techniques de pouvoir marquant l'entrée de la vie dans la politique et dans le domaine des calculs explicites. Un phénomène qui représente pour cet auteur une « mutation capitale, l'une des plus importantes sans doute, dans l'histoire des sociétés humaines »⁷⁴.

A l'« anatomopolitique » propre aux sociétés disciplinaires s'adjoint ainsi une « biopolitique » visant non plus le corps des individus mais la population considérée comme un ensemble d'« êtres vivants (...) régis par des processus, des lois »⁷⁵ qu'il faut apprendre à connaître et maîtriser.

Désormais donc, « il ne s'agit pas d'imposer une loi aux hommes, il s'agit de disposer des choses, c'est-à-dire d'utiliser plutôt des tactiques que des lois (...) il va falloir, autrement dit, gérer et non plus règlementer »⁷⁶. L'enjeu n'est donc plus tant d'imposer que de « laisser-faire » le cours des choses dans un sens satisfaisant aux objectifs de l'Etat grâce à une connaissance fine des mécanismes « naturels ».

Avec la biopolitique, on passe donc « d'un art de gouverner à une science politique » revendiquant une véritable « rationalité scientifique » capable de « disposer des choses » et dont l'objet n'est plus le corps des individus mais la « population » considérée comme « une sorte d'objet technico-politique d'une gestion et d'un gouvernement »⁷⁷.

⁷³ LAZZARATO, Maurizio (2004). *Les révolutions du capitalisme*. Paris : Les empêcheurs de tourner en rond, 259 pages

⁷⁴ FOUCAULT, Michel (2001). *Dits et Ecrits, 1976-1988*. Paris : Gallimard, 1735 p

⁷⁵ FOUCAULT, Michel (2001). *Dits et Ecrits, 1976-1988*. Paris : Gallimard, 1735 p

⁷⁶ FOUCAULT, Michel (2004). *Sécurité, territoire, population. Cours au collège de France, 1977-1978*. Paris : Gallimard, 435 p

⁷⁷ FOUCAULT, Michel (2004). *Sécurité, territoire, population. Cours au collège de France, 1977-1978*. Paris : Gallimard, 435 p

Une évolution dans laquelle le savoir, et plus particulièrement celui issu des Sciences Humaines et Sociales (SHS), va tenir un rôle crucial. Le biopouvoir est en effet indissociable du développement de ces nouvelles conceptions qui appréhendent la société « comme domaine de savoir et d'intervention »⁷⁸.

Pour maîtriser cette « population », la biopolitique va tout d'abord se nourrir de nouveaux savoirs tels que la statistique notamment démographique - permettant de mieux connaître l'état de cette population - et l'hygiène publique - assurant son maintien et son développement.

Mais la « population », ce n'est pas seulement « l'espèce humaine » à gérer dans son aspect biologique, c'est aussi ce que Michel Foucault appelle « le public », notion qui renvoie à « la population prise du côté de ses opinions, de ses manières de faire, de ses comportements, de ses habitudes, de ses craintes, de ses préjugés, de ses exigences »⁷⁹. Autant d'aspects que les sciences humaines ont précisément vocation à mieux comprendre.

Il semble que cette deuxième acception du « biopouvoir », au sens non plus biologique mais psychosociologique, se soit aujourd'hui renforcée à la faveur du développement des Sciences Humaines et Sociales. Au point que certains auteurs préfèrent lui substituer un nouveau nom. Tel est le cas de Maurizio Lazzarato qui lui préfère le nom de « noopolitique »⁸⁰, néologisme qui renvoie à la plus haute partie de l'âme - qu'Aristote désigne par le terme « noos » - et au fournisseur d'accès Internet du même nom. Thomas Heller opte de son côté pour l'expression plus explicite de « psychopolitique »⁸¹.

Cette deuxième acception va mettre en avant le « désir » comme « moteur d'action » de la population, qui va ainsi faire son « entrée à l'intérieur des techniques de pouvoir et de gouvernement »⁸². C'est là un véritable bouleversement des mécanismes de pouvoir traditionnels puisque auparavant, le souverain était « celui qui [était] capable de dire non au désir de tout individu »⁸³. Désormais, il doit répondre à ce désir en travaillant à accroître le bonheur de sa population. Le bonheur est certes une thématique centrale de la philosophie politique depuis ces débuts. Mais ici, « le bonheur n'est pas seulement un simple effet. Le bonheur des individus est une nécessité pour la survie et le développement de l'Etat. C'est une condition, un instrument, et non simplement une conséquence. Le bonheur des hommes devient un élément de la puissance de l'Etat »⁸⁴ tout comme l'épanouissement des salariés devient une condition du développement de l'entreprise. Ainsi, désormais, le souverain tout comme le chef d'entreprise vont devoir maîtriser « tout ce qui va stimuler, favoriser cet amour-propre, ce désir, de manière à ce qu'il puisse produire les effets bénéfiques qu'il doit nécessairement produire »⁸⁵. Une évolution qui n'est pas sans faire écho aux pratiques de gestion du symbolique et du subjectif énumérées précédemment.

⁷⁸ FOUCAULT, Michel (2004). *Sécurité, territoire, population. Cours au collège de France, 1977-1978*. Paris : Gallimard, 435 p

⁷⁹

⁸⁰ LAZZARATO, Maurizio (2004). *Les révolutions du capitalisme*. Paris : Les empêcheurs de tourner en rond, 259 pages

⁸¹ HELLER, Thomas (2005). « De l'anatomopolitique à la psychopolitique ». *Etudes de communication*, n°28, pp. 59-75

⁸² FOUCAULT, Michel (2004). *Sécurité, territoire, population. Cours au collège de France, 1977-1978*. Paris : Gallimard, 435 pages

⁸³ FOUCAULT, Michel (2004). *Sécurité, territoire, population. Cours au collège de France, 1977-1978*. Paris : Gallimard, 435 pages

⁸⁴ FOUCAULT, Michel (2001). *Dits et Ecrits, 1976-1988*. Paris : Gallimard, 1735 pages

⁸⁵ FOUCAULT, Michel (2004). *Sécurité, territoire, population. Cours au collège de France, 1977-1978*. Paris : Gallimard, 435 pages

5.5. L'homogénéité des profils :

Au-delà du surinvestissement passionné, l'univers des TIC et l'autogestion ont également pour point commun de favoriser une certaine homogénéité dans le profil de leurs membres, qui n'est cependant pas de même nature.

Dans les coopératives autogérées que nous avons étudiées en France, la majorité des membres avaient pour point commun un haut niveau de scolarité (principalement dans le domaine des sciences humaines), un même ancrage idéologico-politique (à gauche et à l'extrême gauche avec des activités militantes) et un mode de vie similaire (célibataire, sans enfants et avec de petits besoins financiers). Seuls les sexes et les âges différaient, avec tout de même deux catégories bien nettes dans ce dernier domaine : celle des trentenaires et celle des cinquantenaires.

Cet aspect interroge le côté sélectif voir élitiste de ces expérimentations - qui se veulent au contraire « inclusives » - et pose problème. Il peut en effet être à l'origine d'importantes difficultés d'intégration voire de phénomènes d'exclusion pour ceux qui ne partagent pas le « profil type ». Logiquement, dans les collectifs autogérés, ce sont surtout les « non militants »⁸⁶ qui peinent à trouver leur place. Face à la pression normative du groupe, ils choisissent généralement de partir d'eux-mêmes. A moins que les « non-militants » commencent à devenir majoritaires, auquel cas ils en viennent à contester les principes organisationnels originels.

Dans les organisations High-tech étudiées (une Société de Services en Ingénierie Informatique et un éditeur de logiciels), on retrouvait également des membres avec un haut niveau de scolarité mais ici majoritairement diplômés dans le domaine technique et dans les sciences dures. Au-delà de cet aspect, l'homogénéité du groupe se situait principalement au niveau du sexe et de l'âge avec une forte majorité de jeunes hommes âgés de 25 à 35 ans, fait assez courant dans ce type de structure.

Cette homogénéité des profils engendrait elle aussi des difficultés d'intégration mais qui touchaient plus ici les personnes de sexe féminin, d'âge avancé et n'exerçant pas dans le domaine des TIC (secrétaire, commerciale).

Certaines de ces caractéristiques se retrouvent à AgileCorp avec ici encore certaines spécificités :

Au niveau des âges tout d'abord, ce sont ici les trentenaires qui dominent largement aujourd'hui. Principalement composée de développeurs juniors à l'origine, la population des travailleurs vieillit progressivement tout en s'agrémentant de nouveaux travailleurs plus âgés. L'âge moyen s'élève ainsi au fur-et-à-mesure des années, accompagnant la maturité et le vieillissement de l'entreprise.

Au niveau du sexe des travailleurs, AgileCorp se caractérise par une forte prépondérance d'hommes qui représentent les $\frac{3}{4}$ des effectifs. Un fait courant dans les entreprises du secteur des nouvelles technologies où les femmes sont largement sous-représentées. On compte ainsi « moins de 20% de femmes dans les professions de l'informatique en Europe »⁸⁷. Ce nombre est légèrement plus élevé au Québec mais encore une fois les femmes sont en minorité avec

⁸⁶ SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Paris : Librairie des Méridiens, 272 pages

⁸⁷ VENDRAMIN, Patricia, VALENDUC, Gérard (2002). *Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*. Bruxelles : FTU-Namur. Disponible sur : <http://www.ftu-namur.org/fichiers/TICqualitedutravail-onkelinx.pdf>

une proportion de 24,5% selon une enquête menée auprès de 301 entreprises œuvrant dans l'industrie des services informatiques⁸⁸. AgileCorp s'inscrit ici parfaitement dans la moyenne québécoise.

Il est d'ailleurs à noter qu'actuellement il n'y a aucune femme dans la communauté développement et produit : 3 appartiennent à la communauté opération, 3 à la communauté marketing et 3 à la communauté méthodologie (qui ici ont par contre toutes un background scolaire et professionnel en informatique).

Quant au niveau de formation, on se retrouve ici encore face à une population proche des entreprises du secteur des nouvelles technologies avec un haut niveau de scolarité général (baccalauréat, maîtrise voire même doctorat) principalement dans le domaine de l'informatique. C'est en effet la filière suivie par de nombreux membres exerçant l'un des deux grands métiers d'AgileCorp : le développement et le coaching. La communauté méthodologie est ainsi essentiellement composée d'anciens informaticiens qui officiaient auparavant au sein de la communauté développement.

Une partie des membres non diplômés en informatique ont suivi une scolarité dans un domaine proche (informatique de gestion) ou dans le domaine concomitant des sciences dures (physique). Les autres sont diplômés dans des domaines propres aux communautés opération et marketing (comptabilité, communication, traduction, relations publiques, marketing). Parmi ces derniers, une majorité ont été intégrés en 2009-2010, date à laquelle les profils professionnels ont commencé à se diversifier. Auparavant, AgileCorp se composait essentiellement d'informaticiens :

« On a tous un background en informatique. Ah, peut-être moins maintenant, jusqu'à presque l'année passée, c'est tous des développeurs qui ont gagné des aptitudes ou qui se sont découverts des nouvelles passions, donc pratiquement tout le monde a fait du développement à [AgileCorp], sauf peut-être quelques uns ».

Ils sont également nombreux à avoir suivi un parcours professionnel dans le domaine des TIC, même pour les membres des communautés opérations et marketing, au sein d'entreprises de tailles diverses et exerçant dans de multiples secteurs (éditeurs de logiciels, société de services, centres de formation, assurances, banques, militaire, biomédical, organismes publics, etc.)

Au regard de ces variables, AgileCorp cumule bien plus de spécificités des entreprises high-tech que des coopératives autogérées.

Cette entreprise a cependant pour particularité d'être animée par un projet d'entreprise fort auquel tous semblent adhérer :

« Tout le monde est aligné sur "chercher une alternative". Donc je dirais que y'a une volonté assez partagée, sans doute pas à 100%, de chercher une alternative organisationnelle, de structure organisationnelle ».

Les membres d'AgileCorp ont ainsi pour point commun de partager un même but symbolique subversif, à l'instar des autogestionnaires que nous avons étudiés.

Ce courant idéologique se divise cependant ici en deux clans, qui recoupent les lignes de démarcation des deux principales « communautés » comme nous l'avons déjà souligné :

- Le clan des développeurs de la « communauté développement » qui cherchent avant tout à vivre une alternative organisationnelle à leur niveau individuel,

⁸⁸ TECHNOcompétences et Ministère du développement économique et régional (2003). *Profil de la main d'œuvre et de l'industrie des services informatiques au Québec*. En ligne sur : http://www.technocompetences.qc.ca/files/profil%20m-o-%20services%20informatiques_0.pdf, consulté le 26 août 2010

- Le clan des « coachs » de la « communauté méthodologie » qui cherchent à propager cette alternative au-delà des murs de leur entreprise :

La restructuration financière a comme nous l'avons vu fortement amoindrie la communauté des développeurs « non-militants » au profit des coachs « engagés ». Une partie importante de cette communauté est ensuite partie d'elle-même face à la pression normative du groupe mais surtout du changement professionnel, organisationnel et culturel imposé.

Il existe également un autre conflit idéologique à AgileCorp : celle qui divise les pro-hiérarchie et les anti-hiérarchie, comme l'illustre bien la séparation de la filiale française. Les anti-hiérarchie semble eux aussi avoir largement déserté l'entreprise suite aux licenciements et au départs volontaires.

Il est toutefois à noter que le projet subversif qui anime AgileCorp n'a en réalité aucune connotation idéologique extrémiste : la révolution menée est avant tout fonctionnelle et réformatrice. Une particularité que reflète parfaitement l'ancrage politique des membres interrogés : une bonne moitié (5) se dit en effet désintéressée des questions politiques, sans parti attiré voire carrément apolitique. Viennent ensuite les centristes, qui se recrutent tant à gauche (2) qu'à droite (2).

5.6. Le contexte :

Au-delà de ces limites internes d'ordre organisationnel ou purement humaine, les expérimentations autogérées se heurtent souvent à des contraintes externes d'ordre culturelles ou économique.

Le contexte est en effet un facteur qui participe activement à la dégénérescence autogestionnaire des organisations alternatives, subissant une véritable acculturation aux normes économiques et culturelles dominantes à partir de la seconde phase et plus encore dans la troisième de Meister : passé ce stade ces expérimentations renoncent définitivement « à se dresser contre leur environnement » et vont même jusqu'à reprendre « peu à peu à leur compte les valeurs de la société globale contre lesquelles ils avaient voulu lutter à leur origine ». Elles entament alors un processus d'« isomorphisme institutionnel » qui les mène à devenir des entreprises comme les autres.

5.6.1. Le contexte socio-économique :

A AgileCorp au contraire, le contexte économique semble plutôt porteur du point de vue de l'Agilité : confronté à l'échec des méthodes organisationnelles et gestionnaires classiques, profondément remises en question depuis quelques décennies et plus encore depuis la crise financière de 2008, nombre d'entreprises sont à la recherche d'une « alternative ». L'Agilité s'inscrit parfaitement dans ce courant alternatif et profite de ce contexte de recomposition organisationnel qui apparaît comme un véritable « accélérateur ».

Le contexte socio-économique actuel est en revanche beaucoup moins porteur pour l'autogestion comme l'expliquait précédemment le fondateur au sujet de la taille d'AgileCorp : la dimension restreinte à laquelle sont contraintes les organisations autogérées s'assortirait mal des exigences de croissance auxquelles doivent se plier les entreprises de services-conseil :

« Le contexte de mondialisation, capitaliste dans lequel on vit, dans certaines niches, ça va être très très difficile de survivre dans la durée à mon avis à moins de 20 (...) je dis pas que c'est impossible, puis je dis pas que y'a des niches où c'est possible, mais par exemple dans un secteur compétitif services-conseils et développement logiciel, avoir une masse critique qui te permet d'avoir un capital, créer du capital ».

5.6.2. Le contexte socioculturel :

En ce qui concerne le contexte socioculturel, AgileCorp se révèle un cas intéressant : cette entreprise d'origine québécoise disposait en effet il y a encore peu d'une filiale en France, occasion d'intéressantes comparaisons culturelles.

Dans notre thèse, nous avons souligné le poids de la culture française sur les expérimentations autogérées en nous appuyant sur les analyses de Sainsaulieu, Tixier et Marty⁸⁹. Selon ces auteurs, les représentations culturelles dominantes dans ce pays entraîneraient une forte suspicion à l'encontre des organisations à « fonctionnement collectif », et seraient même incompatibles avec leur développement. L'autogestion s'accorde en effet mal avec les représentations qui entourent l'autorité (souvent rattachée à la hiérarchie, au charisme ou à l'expertise), la vie collective (assimilée à un acte fusionnel, diabolisé ou idéalisé), le groupe (qui renvoie à la camaraderie ou à des liens ponctuels sans s'inscrire dans un projet social durable), le pouvoir (perçu comme une expérience qui n'est ni souhaitable, ni partageable) et le débat d'idées (associé au conflit). L'ensemble de ces thématiques se heurterait en France, d'après eux, à un « réflexe de méfiance » contrecarrant directement la possibilité d'émergence et de propagation des organisations autogérées.

Des constats que le témoignage du fondateur (habitué à travailler régulièrement dans ce pays) semble en partie confirmer :

« L'Agilité en France c'est un choc culturel encore plus important qu'ici. La culture de l'autorité, la culture du chef...moi quand je reviens de France, j'ai besoin de me sevrer du mot « chef » : on parle du chef, puis du chef de mon chef, puis du n+5... la culture de la hiérarchie est très présente ».

En négatif, le Québec semble donc représenter un contexte moins réfractaire aux alternatives organisationnelles expérimentant l'absence de hiérarchie. Ces dernières peuvent cependant être tout autant porteuses d'un changement de type 2 (tel que celui prôné par l'autogestion) que d'un simple d'un changement de type 1 (à l'image de celui promu par l'Agilité).

⁸⁹ SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Paris : Librairie des Méridiens, 272 p

6. Conclusion :

Au terme de cette analyse, AgileCorp se révèle un cas d'étude particulièrement intéressant quant aux questions de recherche qui nous animent et que nous allons reprendre pour conclure ce travail :

6.1. AgileCorp et l'autogestion : similitudes et spécificités

Comme nous l'avons vu, AgileCorp entretient des liens ténus avec les principes autogestionnaires du fait de son ancrage dans l'Agilité mais surtout du projet d'entreprise fort qui en découle. AgileCorp s'est en effet donné pour mission de révolutionner le monde du travail et de l'entreprise via des principes Agiles tels que l'auto-organisation. Un principe poussé à l'extrême à AgileCorp, qui se voulait dès sa création une entreprise sans hiérarchie et qui se présente explicitement comme une « entreprise autogérée ».

Notons cependant que l'autogestion telle qu'elle est appréhendée à AgileCorp n'a aucune portée idéologique ou politique mais une simple visée fonctionnelle qui plus est restreinte au monde de l'ingénierie logicielle.

Le lien entre AgileCorp et l'autogestion est plus complexe au niveau des pratiques organisationnelles.

Durant ses 10 premières années, AgileCorp a bien expérimenté un modèle atypique proche de l'autogestion avec une organisation émergente basée sur les initiatives spontanées des membres. Notons ici que ce modèle s'est heurté aux mêmes limites et obstacles qui affectent habituellement les structures autogérées et que nous avons proposé de regrouper en trois catégories dans notre thèse :

- les limites organisationnelles, contraignant fortement la taille de ces structures ;
- les limites humaines, telles l'inéluctable résurgence de la hiérarchie et les phénomènes paradoxaux d'auto-exploitation ;
- les limites contextuelles, imposant de lourdes pressions aux niveaux économiques et culturels.

Malgré ces limites, ce modèle perdurera jusqu'en 2009 mais commencera à se structurer avec la mise en place des « communautés » sectorielles, qui resteront dans un premier temps totalement autogérées au niveau organisationnel et stratégique. A partir de 2010, alors qu'AgileCorp frôle la faillite, plusieurs membres aboutissent à un constat d'échec quant au modèle autogestionnaire, conduisant à une évolution volontaire vers des formes organisationnelles et des normes culturelles plus traditionnelles.

On retrouve ici une évolution dégénérative courante des expérimentations autogérées selon les travaux d'Albert Meister. Celle-ci a cependant pour particularité d'être clairement recherchée à AgileCorp : elle ne s'opère pas à l'insu des acteurs, telle une « forme infra-rationnelle ». Cette évolution dégénérative ne fait pas ici partie de ces ordres spontanés et non voulus qui échappent à la maîtrise des hommes tout en étant l'œuvre de tous décrits par Frederick Hayeck. Elle fait partie des ordres voulus, conscients et déterminés, ce qui explique certainement la vitesse fulgurante de cette dégénérescence sur les derniers mois.

En outre, la trajectoire d'AgileCorp semble ici infirmer certaines hypothèses que nous avons émises en conclusion de notre thèse pour contrecarrer la loi dégénérative de Meister. Cette entreprise se caractérise en effet par de nombreuses pratiques qui nous semblaient favorables à la régénérescence autogestionnaire mais qui ont au contraire eu les effets inverses à AgileCorp :

- L'autocritique, qui aboutit ici à une remise en cause de l'autogestion ;

- L'ouverture à la nouveauté, qui a ici accéléré la dégénérescence autogestionnaire en mettant au premier plan de l'organisation de nouveaux membres porteurs d'une culture organisationnelle axée sur le pragmatisme et la performance ;
- La réorganisation permanente qui s'est faite ici sur un mode progressif et incrémental avec une brusque rupture vers la deuxième phase de Meister à partir de 2010.

Ces infirmations nous semblent en grande partie liées au caractère voulue et déterminé de la dégénérescence autogestionnaire d'AgileCorp, qu'aucune action n'aurait pu endiguer.

Par ailleurs, certains dispositifs organisationnels (notamment au niveau de la GRH et de la communication) paraissent parfois ambigus et oscillent entre des pratiques autogestionnaires et néomanagériales :

- Si les recrutements ont toujours privilégié le « fit culturel » comme en autogestion, ils accordent une place de plus en plus importante aux compétences et à l'expérience. L'évaluation des candidats témoigne par ailleurs de l'introduction de variables psychologiques, mesurées à l'aide d'outils rationnels tels que les tests TRIMA, parfait exemple de la « biopolitique » foucaldienne qui prend aujourd'hui d'avantage la forme d'une psychopolitique ;
- Le caddying est un dispositif original basé sur les pairs, la collaboration et l'auto-organisation - en respect avec la philosophie autogestionnaire - qui a progressivement dévié en coaching personnalisé - une pratique elle aussi emblématique de la psychopolitique néomanagériale. Le caddying n'est d'ailleurs plus assuré par les « pairs » mais un « cercle de coachs » professionnels.
- Les évaluations reposent elles-aussi sur les pairs, la collaboration et l'auto-organisation. Elles s'assortissent cependant d'un exercice de révision salariale qui vient biaiser leur objectif premier. Qui plus est, ce dispositif souple auparavant pris en charge par les caddies est aujourd'hui fortement cadré et laissé à la seule initiative des employés : son issue est ainsi fortement conditionnée par les aptitudes en négociation de chacun, entraînant de nombreuses iniquités liées à l'individualisation des relations hiérarchiques et des salaires.
- La communication interne combine quant à elle des systèmes collégiaux et horizontaux (tels que les courriels ou le wiki) et des dispositifs unidirectionnels et descendants plus récents (comme le Torch Friday).

Au travers de ces dispositifs, on constate ainsi une étonnante tension entre une tendance néo-managériale et une tendance autogestionnaire. La dernière tendance est cependant profondément remise en cause, d'un point de vue tant symbolique que pratique, et semble devoir laisser place à la première.

6.2. L'Agilité et l'innovation socio-organisationnelle : apports et limites

D'un point de vue plus large, AgileCorp nous permet également de réfléchir aux apports et limites de l'Agilité en terme d'innovation socio-organisationnelle.

Ce mouvement propose en effet une nouvelle méthode de gestion de projet aux répercussions organisationnelles et culturelles profondes en mettant de l'avant un concept des plus intéressants pour les études en innovations sociales : celui d' « auto-organisation ».

Ce concept a d'abord émergé dans les sciences dures (chimie, physique et biologie) où ont peu à peu été découverts des systèmes capables de s'organiser d'eux-mêmes en de nouveaux systèmes structurés plus complexes à partir de processus aléatoires et spontanés, en un mot des systèmes capables de générer leur propre organisation en créant de l'ordre à partir du désordre. Ce concept est ainsi à l'origine d'une véritable révolution paradigmatique dans ces

domaines scientifiques et valut notamment à Ilya Prigogine le prix Nobel de chimie en 1973 pour ses travaux sur les « structures dissipatives ».

Ce concept a par la suite été importé dans les sciences humaines où certains auteurs ont tenté de l'appliquer aux systèmes sociaux. Parmi eux, certains ont opéré un rapprochement direct avec l'autogestion en voyant là une occasion historique d'asseoir scientifiquement la légitimité de cette utopie en la rattachant aux théories scientifiques les plus avancées. Comme l'expliquent Pierre Dumouchel et Jean-Pierre Dupuy en introduction du colloque de Cerisy de 1983 consacré à l'auto-organisation :

« Les théories de l'auto-organisation pouvaient passer pour ''fonder scientifiquement l'autonomie''. Il n'en fallait pas plus pour que certains y découvrent le moyen de légitimer scientifiquement tout un ensemble de revendications sociales et politiques qui vont de l'autogestion à l'autonomie des régions, de l'écologie à la critique illichienne de l'hétéronomie »⁹⁰.

Tel est d'ailleurs le cas de Pierre Rosanvallon⁹¹ et de Cornélius Castoriadis⁹² durant ce colloque.

Notons par ailleurs que l'idée d'auto-organisation des groupes sociaux et d'ordre par le bruit avait déjà été défendue bien avant en sciences politiques par Pierre-Joseph Proudhon, père de l'anarchisme et de l'utopie autogestionnaire.

Il reste que les contours de ce concept sont mal définis en sciences humaines comme en fait d'ailleurs état le colloque de Cerisy distinguant dès son ouverture trois conceptions bien différentes de l'autonomie que ce concept peut recouvrir selon les auteurs et les domaines auxquels ils s'intéressent.

Souvent, les représentations qui entourent ce concept sont calquées des sciences dures et appliquées aux systèmes sociaux sans se soucier des spécificités propres à chacun de ces domaines.

Ainsi, comme le souligne d'ailleurs de nombreux Agilistes, le concept d'auto-organisation reste mal compris dans les organisations humaines.

La conception de l'auto-organisation qui semble prévaloir dans la communauté Agile aboutit en outre à une vision très restreinte et cadrée de ce phénomène. L'« auto-organisation », loin de concerner l'ensemble du système et de se baser sur des processus aléatoires et spontanés, se limite aux équipes de travail qui restent fortement cadrées par une hiérarchie mais également les clients. Un modèle organisationnel plus proche du néomanagement que de l'autogestion qui laisse inchangé le « cadre » organisationnel classique et qui aboutit finalement à un changement de type 1. Comme le résume bien Michel Crozier, reprenant ici la célèbre expression de Palo-Alto, « ''plus ça change et plus c'est la même chose'' : derrière l'agitation intellectuelle, les mêmes pratiques continuent. Chaque nouvelle formule suscite le même enthousiasme démesuré et entraîne les mêmes difficultés de mise en œuvre, les mêmes déceptions »⁹³.

⁹⁰ DUMOUCHEL, Paul, DUPUY, Jean-Pierre (dir.). *L'auto-organisation, de la physique au politique, colloque de Cerisy*. Paris : Editions du Seuil, 556 pages

⁹¹ ROSANVALLON, Pierre (1983). « Formation et désintégration de la galaxie ''auto'' ». Dans DUMOUCHEL, Paul, DUPUY, Jean-Pierre (dir.). *L'auto-organisation, de la physique au politique, colloque de Cerisy*. Paris : Editions du Seuil, 556 pages, pp.456-465

⁹² CASTORIADIS, Cornélius (1983). « La logique des magmas et la question de l'autonomie ». Dans DUMOUCHEL, Paul, DUPUY, Jean-Pierre (dir.). *L'auto organisation, de la physique au politique, colloque de Cerisy*. Paris : Editions du Seuil, 556 pages, pp.421-443

⁹³ CROZIER, Michel (1991). *L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel*. Paris : InterEditions, 217 pages

6.3. L'autogestion dans le contexte de la société de l'information

6.3.1. La société de l'information et l'utopie autogestionnaire

Au vu de la révolution restreinte voire contre-révolutionnaire amorcée par l'Agilité et des pratiques ambiguës mises en place à AgileCorp, il serait donc exagéré de voir dans la société de l'information un contexte porteur pour l'autogestion.

A priori, le secteur des TIC semble effectivement promouvoir de nouveaux principes organisationnels qui font largement écho à l'utopie autogestionnaire, lui offrant ici la perspective d'une nouvelle légitimité symbolique. Pour autant, ce secteur semble tout aussi porteur pour les nouvelles idéologies managériales.

Yves Jeanneret assimile ainsi l'expression de « société de l'information » à une « pseudo-notion » génératrice d'obscurantisme, un « ''trou noir'' sémantique et sans cesse chargé d'enjeux renouvelés », fait de « discours élastiques [qui] rattachent à peu près tout et n'importe quoi en une expression qui se présente comme un signe fuyant. Ce qui rend tragiquement impossible le projet de savoir de quoi il peut s'agir vraiment et, a fortiori, de mesurer les enjeux et les effets possibles de toute prise de position »⁹⁴. Il est donc « vain de chercher à lui assigner une place sur l'échiquier politique : sa forme est inclassable »⁹⁵ pour Dominique Cardon.

Il est ainsi difficile de se prononcer sur la portée de la soit-disante « révolution informationnelle »⁹⁶ amorcée par les TIC. Nous pouvons cependant dire que, si la « société de l'information » réactualise effectivement l'utopie autogestionnaire, elle se marie parfaitement avec une multitude d'autres idéologies parfois totalement inverses à celle-ci.

6.3.2. Les TIC et la praxis autogestionnaire

Quand à la question de savoir si les TIC facilitent les pratiques autogestionnaires, là encore AgileCorp se révèle un cas ambivalent.

Certains dispositifs numériques viennent en effet activement soutenir des pratiques à tendance autogestionnaire via des outils de communication collaboratifs gérés de manière horizontale et collective. On peut ici citer le système des courriels mais surtout le wiki, dispositif encore peu répandu dans les entreprises.

Ces outils se révèlent cependant limités dans leur portée organisationnelle, comme en témoigne la difficile coordination avec la filiale française :

« 6000km...Aujourd'hui, la distance se fait ressentir. Je pense qu'on a des moyens technologiques aujourd'hui qui nous permettent de se sentir un peu plus proche mais reste que dans le quotidien c'est une illusion ».

Paradoxalement, ces outils peuvent également être porteurs d'effets contre-productifs comme l'illustrent la surcharge de mails et l'extra-transparence du wiki.

⁹⁴ JEANNERET, Yves (2005). « La ''société de l'information'' comme figure imposée. Sur un usage particulier des mots en politique ». Dans MATHIEN, Michel (dir.). *La « société de l'information », entre mythes et réalités*. Bruxelles : Bruylant, 435 pages, pp. 66-76

⁹⁵ CARDON, Dominique (2010). *La démocratie Internet, promesses et limites*. Editions du Seuil et La république des Idées, 103 pages

⁹⁶ LOJKINE, Jean (1992). *La révolution informationnelle*. Paris : Presses Universitaires de France, 302 pages

7. Annexe : la notion d' « autogestion »

7.1. Définition :

Au sens littéral, le terme « autogestion » signifie « gestion par soi même ». Cette définition, si elle paraît simpliste voire tautologique au premier abord, a pourtant des implications fortes : elle suppose « la disparition des distinctions entre dirigeants et dirigés, donc la possibilité pour les individus de s'organiser collectivement tant dans la vie sociale que dans l'appareil productif »⁹⁷.

L'autogestion est ainsi l'exact contraire de ce qu'Alain Guillermin et Yvon Bourdet nomment l' « hétérogestion ». Ce néologisme renvoie à la « gestion (de mes affaires) *par un autre que moi* », une situation impliquant irrémédiablement « une coupure sociale qui aboutit à deux classes d'hommes, ceux qui pensent et dirigent et ceux qui exécutent ou sont exécutés »⁹⁸.

L'autogestion s'oppose ainsi frontalement à l'Organisation Scientifique du Travail, considérée comme la toute première théorie organisationnelle, instaurée par l'ingénieur américain Frederic Taylor au début du XXe siècle. Dans son grand ouvrage *Les principes de la direction scientifique* (*The Principles of Scientific Management*, 1911), Taylor pose les bases de cette méthode consistant à analyser les activités humaines de travail pour en « tirer des lois ayant une portée générale » et ainsi établir une véritable « science du travail »⁹⁹.

Taylor énoncera 4 lois dont la plus connue est la « division verticale du travail » distinguant strictement les tâches de décision, conception et organisation du travail et les tâches d'exécution du travail, à l'origine de la séparation entre dirigeant et dirigé.

L'autogestion récuse catégoriquement cette division.

L'autogestion postule au contraire « la possibilité pour les individus de s'organiser collectivement »¹⁰⁰, sans l'intermédiaire d'une hiérarchie.

Une organisation autogérée est ainsi une organisation où « toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire »¹⁰¹.

L'autogestion est donc avant tout la réappropriation de la décision par ceux qui auront à exécuter cette décision. Pourtant, pour beaucoup, l'autogestion se limite à la simple réappropriation des moyens de production par les travailleurs.

Cette simplification semble liée au terme « autogestion » lui-même, qu'Henri Arvon estime « mal approprié »¹⁰². Ce n'est pas le préfixe « auto » qui est ici en cause mais la racine même du mot : le terme « gestion ». Ce terme est en effet « grevé de rationalité économique » et présente le risque de limiter ce concept à cette seule dimension matérielle, et par là même de le dénaturer. Ainsi, pour Henri Arvon, les termes anglo-saxons « self-government » et « self

⁹⁷ GERAUD, Claude. « Introduction ». Dans FAY, Victor (1996). *L'autogestion, une utopie réaliste*. Paris : Editions Syllepse, 109 pages

⁹⁸ BOURDET, Yvon (1970). *La délivrance de Prométhée, pour une théorie politique de l'autogestion*. Paris : Editions Anthropos, 285 pages

⁹⁹ PLANE, Jean-Michel. *Théorie des organisations*. 2^e édition, Dunod, 2003.

¹⁰⁰ FAY, Victor (1996). *L'autogestion, une utopie réaliste*. Paris : Editions Syllepse, 109 pages. ISBN : 2-907993-42-9

¹⁰¹ CASTORIADIS, Cornélius (1979). « Autogestion et hiérarchie ». Editions grain de sable. Extrait de *Le contenu du socialisme*, Paris : Éditions 10/18, 1979, 441 pages

¹⁰² ARVON, Henri (1980). *L'autogestion*. Paris : Presses Universitaires de France ; 127 pages

management » semblent beaucoup plus adéquats pour désigner ce modèle organisationnel particulier en élargissant son domaine d'application de la simple dimension économique à sa dimension politique.

En se replaçant sur le terrain politique, l'idée d'autogestion acquiert ainsi un contenu beaucoup plus large en proposant de « créer un autre sens du mot politique : à savoir la prise en main, sans intermédiaires et à tous les niveaux, de toutes les affaires par tous les hommes »¹⁰³. C'est par cet ancrage politique même que l'autogestion se distingue de « la participation, [du] contrôle ouvrier et [des] coopératives [qui] ne concernent guère que la production et l'économie »¹⁰⁴.

7.2. Généalogie :

En France, le terme d'« autogestion » est souvent associé à l'« esprit de mai » qui fleurit en 1968 et se diffusa dans les années 1970. C'est en effet à cette époque qu'il a connu son heure de gloire, en tant que mot d'ordre des nouveaux mouvements sociaux et de leurs représentants politiques et syndicaux.

En réalité, le mot même est apparu dans la langue française la décennie précédente, au début des années 1950, en référence à l'expérience menée en Yougoslavie par Tito alors en rupture avec Staline. Le mot « autogestion » est ainsi « la traduction terme à terme du mot serbo-croate « samoupravlje » (samo étant l'équivalent slave du préfixe grec ''auto'' et upravlje signifiant approximativement ''gestion'') »¹⁰⁵.

L'idée dont ce terme est porteur est quant à elle plus ancienne encore. Jean Bancal en attribue la paternité au philosophe anarchiste du XIXe siècle : Pierre-Joseph Proudhon¹⁰⁶ (1809-1865). De multiples mouvements autogérés ont ainsi surgi depuis cette époque et jalonnent l'histoire du XXe siècle : la Commune de Paris de 1871, les soviets de la révolution russe de 1905, les conseils ouvriers allemands de 1918, durant la guerre d'Espagne (1936-1939), la révolution hongroise en 1956, le « printemps de Prague » en 1968...Au-delà des luttes ponctuelles, on compte également des expérimentations plus longues - comme la familistère de Guise ou les Kibboutz israéliens - et à plus large échelle - comme en Yougoslavie, en Algérie, au Pérou ou en encore en Argentine à l'heure actuelle¹⁰⁷.

Mais l'idée autogestionnaire ne se limite pas aux deux derniers siècles et pourrait très bien s'enraciner dans les préceptes de certains penseurs taoïstes (Lao-Tseu, IVe siècle avant J.-C.), grecs (Diogène, IIIe siècle avant J.-C) ou encore des Lumières (Diderot, Rousseau, XVIIIe siècle).

La thématique autogestionnaire se retrouve ainsi en tous temps et en tous lieux. Elle apparaît dès lors comme une idée éternelle, un horizon utopique auquel une fraction de l'humanité a toujours aspiré. Cependant, jusque là, elle restait confidentielle et ne naviguait qu'au sein de cercles intellectuels et militants très restreints et marginalisés¹⁰⁸.

En France, le coup de projecteur – aussi intense que soudain – viendra en mai 1968. L'idéal profond que ce terme incarne colle parfaitement aux revendications disparates qui s'expriment

¹⁰³ GUILLERM, Alain et BOURDET, Yvon (1975). *L'autogestion*. Paris : Editions Seghers, 285 pages

¹⁰⁴ BOURDET, Yvon et GUILLERM, Alain (1977). *Clefs pour l'autogestion*. Paris : Editions Seghers, 286 pages

¹⁰⁵ BOURDET, Yvon et GUILLERM, Alain (1977). *Clefs pour l'autogestion*. Paris : Editions Seghers, 286 pages

¹⁰⁶ BANCAL, Jean (1970). *Proudhon, Pluralisme et autogestion I et II*. Paris : Aubier Montaigne

¹⁰⁷ FERREIRA, Nathalie (2004). *Economie sociale et autogestion, Entre utopie et réalité*. Paris : L'Harmattan, 235 p

¹⁰⁸ GEORGI, Franck (2008). « L'autogestion en France, des ''années 1968'' aux années 1980. Essor et déclin d'une utopie politique ». *La Pensée*, décembre 2008, n°356, pp. 87-101

alors, tant du côté ouvrier qu'étudiant. Dans la décennie suivante, l'autogestion va ainsi devenir un « mot-valise » qui se déclinera à toutes les sauces pour s'adapter à un maximum d'aspirations : autogestion dans l'entreprise, autogestion à l'université puis, plus largement, autogestion à l'école, dans la famille, dans l'habitat, en politique, etc.

Au-delà des syndicalistes et des politiques, les intellectuels s'emparent également du concept, notamment les « doctrinaires » regroupés autour de la revue *Autogestion et Socialisme*, rebaptisée *Autogestions* en 1980¹⁰⁹. Ils sont cependant peu nombreux à étudier l'autogestion « en acte »¹¹⁰ et les expérimentations pratiques restent d'ailleurs rares, à l'exception des emblématiques LIP (1973).

A partir du milieu des années 1980, l'autogestion sombre dans l'indifférence puis l'oubli comme en témoigne la disparition de la revue *Autogestions* en 1986. Si l'idée refait surface à partir des années 1990 avec divers mouvements alternatifs, tant pratiques que politiques¹¹¹, le mot semble redevenu tabou au-delà des cercles militants restreints.

Au Québec, du fait de la forte emprise cléricale, l'utopie autogestionnaire n'émergea réellement qu'à partir des années 1970. Elle bénéficia du puissant mouvement indépendantiste qui s'accompagna, à un niveau plus micro, de multiples expérimentations à caractère autogestionnaire, en milieu rural comme urbain, dont les plus emblématiques furent la coopérative d'aménagement régionale du JAL (1971) et l'usine Tricofil (1972).

Du côté théorique, l'autogestion québécoise fut fortement marquée par les intellectuels français mais développa son propre courant avec la revue *Possibles* créée en 1976 et regroupant autant des doctrinaires que des sociologues de terrains¹¹².

A partir des années 1990, les voies de l'autogestion deviennent plus souterraines mais vont perdurer grâce à la forte présence de l'économie sociale et des groupements « communautaires ». Contrairement à la France, le thème reste présent dans l'espace public et scientifique québécois comme en témoignent l'aventure du café de la Petite Gaule et les travaux du Collectif de Recherche sur l'Autonomie Collective, qui perçoivent d'ailleurs un véritable renouveau autogestionnaire au Québec depuis le Sommet des Amériques en 2001.

¹⁰⁹ On peut ici citer Daniel Mothé, Yvon Bourdet, Henri Arvon, Pierre Rosanvallon, Cornélius Castoriadis

¹¹⁰ Seuls quelques sociologues s'y emploient parmi lesquels Albert Meister ou encore Renaud Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty

¹¹¹ Nouveau Parti Anticapitaliste, mouvement des décroissants, Association pour la Maintien de l'Agriculture Paysanne, Système d'Echanges Locaux...

¹¹² On peut citer ici entre autres André Gagnon, Marcel Rioux ou Andrée Fortin. Les pratiques autogestionnaires québécoises sont également abondamment documentées à la fin des années 80 grâce aux travaux d'André Joyal sur les « entreprises alternatives »