



La philosophie de management agile : proposition d'un modèle d'adoption

par Matthieu Ko

**Thèse présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de
Docteur en management de projet**

Québec, Canada

© Matthieu Ko, 2023

RÉSUMÉ

Le concept d'agilité a entraîné des changements organisationnels et individuels majeurs au cours des deux dernières décennies. Trouvant pour la plupart leur fondement dans les quatre valeurs du « Manifeste agile » de Beedle et al. (2001), les méthodes de projets agiles ont été multipliées et peuvent aujourd'hui être catégorisées comme un outil pour l'exécution des projets, comme une tactique face à l'évolution de l'environnement ou encore comme une philosophie de management. Or, suite à une analyse de la littérature sur le concept, il semble qu'aucun auteur de référence n'ait considéré les préoccupations vécues par les managers dans leur adoption. L'objet de cette recherche trouve son essence dans cette lacune théorique de gestion du changement. La problématique est articulée autour des managers d'une organisation de référence (ODR). La question consiste à déterminer quelle est la stratégie organisationnelle et quelles sont les approches individuelles pouvant favoriser l'adoption d'une philosophie de management agile (PMA). L'objectif de celle-ci est de proposer un modèle d'adoption d'une PMA dont les fondations sont une analyse approfondie de la stratégie organisationnelle de gestion du changement et des approches individuelles d'accompagnement utilisées au sein de l'ODR, jumelé à une cartographie des préoccupations de ses managers face à cette intention.

Cette recherche a adopté le paradigme de type holistico inductif et une approche qualitative descriptive. L'enquête a été privilégiée afin de mener 12 entretiens directs individuels auprès d'un échantillon non aléatoire de la population de référence. L'interprétation des données a été effectuée selon une approche d'analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2008) et les résultats sont présentés suivant le cadre conceptuel de gestion d'un changement majeur de Kotter (2012), l'analyse des approches individuelles d'accompagnement de l'ODR et de la cartographie des préoccupations de ses managers. Ces résultats sont consécutivement discutés avant de faire l'objet de propositions afin d'alimenter l'élaboration du modèle.

Reposant sur cinq conditions de succès identifiées par les participants pour l'élaboration et le déploiement du modèle, il est souhaité que cette recherche propulse, par le respect de cinq principes et 11 actions pragmatiques, l'adoption d'une PMA pour les managers de l'ODR. Son apport théorique permet de pallier le fait qu'à notre connaissance, aucun auteur de référence n'a jusqu'ici proposé un modèle permettant de considérer le poids décisionnel des managers et la nécessité de leur adhésion pour mener à bien l'adoption d'une PMA. Au point de vue pratique, elle va permettre à l'ODR d'adresser la problématique relative au fait que la stratégie organisationnelle de gestion du changement et que les approches individuelles d'accompagnement pour l'adoption d'une PMA ne répondent pas aux besoins de ses managers. La principale limite de cette recherche est qu'elle n'est circonscrite qu'à une seule organisation, rendant ainsi sa généralisation restreinte. De surcroît, celle-ci dévoile de nouveaux terrains de recherche dont le principal est articulé sur l'incessant besoin de réinventer, par différentes approches portant différents noms, des valeurs et des principes qui sont récurrents en management.

ABSTRACT

The concept of agility has led to major organizational and individual changes over the past two decades. Primarily based on the four values of the “Agile Manifesto” by Beedle et al. (2001), agile project methods have multiplied and are today considered tools for the execution of projects, tactics in the face of changes in the environment, or even as a management philosophy. However, following an analysis of the literature on the concept, no reference author has considered the concerns experienced by managers in their adoption of this last categorization. The object of this research found its essence in this theoretical gap in change management. The problem was articulated around the managers of a reference organization and the research question was to determine what the organizational strategy is and what are the individual support approaches to promote the adoption of an agile management philosophy. The main objective of this research was to propose a model to promote this adoption by the managers of the reference organization. This model is based on an in-depth analysis of the organizational strategy and individual support approaches used so far within the reference organization to promote the adoption of an agile management philosophy as well as on a mapping of the concerns of its managers with regard to this intention.

This research adopted the holistico-inductive paradigm and a descriptive qualitative approach. The survey was selected in order to conduct 12 individual directive interviews with a non-random sample of the reference population. The interpretation of the data was carried out according to a thematic analysis approach (Paillé et Mucchielli, 2008) and the results were presented according to the conceptual framework of management of a major change of Kotter (2012), the analysis of the individual approaches of accompaniment of the reference organization and the mapping of the concerns of its managers. These results were subsequently discussed before being the subject of proposals in order to feed the development of the model.

Based on five conditions for success identified by the participants for the development and deployment of the model, this research is intended to guide, by respecting five principles and 11 pragmatic actions, the adoption of an agile management philosophy for managers of the reference organization. Its theoretical contribution makes it possible to compensate for the fact that, to our knowledge, no author of reference had so far proposed such a model makes it possible to consider the decision-making weight of the managers and the need for their support in order to successfully adopt an agile management philosophy. As a practical contribution, the model address the problem of the reference organization relating to the fact that the organizational strategy for managing change and that the individual support approaches for the adoption of an agile management did not meet the needs of its managers, because they were intended to be delivered in the form of preformatted content and did not take into account the real needs of the latter. The main limitation is that this research was circumscribed to only one organization, this making its generalization restricted. In addition, this research reveals new research grounds, the main one of which is articulated on the incessant need to reinvent, by different approaches bearing different names, values and principles which are nevertheless intended to be recurrent in management.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
ABSTRACT	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS	ix
REMERCIEMENTS	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	5
CONTEXTE THÉORIQUE ET PRATIQUE DU CONCEPT D'AGILITÉ	5
1.1 POSITIONNEMENT THÉORIQUE	5
1.1.1 LE MANIFESTE AGILE	9
1.1.2 DÉFINITION DE RÉFÉRENCE	10
1.2 POSITIONNEMENT PRATIQUE	11
1.2.1 LES MÉTHODES DE PROJETS TRADITIONNELLES ET AGILES	14
1.2.2 LES MÉTHODES HYBRIDES	16
1.2.3 L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE	17
1.3 POSITIONNEMENT THÉORIQUE ET PRATIQUE DU CONCEPT D'AGILITÉ : EN RÉSUMÉ ...	18
1.4 ANALYSE DE LA LITTÉRATURE DE RÉFÉRENCE	20
1.4.1 LE CONCEPT D'AGILITÉ COMME OUTIL D'EXÉCUTION DES PROJETS	20
1.4.2 LE CONCEPT D'AGILITÉ COMME TACTIQUE FACE À L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT	23
1.4.3 LE CONCEPT D'AGILITÉ COMME PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT	25
1.4.3.1 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	27
1.4.3.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS.....	28
1.4.3.3 ADHÉSION DES MANAGERS FACE AU CONCEPT D'AGILITÉ.....	28
1.5 ANALYSE DE LA LITTÉRATURE DE RÉFÉRENCE : EN RÉSUMÉ.....	30
1.6 PROBLÉMATIQUE, QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	33
CHAPITRE 2	36
CADRES CONCEPTUELS DE GESTION DU CHANGEMENT	36
2.1 TYPES DE CHANGEMENT.....	37
2.2 CADRES CONCEPTUELS ORGANISATIONNELS ET INDIVIDUELS	39
2.3 CADRE CONCEPTUEL PRINCIPAL	45
CHAPITRE 3	49
MÉTHODOLOGIE	49
3.1 POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE : PARADIGME PRAGMATIQUE	49
3.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE : APPROCHE QUALITATIVE DESCRIPTIVE	51
3.3 MÉTHODE : ENQUÊTE	53
3.4 OUTILS : GRILLE D'ENTRETIEN DIRECTIF INDIVIDUEL	54
3.5 ORGANISATION DE RÉFÉRENCE ET POPULATION.....	57
3.6 RECRUTEMENT ET ÉCHANTILLON	59
3.7 DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES	62
3.8 INTERPRÉTATION DES DONNÉES	63
3.9 CRITÈRES DE VALIDITÉ	68
CHAPITRE 4	72
RÉSULTATS	72
4.1 DÉFINITION DU CONCEPT D'AGILITÉ	73
4.2 NIVEAU DE MATURITÉ DANS L'ADOPTION D'UNE PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT AGILE	75
4.3 RÉSULTATS SELON LES HUIT ÉTAPES DU CADRE CONCEPTUEL DE KOTTER (2012)	76
4.3.1 ÉTAPE 1 : ÉTABLIR UN SENS DE L'URGENCE	77
4.3.2 ÉTAPE 2 : CRÉER UNE COALITION	79

4.3.3 ÉTAPE 3 : DÉVELOPPER UNE VISION ET UNE STRATÉGIE.....	81
4.3.4 ÉTAPE 4 : COMMUNIQUER LA VISION	83
4.3.5 ÉTAPE 5 : DONNER L'EXEMPLE ET GÉNÉRER DE L'AUTONOMISATION	84
4.3.6 ÉTAPES 6, 7 ET 8 : INSUFFISANCE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE	88
4.4 APPROCHES INDIVIDUELLES D'ACCOMPAGNEMENT DANS L'ADOPTION D'UNE PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT AGILE	89
4.4.1 APPROCHE 1 : LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES.....	89
4.4.2 APPROCHE 2 : LE COACHING AGILE POUR LES MANAGERS	91
4.4.3 APPROCHE 3 : LE RECOURS À DES CENTRES D'EXPERTISE AGILE	93
4.4.4 APPROCHE 4 : LE SOUTIEN DES BUREAUX DE PROJETS.....	96
4.4.5 EN RÉSUMÉ.....	97
4.5 CARTOGRAPHIE DES PRÉOCCUPATIONS DES MANAGERS DE L'ORGANISATION DE RÉFÉRENCE	98
4.5.1 PRÉOCCUPATIONS LIÉES À L'APPROCHE.....	99
4.5.2 PRÉOCCUPATIONS ORGANISATIONNELLES	101
4.5.3 PRÉOCCUPATIONS DE MARCHÉ.....	103
4.5.4 PRÉOCCUPATIONS HUMAINES	105
4.5.5 EN RÉSUMÉ.....	110
CHAPITRE 5.....	112
DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS.....	112
5.1 RECOURIR À UN BUREAU DE LA TRANSFORMATION AGILE — RÔLE STRATÉGIQUE ..	114
5.2 TRANSFORMER LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE DE GESTION DU CHANGEMENT	117
5.2.1 ÉTAPE 1 : CONFIRMER ET EXPOSER LE SENTIMENT D'URGENCE	118
5.2.2 ÉTAPE 2 : METTRE EN PLACE ET PROMOUVOIR UNE COALITION AGILE	121
5.2.3 ÉTAPE 3 : POSITIONNER LE CONCEPT D'AGILITÉ COMME LEVIER POUR L'ATTEINTE DE LA VISION	123
5.2.4 ÉTAPE 4 : MIEUX COMMUNIQUER.....	127
5.2.4.1 GÉRER LES ATTENTES	128
5.2.4.2 COMMUNIQUER RÉGULIÈREMENT	129
5.2.4.3 INSTAURER DES MÉCANISMES DE COMMUNICATION DESCENDANTS	130
5.2.5 ÉTAPE 5 : PRÊCHER PAR L'EXEMPLE ET AUTONOMISER.....	135
5.2.5.1 ÉTABLIR DES IMPUTABILITÉS ORGANISATIONNELLES ET LES FAIRE CONNAITRE	138
5.2.5.2 DÉMONTRER UN APPÉTIT FACE AUX RISQUES ET FAIRE PREUVE D'INDULGENCE.....	140
5.2.5.3 BÉNÉFICIER DU SUPPORT EXÉCUTIF POUR INCARNER LA POSTURE DE GESTION MATRICIELLE.....	144
5.2.6 ÉTAPES 6, 7, ET 8 : DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS.....	147
5.2.6.1 FAIRE RAYONNER LES APPRENTISSAGES ET LES VICTOIRES	147
5.2.6.2 CONSOLIDER LES GAINS ET EN PRODUIRE DAVANTAGE.....	148
5.2.6.3 CONFIRMER LA NOUVELLE CULTURE ORGANISATIONNELLE	149
5.2.7 EN RÉSUMÉ.....	149
5.3 RECOURIR À DES AMBASSADEURS — RÔLE OPÉRATIONNEL	151
5.4 TRANSFORMER LES APPROCHES INDIVIDUELLES D'ACCOMPAGNEMENT	153
5.4.1 RÉVOLUTIONNER LA POSTURE ATTENDUE DES MANAGERS	154
5.4.1.1. LE MANAGEMENT EN CONTEXTE MATRICIEL.....	155
5.4.1.2 LE PARADIGME DU MANAGER <i>COMMAND AND CONTROL</i>	158
5.4.1.3 LA PROBLÉMATIQUE DU <i>FROZEN MIDDLE MANAGER</i>	159
5.4.2 APPROCHE TRANSFORMÉE 1 : FAIRE ÉVOLUER LE LEADERSHIP DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES.....	161
5.4.2.1 ÉTABLIR DES OBJECTIFS MODERNISÉS POUR LES MANAGERS ET REVOIR L'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE.....	162
5.4.2.2 ATTIRER LES TALENTS ET LES FAIRE ÉVOLUER OU LES RÉALIGNER	166
5.4.3 APPROCHE TRANSFORMÉE 2 : ADAPTER LA POSTURE DES COACHS AGILES	169

5.4.4 APPROCHE TRANSFORMÉE 3 : FAIRE ÉVOLUER L'EXPERTISE DES BUREAUX DE PROJETS.....	171
5.4.5 EN RÉSUMÉ.....	177
5.5 IMPLICATIONS CONSÉCUTIVES AUX TRANSFORMATIONS PROPOSÉES.....	178
5.5.1 ÉLIMINER LES CENTRES D'EXPERTISE AGILE.....	179
5.5.2 PRENDRE LES MESURES NÉCESSAIRES LORSQUE REQUIS.....	181
CHAPITRE 6.....	185
MODÈLE D'ADOPTION D'UNE PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT AGILE.....	185
6.1 CONDITIONS DE SUCCÈS.....	185
6.2 DESCRIPTION DU MODÈLE.....	187
6.2.1 PRINCIPE 1 : TRANSFORMER LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE DE GESTION DU CHANGEMENT.....	189
6.2.2 PRINCIPE 2 : TRANSFORMER LES APPROCHES INDIVIDUELLES D'ACCOMPAGNEMENT.....	191
6.2.3 PRINCIPE 3 : SE METTRE EN ACTION ET EXÉCUTER.....	192
6.2.4 PRINCIPE 4 : LIVRER DES RÉSULTATS.....	194
6.2.5 PRINCIPE 5 : CRISTALLISER ET PÉRENNISER.....	195
6.2.6 AUTRES ACTIONS PRAGMATIQUES DU MODÈLE.....	196
LIMITES, APPORTS ET CONCLUSION.....	198
LIMITES.....	198
APPORTS.....	200
APPORTS THÉORIQUES.....	201
APPORTS PRATIQUES.....	202
CONCLUSION.....	205
BIBLIOGRAPHIE.....	210
CERTIFICATION ÉTHIQUE.....	222
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN DIRECTIF INDIVIDUEL.....	223
ANNEXE 2 : EXTRAIT DE VERBATIM.....	225
ANNEXE 3 : POSITIONNEMENT DU CONCEPT D'AGILITÉ DANS LES ÉCOLES DE PENSÉE EN SCIENCES DE LA GESTION.....	226
ANNEXE 4 : POSITIONNEMENT DU CONCEPT D'AGILITÉ DANS LES ÉCOLES DE PENSÉE EN MANAGEMENT DE PROJET.....	227

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : RECENSEMENT DES PRINCIPALES MÉTHODES DE PROJETS AGILES IDENTIFIÉES LORS DE L'ANALYSE DE LA LITTÉRATURE	12
TABLEAU 2 : DIFFÉRENCES ENTRE LES MÉTHODES DE PROJETS TRADITIONNELLES ET LES MÉTHODES DE PROJETS AGILES	15
TABLEAU 3 : CATÉGORISATION POSSIBLE DES DÉFINITIONS DU CONCEPT D'AGILITÉ SELON LES THÈMES REPÉRÉS PAR LE CHERCHEUR.....	19
TABLEAU 4 : SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DE LA LITTÉRATURE PAR THÈMES ET LACUNES THÉORIQUES DU CONCEPT D'AGILITÉ COMME PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT AGILE	31
TABLEAU 5 : TYPES DE CHANGEMENT.....	38
TABLEAU 6 : CARACTÉRISATION DES MODÈLES TRADITIONNELS EN COMPARAISON DU SYSTÈME COMPLEXE ADAPTATIF	44
TABLEAU 7 : COHÉRENCE DES CADRES CONCEPTUELS ANALYSÉS VERSUS LES CRITÈRES DE SÉLECTION	45
TABLEAU 8 : PROFIL DES PARTICIPANTS.....	61
TABLEAU 9 : DÉTAILS DES ENTRETIENS.....	62
TABLEAU 10 : CLASSIFICATION DES THÈMES ET SOUS-THÈMES REPÉRÉS LORS DES ENTRETIENS AVEC LES PARTICIPANTS	66
TABLEAU 11 : RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DES ENTRETIENS AVEC LES PARTICIPANTS.....	73
TABLEAU 12 : DÉFINITION DU CONCEPT D'AGILITÉ SELON LES PARTICIPANTS	74
TABLEAU 13 : RÉSUMÉ DES DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS	Error! Bookmark not defined.
TABLEAU 14 : DESCRIPTION DES PRINCIPES ET DES ACTIONS PRAGMATIQUES QUI LES COMPOSENT.....	189
TABLEAU 15 : PRINCIPE 1 : LIENS ENTRE LES ACTIONS PRAGMATIQUES ET LES PROPOSITIONS DU CHAPITRE 5	190
TABLEAU 16 : PRINCIPE 2 : LIENS ENTRE LES ACTIONS PRAGMATIQUES ET LES PROPOSITIONS DU CHAPITRE 5	192
TABLEAU 17 : PRINCIPE 3 : LIENS ENTRE LES ACTIONS PRAGMATIQUES ET LES PROPOSITIONS DU CHAPITRE 5	194
TABLEAU 18 : PRINCIPE 4 : LIENS ENTRE LES ACTIONS PRAGMATIQUES ET LES PROPOSITIONS DU CHAPITRE 5	195
TABLEAU 19 : PRINCIPE 5 : LIENS ENTRE LES ACTIONS PRAGMATIQUES ET LES PROPOSITIONS DU CHAPITRE 5	196
TABLEAU 20 : LIENS ENTRE LES AUTRES ACTIONS PRAGMATIQUES ET LES PROPOSITIONS DU CHAPITRE 5	197
TABLEAU 21 : POSITIONNEMENT DU CONCEPT D'AGILITÉ DANS LES ÉCOLES DE PENSÉES EN SCIENCES DE LA GESTION DE MORGAN (2006)	226
TABLEAU 22 : POSITIONNEMENT DU CONCEPT D'AGILITÉ DANS LES ÉCOLES DE PENSÉES EN MANAGEMENT DE PROJET DE TURNER ET AL. (2010)	227

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : LES HUIT PHASES D'UNE STRATÉGIE DE GESTION D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL MAJEUR.....	41
FIGURE 2 : STRATÉGIE DU CHANGEMENT DE DIRECTION SOCIALE	43
FIGURE 3 : PROCESSUS DE PLANIFICATION ANNUELLE DU PORTEFEUILLE DE PROJETS AU SEIN DE L'ORGANISATION DE RÉFÉRENCE	58
FIGURE 4 : RÉSUMÉ DES HUIT PHASES D'UNE STRATÉGIE DE GESTION D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL MAJEUR.....	77
FIGURE 5 : CARTOGRAPHIE, PAR RÉCURRENCE ET PAR NIVEAU D'IMPORTANCE RELEVÉ, DES PRÉOCCUPATIONS DES MANAGERS DE L'ORGANISATION DE RÉFÉRENCE RELATIVEMENT À L'ADOPTION DU CONCEPT D'AGILITÉ.....	99
FIGURE 6 : MODÈLE D'ADOPTION D'UNE PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT AGILE POUR L'ORGANISATION DE RÉFÉRENCE.....	188

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BLP	Bureau de livraison de projets
DMP	Doctorat en management de projet
MA	Manifeste agile
ODR	Organisation de référence
PMA	Philosophie de management agile
PME	Petites et moyennes entreprises
<i>PO</i>	<i>Product Owner</i>
PP	Parties prenantes
RH	Service des ressources humaines
SAFe	<i>Scrum Agile for Organisation</i>
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières

REMERCIEMENTS

Cette section est pour moi, de manière nombriliste, la plus importante de cette recherche. Sans le soutien de toutes les personnes ci-bas remerciées, ainsi que de tous ceux qui ont été oubliés (je m'en excuse), celle-ci n'aurait pu connaître son dénouement. C'est un périple de huit années d'investissement qui s'achève. Merci à la fois pour la combinaison de vos conseils et de votre soutien qui ont été pour moi d'une valeur inestimable.

Selon la perspective académique, je m'oblige en premier lieu à reconnaître l'apport de Jacinthe Douesnard, ma directrice de recherche. Par ses judicieux alignements, sa disponibilité et son habileté incomparable à m'obliger à donner le meilleur de moi-même, cette dernière a été d'une aide inestimable au cours du processus rigoureux et exigeant qu'est la rédaction d'une thèse. Merci à André Desbiens, ing. Phd. Même si cet éminent docteur n'œuvre pas au sein de la même discipline qu'est la mienne, ses conseils en termes d'approche à adopter et de rigueur m'ont aidé à guider ma rédaction.

Selon la perspective opérationnelle, merci aux décideurs de l'organisation de référence de m'avoir autorisé et offert l'opportunité de bénéficier du meilleur terrain de recherche pour atteindre mes objectifs. Bien que je ne puisse les identifier, j'en suis reconnaissant. Merci à mes réviseuses souvent de dernière minute, Alexandra Fournier-Ko et Jessee Demers, de m'avoir prêté assistance afin de corriger les coquilles, relever mes incohérences et par le fait même, me transmettre quelques règles de base en orthographe. Merci à James Demers. Bien que ta contribution ait été limitée, elle m'a néanmoins amené une impulsion lorsque requise.

Pour finir, c'est selon une perspective personnelle que je suis le plus redevable. Merci à Normand Lavallée qui a été l'étincelle initiale à ce projet il y a fort longtemps. Guillaume Boisvert, Denis Gingras, Frédérick Genest, Sylvain Leclerc et Billy Morneau m'ont tous donné, chacun à leur tour (et parfois en même temps), le coup de fouet pour m'encourager à progresser. Merci à vous cinq et considérez que je vais vous le rendre au centuple. Et en définitive et de tout cœur, merci à ma conjointe Theresa Monsma. Par ta compréhension, ton écoute et ton soutien autant dans les hauts et (fréquemment) les bas du processus de la rédaction de cette thèse, du premier jusqu'au dernier jour, tu as été et demeures pour moi un pilier et une source inépuisable de motivation.

INTRODUCTION

Le concept d'agilité a entraîné des changements organisationnels et individuels majeurs au cours des deux dernières décennies. Trouvant pour la plupart leur fondement dans les quatre valeurs du « Manifeste agile » (MA) de Beedle et al. (2001), les méthodes de projets agiles ont été multipliées depuis, mais de manière générale, poursuivent toutes l'intention de se doter d'outils pour l'exécution des projets, d'une tactique face à l'évolution de l'environnement ou encore d'une philosophie de management.

Il ressort d'une analyse de la littérature que les auteurs consultés convergent en majorité sur des considérations opérationnelles (planification, gestion des dépendances, agilité à l'échelle, taille optimale des équipes) liées au déploiement des méthodes de projets agiles. Cependant, les préoccupations humaines liées au développement des compétences, à la transformation des rôles et responsabilités ou encore d'adhésion face au concept demeurent peu étudiées. Pourtant, selon Gandomani et al. (2013), changer l'approche de développement des projets d'un mode traditionnel vers un mode agile représente un changement fondamental dans l'organisation et il doit, selon l'auteur, être géré à travers une stratégie organisationnelle de gestion du changement. Pour Patrucco et al. (2022, p. 3503), l'introduction du concept d'agilité est « perturbante et entraîne de sérieux défis » pour les managers. C'est pourquoi Kelenda et al. (2018) insistent sur l'importance de la gestion du changement et du besoin de considérer les préoccupations humaines dans le cadre des transformations organisationnelles. Ainsi, cette recherche s'appuie sur un cadre conceptuel organisationnel de gestion d'un changement majeur (Kotter, 2012) jumelé à une cartographie des préoccupations des managers de l'ODR pour être en mesure de présenter les résultats et d'en discuter par la suite.

En considérant les préoccupations humaines à travers la gestion du changement, il est souhaité l'adéquation avec Merrel (2012, p. 21) pour qui « les meilleurs praticiens du changement associent des approches rationnelles fondées sur des données à une compréhension approfondie des facteurs émotionnels ».

Au chapitre 1, l'analyse de la littérature met en évidence qu'il existe une variété de définitions en lien avec le concept d'agilité. Il est dévoilé que le MA constitue l'une des principales fondations opérationnelles pour l'adoption d'une philosophie de management agile (PMA) dans la pratique. C'est en fonction de ces constats et de la définition de référence de Cervone (2011) qu'est proposé le choix du cadre conceptuel principal de cette recherche. C'est dans ce chapitre que l'objet, la problématique ainsi que la question de cette recherche sont présentés. L'objectif principal de celle-ci, qui est de proposer un modèle d'adoption d'une PMA pour les managers de l'ODR, est aussi révélé dans ce chapitre. Ce modèle repose sur deux sous-objectifs : l'analyse des approches individuelles d'accompagnement, jusqu'ici utilisées pour favoriser l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR, et une cartographie des préoccupations de ses managers face à cette intention.

Au chapitre 2, il est expliqué que la stratégie de gestion du changement pour l'adoption d'une PMA doit être organisationnelle, et que les approches d'accompagnement des managers de l'ODR doivent être individuelles. C'est pourquoi quatre cadres conceptuels de gestion du changement sont présentés et décrits afin de répondre à la problématique et aux objectifs de cette recherche. Bien que ces derniers soient tous pertinents et complémentaires, le cadre de Kotter (2012) est retenu comme cadre conceptuel principal.

Au chapitre 3, le choix méthodologique de cette recherche, qui adopte comme posture épistémologique le paradigme de type holistico inductif et une approche qualitative descriptive, est présenté et justifié. La méthode d'enquête privilégiée pour mener les 12 entretiens directifs individuels y est soutenue théoriquement. Au cours de ce chapitre, l'outil utilisé (grille d'entretien) est décrit, ainsi que la population, l'échantillonnage et l'échantillon. Pour finir, ce chapitre explique le déroulement de la collecte des données, l'approche d'analyse de contenu et les critères de validité de cette recherche.

Au chapitre 4, les résultats de recherche en lien avec la stratégie organisationnelle de gestion du changement identifiée au sein de l'ODR sont présentés à partir du cadre conceptuel de Kotter (2012). L'analyse des approches individuelles d'accompagnement pour l'adoption d'une PMA et la cartographie des préoccupations des managers de l'ODR face à cette intention sont aussi présentées dans ce chapitre.

Au chapitre 5, sous forme de discussions, sont proposés des réajustements et des transformations qui peuvent favoriser l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR. Ces propositions sont appuyées par la littérature de référence en management de projet, le cadre conceptuel principal et les résultats de cette recherche.

Au chapitre 6, il en résulte la proposition du modèle d'adoption d'une PMA pour les managers de l'ODR. Composé de cinq principes et de 11 actions pragmatiques qui peuvent guider le déploiement du modèle au sein de l'ODR, ceux-ci sont présentés, détaillés et soutenus théoriquement. En complément, cinq conditions de succès identifiées comme préalables à la mise en œuvre du modèle sont dévoilées.

En conclusion, sont présentées les limites ainsi que les apports théoriques et pratiques de cette recherche. C'est aussi dans ce chapitre que sont dévoilés de nouveaux terrains fertiles pour la recherche en lien avec le concept d'agilité. Ceux-ci peuvent amener une perspective renouvelée dans son adoption à titre de PMA au sein des organisations.

CHAPITRE 1

CONTEXTE THÉORIQUE ET PRATIQUE DU CONCEPT D'AGILITÉ

Ce chapitre positionne le concept d'agilité avant d'exposer les lacunes théoriques de gestion du changement à partir desquelles sont alignés les objectifs et sous-objectifs de cette recherche. Pour débiter, le concept y est catégorisé comme un outil pour l'exécution des projets, une tactique face à l'évolution de l'environnement ou encore une philosophie de management. Ses valeurs intrinsèques sont ensuite décrites et une définition de référence est proposée. Des lacunes théoriques consécutives à l'analyse de la littérature sont ensuite dégagées. Pour finir, c'est à partir de ces dernières que sont présentés la problématique, l'objectif et les sous-objectifs de cette recherche.

1.1 POSITIONNEMENT THÉORIQUE

Turner et Cochrane (1993, p. 94) dénotent que les planifications de projets gelées, qui sont une partie intégrante de la définition de succès et de la qualité de ces derniers, mènent à des comportements déviants de la part des managers de projets. Selon ces derniers, « les managers de projets qualifient leur projet de succès s'ils livrent les objectifs dans le respect de la planification et du budget, sans égard si le produit est utile ou est bénéfique pour le propriétaire du produit ou pour les consommateurs ». Selon Fitzgerald (1996), cette incohérence est amoindrie par la formalisation de la replanification d'un projet lors de sa réalisation, qui est introduite par le concept d'agilité. Le concept est ainsi positionné comme une réponse aux déviations dans la pratique.

Définie par Hallgren et Maannen-Olson (2005, p.18), une déviation est une « situation qui, peu importe les conséquences, positives ou négatives, petites ou grandes, fait dévier n'importe quelle planification de projet ». Les auteurs démontrent que les déviations sont inévitables dans les planifications de projets. Il est donc possible que la solution la plus adaptée ne soit pas de planifier de manière linéaire et sophistiquée, mais de déployer les méthodes de projets agiles pour faciliter la gestion du risque au sein de la planification de projet et ainsi éviter ces déviations. Dans le même sens, Misra et Kumar (2010, p. 122) définissent le concept d'agilité comme une méthode qui « vise à simplifier les méthodes de réalisation des projets et d'évoluer dans un contexte regroupant des valeurs d'équipe partagées ».

D'autres auteurs (Broehm, 2002; Coram et Bohner, 2005) s'avancent sur la nécessité de trouver un compromis entre les méthodes traditionnelles (réaliser un ensemble d'activités selon un plan de travail inflexible) et la flexibilité issue des méthodes de projets agiles. De ce fait, des facteurs comme la taille du projet, la nature des exigences obligatoires connues ou encore le contexte de réalisation peuvent justifier une phase de planification initiale avant le démarrage des travaux de réalisation. Pour Broehm (2002), un *sweet spot*¹ qui dépend de certaines caractéristiques justifiant les efforts devait être ajouté à la phase de planification. Pour Coram et Bohner (2005), les méthodes de projets agiles nécessitent un minimum de planification préalable pour identifier les requis avant de lancer les travaux de réalisation.

¹ Traduction libre : zone idéale

Défini comme un moyen de planification des projets, le concept d'agilité est positionné théoriquement comme un outil d'exécution.

Dès 1958, Koontz affirmait déjà qu'« un gestionnaire performant met en chantier un plan et le suit sans l'adapter vis-à-vis les événements qui arrivent » (p. 58). Déjà, le lien entre le concept d'agilité et l'adaptabilité, qui est le fil conducteur des définitions de ce paragraphe, est présent dans la littérature de référence. Brown et Karagozolu (1993, p. 36) définissent le concept d'agilité comme « l'action d'augmenter sa vélocité au sein des opérations pour se doter d'un avantage compétitif, spécialement dans les industries où les produits ont un court cycle de vie ». Pour les auteurs, les cycles transformationnels liés à l'évolution des besoins des consommateurs ou à l'environnement de l'organisation sont de plus en plus rapides et de plus en plus profonds. Ainsi, les méthodes de projets agiles peuvent permettre de se doter d'avantages compétitifs. Cette proposition est bonifiée par les travaux de Feng et al. (2012) qui démontrent qu'avec le raccourcissement du cycle de vie des produits jumelé à la saturation du marché actuel, les avantages compétitifs des organisations manufacturières comme le coût et la qualité sont érodés. Pour Highsmith (2004, p. 99), le concept d'agilité est « une habileté pour répondre et générer une réponse à des changements pour maintenir la rentabilité des organisations dans un contexte de turbulence de l'environnement et une habileté à trouver un équilibre entre la flexibilité et la stabilité ». Dyba et Dingstr (2008, p. 834) définissent le concept d'agilité comme « l'action de minimiser les planifications initiales au bénéfice d'une ouverture à évoluer selon l'environnement, ce qui peut être plus efficace ». La recherche de Kaur et al. (2021) le confirme en révélant que les méthodes de projets agiles conduisent « à des niveaux plus élevés de satisfaction client ». Dans le même ordre d'idées, dans le cadre d'entretiens avec 31 managers de projets de 10 industries, Collyer

et al. (2010) ont trouvé que les méthodes traditionnelles de management de projet présentent des difficultés avec l'environnement dynamique. Ces dernières sont dues, selon les auteurs, à trois types de changements qui arrivent fréquemment dans les projets, soit : le changement des objectifs, le changement dans les ressources (matérielles, humaines, outils, techniques) et le changement dans les autres projets.

Défini comme un moyen pour répondre aux changements, le concept d'agilité est positionné théoriquement comme une tactique pour faire face à l'évolution de l'environnement.

Selon Augustine et al. (2005), les méthodes de projets agiles résultent en l'action d'énergiser, d'autonomiser et d'engager les équipes de projets. Plus récemment, d'autres auteurs se sont intéressés au concept d'agilité comme philosophie de management. Selon Holbeche (2019, p. 671), la PMA permet d'augmenter la résilience organisationnelle. D'après ce dernier, « les organisations qui adoptent des pratiques de management agile sont mieux équipées pour réagir aux événements inattendus et s'adapter aux conditions changeantes du marché ». Ensuite, Busse et Weidner (2020, p, 548) ont analysé l'efficacité de la PMA sur la satisfaction des employés. Les résultats sont que « les employés qui perçoivent un environnement de travail clair et transparent en ressentent un impact positif sur leur bien-être, leur motivation et leur engagement ». Pour Salman et al. (2021, p. 60), « la motivation des employés augmente encore les chances de succès et rend l'employé heureux ». Pour Junker et al. (2022, p. 2211), « les pratiques de travail agiles génèrent de la proactivité dans les équipes, qui influence positivement la performance de l'équipe et facilite l'efficacité des comportements proactifs individuels des employés ». Ainsi, au point de vue

théorique, la PMA semble augmenter la motivation des employés qui engendre à son tour le succès des organisations.

Défini comme un moyen pour engager les employés sur la voie du succès organisationnel, le concept d'agilité est positionné théoriquement comme une philosophie de management.

1.1.1 LE MANIFESTE AGILE

Selon Fowler et Highsmith (2001), le concept d'agilité a été développé et formalisé avec la publication du « Manifeste agile ». Par contre, d'après Serrato et Pinto (2015), c'est à partir de quatre valeurs du MA que les méthodes de projets agiles ont été multipliées en management de projet. Pour ces derniers, « elles ciblent directement les défis avec lesquels les projets doivent composer et sont en lien avec le dynamisme des changements dans l'environnement » (p. 1042). C'est pourquoi, dans cette recherche, ces valeurs sont introduites dans le positionnement théorique du concept d'agilité et sont utilisées comme ancrage. Selon Beedle et al. (2001), les quatre valeurs de référence du MA sont : 1 — les individus et les interactions en priorité sur le processus et les outils; 2 — le logiciel fonctionnel en priorité sur une documentation exhaustive; 3 — la collaboration avec le consommateur en priorité sur la négociation d'un contrat et 4 — de répondre au changement en priorité sur le suivi d'une planification. Ainsi, les méthodes de projets agiles doivent focaliser sur ces valeurs. Celles-ci permettent de remettre en question les pratiques traditionnelles en management de projet, spécialement face à leur incapacité à gérer le

contexte d'incertitude relatif aux projets et à évoluer en symbiose avec l'environnement des organisations.

Cependant, bien que le MA soit une référence théorique importante pour cette recherche, il est à considérer que le concept d'agilité n'est pas un prolongement des méthodes de projets agiles, mais bien l'opposé. En effet, dès 1970, Nagel parlait déjà des organisations virtuelles et soulignait qu'elles « sont intrinsèquement flexibles et adaptables à l'environnement » (p. 301). Pour sa part, Galbraith, en 1977, parlait de la nécessité pour les gestionnaires des organisations « d'être prêts à réagir aux changements de l'environnement et du besoin d'avoir mis en place les structures et les processus organisationnels nécessaires pour ce faire » (p. 120).

1.1.2 DÉFINITION DE RÉFÉRENCE

De manière cohérente avec Beedle et al. (2001), pour qui les méthodes de projets agiles doivent se recentrer autour des quatre valeurs issues du MA, la définition de référence de cette recherche est celle de Cervone (2011). Ce dernier définit le concept d'agilité comme :

L'agilité est enracinée dans les principes du MA et est en même temps adaptée pour être pertinente dans l'environnement dans la réalisation des projets. Ainsi, les méthodes de projets agiles mettent l'accent sur deux concepts importants : premièrement, le risque est minimisé par le fait qu'il existe de courtes itérations et des livraisons définies, et deuxièmement, une communication directe avec les parties prenantes pour réaliser le projet. Il est donc utile que l'équipe de projet s'adapte rapidement aux incertitudes et aux changements rapides des exigences communes aux projets (p. 19).

D'autres auteurs utilisent Cervone (2011) comme définition de référence. Par exemple, pour Hidalgo (2019), cette définition est adaptée à la recherche en gestion de projet, d'autant

plus qu'elle fait référence au concept d'agilité comme outil d'exécution des projets, comme tactique face à l'évolution de l'environnement et comme philosophie de management, comme discuté précédemment.

1.2 POSITIONNEMENT PRATIQUE

En pratique, le concept d'agilité est positionné de manière récurrente comme un outil pour l'exécution des projets. Ainsi, les méthodes de projets agiles sont multiples et présentent pour la plupart des particularités dans leur démarche ou leur façon d'organiser le travail. Le tableau 1 présente les principales méthodes de projets agiles à partir des travaux de Monirazzaman et al. (2017). Ce tableau permet de constater qu'en dépit de quelques particularités, la plupart des méthodes de projets agiles reposent sur des principes similaires.

Tableau 1
Recensement des principales méthodes de projets agiles identifiées lors de l'analyse de la littérature

Principales méthodes	Particularités
<i>Extreme Programming (XP)</i>	Travail en pairs des développeurs. Particulièrement adapté pour le développement informatique. (Beck, 1999, p. 70)
<i>Scrum</i>	Révision et adaptation régulière du carnet de produit (contenu du projet) et de l'organisation de l'équipe. Normalise le management de projet selon différents rituels. (Schwaber et Beedle, 2002, p. 32)
<i>Kanban</i>	« Planification pour gérer le flux de travail au moyen de signaux visuels ». (Wael et Ozlem, 2020, p. 96)
<i>Lean Software Development</i>	« Basé sur sept principes, c'est-à-dire : éliminer le gaspillage, favoriser l'apprentissage, reporter les décisions le plus tard possible, livrer au plus tôt, responsabiliser l'équipe, construire la qualité, optimiser le système. Priorité à la qualité du projet ». (Poppendieck et Poppendieck, 2003, p. 1)
<i>Crystal</i>	Priorité à la colocalisation, à la communication et à l'utilisation de tableau blanc par l'équipe. L'équipe doit se remettre en question perpétuellement afin de favoriser l'amélioration continue. Particulièrement adapté pour les petites équipes de développement. (Cockburn, 2002, p. 15)
<i>Feature Driven Development (FDD)</i>	Constitution d'un modèle de produit ou de service en équipe et découpage du modèle en fonctionnalités testables par l'utilisateur. Implication maximale des consommateurs, même en cours de développement, contrairement au Scrum où l'implication est en fin de sprint. (Palmer et Felsing, 2002, p. 4)
<i>Test driven development (TDD)</i>	Développement aligné sur les essais à effectuer. Les essais sont écrits avant le code qui est testé en continu. Implique des essais automatisés. (Ambler, 2006)
<i>Agile Unified Process (AUP)</i>	Utilisation de techniques du TDD bonifié de l'intégration de la gestion du changement. « 4 phases normalisées telles que : lancement, conception, réalisation et livraison ». Simplification du RUP. (Ambler, 2006)
<i>Dynamic Systems Development Method (DSMD)</i>	« Basé sur neuf principes : participation des utilisateurs, autonomie de l'équipe, transparence, cohérence avec les besoins des consommateurs, développement itératif et incrémental, réversibilité permanente, vision holistique, tests automatisés et coopération. Implique une étude de faisabilité préalable et démontrée par un prototype avant de procéder ensuite à une analyse fonctionnelle ». (Stapleton, 1997, p. 3)
<i>Adaptive software development (ASD)</i>	« Automatisation des processus et génération de code automatique par des outils de modélisation issus du génie logiciel ». Aucune association aux autres méthodes de projets agiles et à aucun langage de programmation. (Highsmith, 2000, p. 14)
<i>Disciplined Agile Delivery (DAD)</i>	Objectif de faciliter l'intégration du concept d'agilité au sein de la grande organisation. En complémentarité de Scrum et Lean. (Ambler, 2006)
<i>Enterprise Unified Process (EUP)</i>	Ajoute deux phases au processus de livraison itératif et incrémental, soit la maintenance et le décommissionnement des systèmes ou processus devenus obsolètes pour la livraison de nouvelles solutions. En complément de DAD, Scrum et Lean. (Ambler, 2006)

Par le biais d'un rapport, Abrahamsson et al. (2002, p. 282) présentent un état de situation lié aux méthodes de projets agiles dans la discipline du développement logiciel. Ce rapport, sur la base de 10 méthodes de projets agiles, arrive à la conclusion que ces dernières

sont « applicables et efficaces pour la plupart des situations ». Cette conclusion est intéressante puisqu'elle porte à croire que, peu importe la méthode de projet agile utilisée, les résultats sont efficaces. Ainsi, le concept d'agilité trouverait davantage sa force dans ses principes que dans les particularités propres aux méthodes de projets agiles, car elles reposent pour la plupart sur les valeurs fondamentales issues du MA, telles que mises en lumière par Beedle et al. (2010).

Dans un même ordre d'idées, Cohen et al. ont effectué une revue de la littérature publiée en 2004 en mettant l'accent sur l'historique des méthodes de projets agiles. Les auteurs en sont venus aux conclusions suivantes :

Il y aura consolidation des méthodes de projets agiles dans le futur; que les méthodes de projets agiles vont grandement surpasser les modes de développement traditionnels, ce qui est déjà actuellement le cas dans plusieurs disciplines comme le développement logiciel; que les méthodes de projets agiles et les méthodes traditionnelles en management de projet sont en relation de symbiose et poursuivent le même objectif, soit d'améliorer le succès des projets (p. 2).

Pour compléter le positionnement pratique du concept d'agilité, les sous-sections suivantes mettent en opposition les méthodes de projets traditionnelles avec les méthodes de projets agiles, avant d'introduire les méthodes de projets hybrides et le concept d'ambidextrie organisationnelle.

1.2.1 LES MÉTHODES DE PROJETS TRADITIONNELLES ET AGILES

Mettre en opposition les méthodes traditionnelles de management de projet et les méthodes de projets agiles permet de mieux cerner théoriquement le concept d'agilité. Dyba et Dingsoyr (2008) font une proposition en ce sens (tableau 2). Ce tableau expose les différences relatives au style de management, à la communication et au modèle d'organisation qui soutiennent son positionnement comme philosophie de management. Selon Highsmith (2004), comparativement aux méthodes de projets agiles, les méthodes traditionnelles mettent l'accent sur la planification et sur la résistance à l'induction de changements dans le plan. Pour Chin (2004), contrairement aux méthodes de projets agiles, les méthodes traditionnelles présentent des limitations dans un contexte d'innovation et génèrent une disproportion entre le temps investi à la planification et au contrôle, au détriment de la gestion des bénéfices et de la performance des projets. Serrador et Pinto (2015) utilisent la même approche d'opposition pour le définir en affirmant que :

Contrairement aux méthodes de management de projet traditionnelles, les méthodes de projets agiles mettent l'accent sur le design continu et de portée de projets flexibles en réponse aux besoins du marché. Les méthodes de projets agiles justifient de confirmer les fonctionnalités le plus tard possible en embrassant l'incertitude, les interactions avec les consommateurs dans une organisation du travail d'équipe modifiée, c'est-à-dire autonomisée (p. 1042).

Tableau 2
Différences entre les méthodes de projets traditionnelles et les méthodes de projets agiles

Différences	Méthodes de projets traditionnelles	Méthodes de projets agiles
Hypothèses fondamentales	Le système est pleinement spécifiable, prédictible et peut être construit sur une planification exhaustive.	Logiciels de haute qualité développés en petites équipes sur la base de design en continu, testés rapidement selon des rétroactions des consommateurs
Style de management	Commande et contrôle	Leadership et collaboration
Management du savoir	Explicite	Tactique
Communications	Formelles	Informelles
Modèle de développement	Modèle du cycle de vie	Modèle en constante évolution avec durée de vie non déterminée
Modèle d'organisation de projet souhaité	Mécanique (bureaucratique avec de la formalisation)	Organique (flexible et encourage la coopération), petites équipes
Contrôle de la qualité	Planification complexe, contrôle strict et essais complets en fin de cycle de développement	Contrôle en continu des requis, du design et des solutions. Essais en continu

Source : Dyba et Dingsoyr (2008, p. 836)

Devant cette mise en opposition entre les méthodes de projets traditionnelles et les méthodes de projets agiles, la littérature sur le sujet montre qu'aucun choix n'est universellement efficace. Par exemple, Chow et al. (2018) ont analysé la corrélation entre les méthodes agiles et la performance des projets. Il en ressort que les méthodes de projets agiles sont généralement associées à des niveaux de productivité plus élevés, mais qu'elles ne sont pas systématiquement associées à des niveaux plus élevés de satisfaction des clients. Selon les auteurs, « elles rendent le travail plus agréable, mais ne sont pas critiques pour le succès des projets » (p. 967). Ciric et al. (2022, p. 513) arrivent à la même conclusion en révélant que « la sélection de l'approche de projet doit être gérée avec soin, en tenant compte à la fois des caractéristiques du projet, de l'impact souhaité à court et à long terme et d'autres facteurs contextuels aux organisations ». Cette conclusion relative au choix des méthodes de projets en fonction de caractéristiques contextuelles est intéressante en pratique.

1.2.2 LES MÉTHODES HYBRIDES

Considérant que l'ODR œuvre dans le secteur financier et que selon Livermore (2008, p. 31), « la plupart des banques font semblant de sauter sur la tendance agile et cela pourrait aboutir à une grosse erreur si les avantages et les inconvénients ne sont pas pris en compte ». En ce sens, il est pertinent d'introduire les méthodes hybrides qui combinent les méthodes de projets traditionnelles et les méthodes de projets agiles.

D'après Agnanostopulos et Kabeega (2019, p. 139), « les portefeuilles dans les banques se composent très souvent de programmes axés sur la réglementation, qui résultent de nouvelles lois, réglementations, principes comptables, règles et directives obligatoires ». De fait, les cadres réglementaires et les régulateurs engendrent, selon ces auteurs, un obstacle au déploiement de méthodes de projets agiles. Cette idée est aussi soutenue par Beerbaum (2022, p. 18) pour qui « la mise en œuvre de solutions non achevées n'est pas autorisée par les régulateurs et peut entraîner de graves problèmes d'audit et des risques de réputation ». C'est à partir de caractéristiques qui diffèrent des industries logicielles en comparaison d'autres domaines, dont le secteur financier, que les travaux de Cooper et Sommer (2018) ou encore de Zasa et al. (2021) suggèrent des méthodes hybrides. Ces auteurs soutiennent l'idée que les organisations qui ne font pas de développement de logiciels sont plus susceptibles d'adopter une approche mixte pour gérer leur portefeuille de projets.

Cette forme hybride ouvre la réflexion au concept d'ambidextrie organisationnelle, présentée dans la prochaine sous-section.

1.2.3 L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE

Pour compléter ce positionnement théorique du concept d'agilité, il est à considérer que des recherches démontrent que les différences entre les méthodes de projets traditionnelles et méthodes de projets agiles engendrent une dualité et des tensions théoriques au sein des organisations. Par exemple, selon Smith et al. (2017, p. 304) « le changement implique un ensemble complexe de tensions, d'exigences concurrentes, de conflits, de contradictions et de dilemmes bien établi dans la littérature organisationnelle ». C'est en fonction de ce paradoxe qu'est analysé le concept d'ambidextrie organisationnelle.

L'ambidextrie organisationnelle est, selon O'Reilly et Trushman (2004, p. 74), « la capacité des organisations à équilibrer les activités d'exploration et d'exploitation afin de rester compétitives face à l'évolution des conditions du marché ». Selon cette définition, l'ambidextrie permet de classifier le concept d'agilité comme tactique pour faire face à l'évolution de l'environnement. Cette classification peut être renforcée à partir des conclusions de Cegarra-Navarro et al. (2021) pour qui l'utilisation simultanée de structures d'exploration et d'exploitation peut permettre aux banques d'offrir une entière satisfaction en termes de productivité et d'économie, et par les propos de Lopez et al. (2004 p. 93) pour qui l'ambidextrie « peut contribuer à la génération d'un avantage concurrentiel ».

Cependant, selon une revue de la littérature sur le sujet effectuée par Reiff et Schlegel (2022), l'ambidextrie organisationnelle présente des caractéristiques qui justifient le besoin d'une perspective plus large. Par exemple, pour Gomes et al. (2020), la prise en compte d'objectifs multiples, et surtout l'exigence de rentabilité, engendrent des tensions entre les

deux modes d'apprentissage et sont l'objet de préoccupations pour les managers. Du point de vue de la performance individuelle, pour Katou et al. (2020), les activités d'exploration et d'exploitation ont un effet positif. Cette idée relative à la performance individuelle permet de classer l'ambidextrie organisationnelle comme une philosophie de management. En définitive, pour Posch et Gauraus (2020, p. 13), une difficulté liée à l'ambidextrie organisationnelle est que « les tendances comportementales des dirigeants à soutenir l'apprentissage et l'innovation sont faibles et que la planification stratégique est susceptible de montrer son visage coercitif ». Ainsi, à partir des propos des auteurs, un parallèle peut être effectué avec le besoin d'autonomisation des employés qui est une valeur intrinsèque au concept d'agilité selon le MA.

1.3 POSITIONNEMENT THÉORIQUE ET PRATIQUE DU CONCEPT D'AGILITÉ : EN RÉSUMÉ

Au point de vue théorique, il est dévoilé qu'il existe dans la littérature une variété de définitions liées au concept d'agilité et aucune ne donne un sens définitif à ce dernier. Bien que pertinentes et complémentaires, ces définitions du concept d'agilité ne font pas émerger de différences significatives. Celles-ci réfèrent, pour la plupart, aux intentions de se doter d'outils pour l'exécution des projets ou à des tactiques face à l'évolution de l'environnement, qui sont deux thèmes repérés dans le cadre du positionnement théorique du concept. La catégorisation des définitions du concept d'agilité, jusqu'ici présentée selon les thèmes repérés, est présentée au tableau 3. Ce tableau révèle une tendance voulant que de plus en plus d'auteurs récents considèrent le concept comme une philosophie de management.

Tableau 3
Catégorisation possible des définitions du concept d'agilité selon les thèmes repérés par le chercheur

Thèmes	Auteurs
Le concept d'agilité comme outil d'exécution des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Beddle et al. (2001) - Fitzgerald (1996) - Hallgren et Maannen-Olson (2005) - Hoda et al. (2010) - Misra et Kumar (2010) - Settina et Horz (2015) - Turner et Cochrane (1993)
Le concept d'agilité comme tactique face à l'évolution de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Chin (2004) - Koontz (1958) - Brown et Karagozolu (1993) - Collyer et al. (2010) - Dyba et Dingstr (2008) - Feng et al. (2012) - Highsmith (2004) - Serrato et Pinto (2015)
Le concept d'agilité comme philosophie de management	<ul style="list-style-type: none"> - Augustine et al. (2015) - Buse et al. (2020) - Holbeche (2019) - Salman et al. (2021) - Junker (2022)

Au point de vue pratique, des auteurs ouvrent une perspective intéressante, car ils entrevoient la possibilité de cesser les luttes récurrentes entre les défenseurs des méthodes traditionnelles de management par projet contre ceux qui rejettent toute expérience passée issue des méthodes traditionnelles de projets. Selon les auteurs, il est privilégié de travailler avec des approches hybrides et d'ambidextrie organisationnelle plutôt que de créer des particularités aux méthodes de projets agiles. Cette perspective a l'avantage de permettre de converger vers des théories empiriques pour les théoriciens et praticiens et de soutenir les parties prenantes² (PP) dans le déploiement des méthodes de projets agiles.

² Dans cette recherche, le terme partie prenante (PP) réfère à : membres dédiés de l'équipe de projet, managers de projets, promoteurs, membres des comités formels et récurrents, gestionnaires fonctionnels étant bénéficiaires des projets et décideurs exécutifs approuvant le démarrage et le financement de ces derniers.

1.4 ANALYSE DE LA LITTÉRATURE DE RÉFÉRENCE

Cette sous-section présente les lacunes théoriques émergentes suite à l'analyse de la littérature de référence en lien avec le concept d'agilité. Ces dernières sont au cœur de l'articulation théorique de cette recherche et sont présentées à l'intérieur des trois catégories identifiées telles que le concept d'agilité comme outil dans l'exécution des projets, comme tactique face à l'évolution de l'environnement ou encore comme une philosophie de management (tableau 3).

1.4.1 LE CONCEPT D'AGILITÉ COMME OUTIL D'EXÉCUTION DES PROJETS

Dans un premier temps, l'analyse de la littérature révèle des problématiques dans le niveau de maturité du concept d'agilité au sein des équipes de projets et différentes interprétations sont relevées. Selon Cohen et al. (2004), les multiples méthodes de projets agiles ne font qu'accroître cette problématique. Le défi est lié à la catégorisation du concept comme outil d'exécution des projets, car chacune de ces méthodes de projets agiles met en évidence des particularités qui peuvent avoir un impact sur les praticiens en management de projet. Bien que, selon les auteurs, il y aura consolidation des méthodes de projets agiles dans le futur, les praticiens du management de projet se sentent dépassés par les incessantes nouveautés, ce qui est une avenue de recherche intéressante.

Ensuite, la littérature relative au concept d'agilité comme outil d'exécution des projets est articulée autour du développement de logiciels ou du développement de produits, ce qui est limitatif et présente un manquement théorique. Selon Beerbaum (2022, p. 11), « la

littérature se concentre sur le développement de logiciels, car c'est le domaine dans lequel le mouvement agile a commencé avant que le débordement vers d'autres industries ne devienne effectif ». En effet, peu de résultats de recherches sur le concept d'agilité appliqué à d'autres disciplines sont identifiés, même si plusieurs bases de données non restreintes aux sciences de la gestion ont été consultées. Il est donc valable de se demander si le concept d'agilité est pertinent dans d'autres disciplines qui présentent des caractéristiques similaires en contexte de projet ou si le concept est limité pour les disciplines professionnelles du développement de logiciels ou de mise en marché de produits.

Hrafnhildur et al. (2014) ou encore Judy et Krummins-Been (2008) révèlent quant à eux que l'un des constats persistants liés aux méthodes de projets agiles est que leur déploiement devient problématique au niveau de l'organisation des projets. En effet, l'autorité décisionnelle accordée aux promoteurs et aux *Product Owner*³ (*PO*) devient hasardeuse lorsque les visions de ces détenteurs d'influence importants sont dichotomiques entre eux. Bien que des auteurs de référence (Drury et al., 2012; Gren et al., 2017) proposent des modèles de maturité d'équipes favorisant la priorisation et la prise de décision, aucun auteur consulté n'apporte de réponse vis-à-vis le problème du rôle attendu contrairement au rôle dans la pratique des promoteurs et des *PO*. Bien que ces derniers se positionnent comme légitimes à exercer leurs rôles et responsabilités théoriques, leur multiplication peut entraîner des dichotomies et incohérences dans l'organisation. En ce sens, des auteurs (Bass, 2014; Paasivaara et Heikijä, 2012) proposent des rôles et responsabilités élargis pour le *PO*, ce qui peut favoriser une priorisation partagée, mais leurs modèles renvoient respectivement à la

³ Traduction libre : responsable de produit

mise en place d'un rôle d'intégrateur ou à la constitution d'une équipe de *PO*. Bien que les travaux de Paasivaara et al. (2013) proposent une ébauche de réponse à partir de la méthode de projet agile *Scrum Agile for Organisation* (SAFe), les cas d'utilisation empirique de ces méthodes de projets agiles sont quasi absents dans la littérature consultée pour cette recherche.

En réponse aux managers et professionnels qui affirment qu'il est difficile de travailler de manière itérative et incrémentale par la nature de leur fonction (finances, conformité, comptabilité, etc.), Nord et Tomayko (2006) proposent une méthode d'organisation du travail. Par contre, cette méthode n'est pas démontrée en pratique. Il est intéressant de souligner que les travaux d'Abrahamsson et al. (2010) démontrent qu'il existe une perplexité croissante à propos des rôles des managers et de leur importance dans les approches agiles de développement. Cette perplexité quant à leur avenir peut avoir comme conséquence de renforcer leurs préoccupations et peut être liée à la peur de perdre quelque chose.

En ce sens, selon Sirkia et Lanti (2013), des managers fonctionnels⁴ tentent de réaligner les projets vers des méthodes de projets traditionnelles, surtout dans le processus de financement des projets et en reddition de compte. Les auteurs estiment que les processus traditionnels entraînent des frictions inutiles et contre-productives (ex. : au niveau des mécanismes de gouvernance, des rôles et responsabilités ou de la documentation des projets), mais elles ne proposent pas, en revanche, de réponse théorique. En l'absence de réponse

⁴ Dans le cadre de cette recherche, il est considéré que les managers fonctionnels disposent d'une autorité de gestion sur une unité organisationnelle, telle qu'un département, au sein d'une organisation. Ces derniers ont des responsabilités permanentes et ne sont généralement pas directement affiliés aux équipes de projets. Ils doivent uniquement veiller à ce que les buts et objectifs correspondent à la stratégie et à la vision globale de l'organisation. Dans les organisations tant traditionnelles que matricielles, le contrôle des ressources est centré sur les managers fonctionnels.

théorique sur ces considérations importantes, les outils et les techniques tendent à se confirmer comme une catégorisation comportant un vide théorique et un frein important dans le déploiement des méthodes de projets agiles. À cet effet, Clear (2003) a raison d'affirmer :

Qu'il s'agit d'une ligne de bataille entre les partisans des écosystèmes de développement logiciel agile versus les méthodologies de développement de systèmes rigoureuses qui sont basées sur des hypothèses fondamentalement différentes sur le fonctionnement du monde et des organisations (p. 12).

Selon Ambler (2007), cette situation est ironique considérant que le concept d'agilité prône la communication, ce qui donne une meilleure visibilité aux managers sur l'avancement des projets et par conséquent, en diminue les risques de réalisation.

Pour finir, en ce qui a trait aux frictions inutiles et contre-productives nommées par Sirkia et Lanti (2013), des apports théoriques (Selie, 2009; Rubin et Hiller, 2011; Wagenaar et al., 2018) suggèrent des pistes de réflexion quant à la documentation des projets agiles en matière de simplification de classification.

1.4.2 LE CONCEPT D'AGILITÉ COMME TACTIQUE FACE À L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT

La revue de la littérature en lien avec le développement de nouveaux produits est pertinente dans le cas de la catégorisation du concept d'agilité comme tactique face à l'évolution de l'environnement. En ce sens, les travaux de Treacy et Wiersema (1993) ont avancé que la relation de proximité avec les consommateurs diminue le temps de mise en marché. Cet objectif de rapidité au marché est implicite au sein du concept d'agilité. Dans un même ordre d'idée, Joshi et Sharma (2004) ont produit une recherche qui conclut que la

connaissance des processus des consommateurs ainsi que de l'information relative à leurs besoins et à leurs préférences améliorent la performance du développement de nouveaux produits. Fang et al. (2004) mettent en évidence que l'implication du consommateur améliore l'efficacité du développement de cette activité commerciale. Par contre, l'implication systématique du consommateur a des impacts au point de vue des organisations. Les consommateurs étant des PP externes non systématiquement impliqués dans les projets, tout porte à croire qu'il s'avère hasardeux pour une organisation de se doter d'orientations stratégiques et de projets visant à les exécuter si les résultats livrés sont tributaires de facteurs sur lesquels elle n'a pas le contrôle. Il s'en révèle une lacune théorique compte tenu de l'absence de références à ce sujet dans la littérature consultée.

Ensuite, il est possible que les méthodes de projets agiles deviennent problématiques dans le cadre de la gestion de projets par portefeuille puisqu'elles doivent vivre avec l'existence de projets en parallèle. Cette présomption est soutenue par le fait que les méthodes de projets agiles, telles que définies, impliquent de réaliser des projets selon une planification flexible et non déterministe. Ceci a le potentiel d'être dichotomique pour les organisations qui visent à maximiser leur rendement sur un investissement à la base d'une prévisibilité financière rigide. En outre, la gestion des multiples dépendances entre les projets a le potentiel de générer un degré de complexité supplémentaire. La littérature de référence consultée est sans réelle réponse sur cet élément et sur la taille optimale souhaitée pour une organisation désireuse de déployer des méthodes de projets agiles. Leur déploiement est-il limité uniquement à la petite ou moyenne entreprise (PME) ou est-ce possible de l'appliquer à grande échelle au niveau national ou supranational? Les travaux de Dingsoyr et Moe (2013) démontrent que la recherche sur cette problématique est un terrain fertile, mais vacant.

Amener l'agilité à l'échelle de l'organisation tout en préservant les conditions gagnantes qui sont à sa base est une avenue théorique intéressante.

1.4.3 LE CONCEPT D'AGILITÉ COMME PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT

Évoluer d'une vision déterministe et peu flexible à une vision non déterministe en management de projet a le potentiel d'entraîner une révolution dans la philosophie de management des organisations qui planifient et organisent leurs ressources matérielles, financières et humaines selon des plans stratégiques à long terme.

Par exemple, selon le modèle de Badir et al. (2012), l'assignation des managers de projets dans un contexte de concept d'agilité doit s'effectuer sur la base de l'adéquation entre l'intensité requise et réelle de la communication déterminée par les caractéristiques du projet et l'industrie dans laquelle il s'exécute. Pourtant, il a été observé lors du séjour organisationnel (DMP-9010, 2019) que l'assignation des managers de projets au sein de l'ODR s'effectue en fonction de la taille du projet en dollars, du niveau stratégique ou de l'expérience du professionnel, et non sur l'habilité à incarner les valeurs et principes issus du MA. Selon la littérature de référence consultée, les responsabilités traditionnelles des managers en matière de maîtrise et de contrôle sont compromises par le transfert de responsabilité à l'équipe de projet, et comme en témoigne Taylor (2016, p. 670) : « la réalité est que les managers sont devenus davantage des *gate keepers*⁵ ». Les auteurs de référence, tels que McAvoy et Butler (2009), se positionnent sur le besoin du management de s'adapter

⁵ Traduction libre : gardiens d'une planification

au sein de responsabilités renouvelées par l'adoption d'une PMA, mais aucun ne s'avance sur son éventuelle disparition. Comme l'affirme Padalkar (2016), l'adoption d'une PMA implique de considérer les préoccupations humaines lorsqu'il met en évidence que :

La littérature en management de projet en lien avec le concept d'agilité est caractérisée par une riche tradition de paradigmes, de perspectives et d'enquêtes, mais les théories y sont faibles et défailtantes. Le résultat est qu'en l'absence de fondations théoriques, il est difficile de converger vers des théories empiriques (on réinvente constamment) et on amène peu de valeur pour les théoriciens et praticiens, ce qui génère donc des impacts humains (p. 1316).

Renforçant cette idée, Dyba et Dingsyor (2008) mettent en évidence que la recherche empirique liée aux impacts humains inhérents à l'adoption d'une PMA est peu riche et qu'il est difficile d'émettre des recommandations spécifiques au bénéfice des praticiens, des managers, des chercheurs et des organisations. Abrahamsson (2009) propose pour sa part d'effectuer davantage de recherches compte tenu de l'émergence de plusieurs méthodes de projets agiles dans la pratique. Selon l'auteur, le statut actuel des connaissances est limité.

Ainsi est démontré le besoin d'augmenter le nombre de recherches liées à l'adoption d'une PMA (Padalkar, 2016; Dyba et Dingsyor, 2008; Abrahamsson, 2009). De surcroît, la proposition des auteurs est d'accroître la recherche autour des praticiens du management de projet ainsi qu'au niveau des managers fonctionnels. Selon les constats de ces auteurs, ce besoin est justifié, car les méthodes de projets agiles sont de plus en plus populaires dans la pratique et que leur déploiement est encore d'artisan sans réelle mesure des impacts sur les PP. Pourtant, selon Patrucco et al. (2022, p. 3509), « la mise en œuvre de méthodes de projets agiles nécessite le développement d'une culture et de valeurs organisationnelles appropriées ». Fort de ces constats, il est proposé, au cours des trois sous-sections suivantes,

d'analyser en détail les lacunes théoriques liées à l'adoption d'une PMA sous les dimensions du développement des compétences, des rôles et responsabilités, et de l'adhésion face à l'adoption d'une PMA afin de confirmer l'objet et la problématique de cette recherche.

1.4.3.1 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Il a été observé, lors du séjour organisationnel (DMP-9010, 2019), que les managers fonctionnels semblent présenter des défis dans l'adoption d'une PMA, bien que des efforts de formation aient été déployés par l'ODR. Cette observation est cohérente avec les conclusions de Lee et Chen (2019, p. 880) pour qui « le manque de préparation organisationnelle est estimé comme l'obstacle le plus critique à la diffusion de la PMA ». D'après les auteurs, il persiste une inadéquation culturelle avec les valeurs du MA et un manque de capacité de la part de la direction à persuader les membres de l'équipe de la validité de la PMA, ce qui empêche une adoption réussie. Il en ressort que ces approches individuelles d'accompagnement ne sont pas axées sur les besoins des participants, car elles sont trop triviales pour les praticiens et trop techniques pour les managers qui n'œuvrent pas dans ce contexte de projets agiles. Ainsi, les managers ne disposent pas des connaissances contextuelles minimales, entraînant ainsi des problématiques dans l'adoption d'une PMA. La question, à savoir s'il faut amener au niveau de maturité requis les managers en contexte fonctionnel, généralement externes à l'équipe, est pertinente, car, comme discuté, les équipes peuvent disposer de l'autonomie décisionnelle pour planifier et exécuter leurs travaux. Néanmoins, dans la perspective où le concept d'agilité est positionné comme une PMA et est une transformation organisationnelle, la réponse demeure à évaluer.

1.4.3.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Il a été observé, lors du séjour organisationnel (DMP-9010, 2019), que les rôles et responsabilités liés au déploiement de méthodes de projets agiles s'appliquent, de manière générale, correctement dans les équipes et ne génèrent pas de problématiques importantes. Bass (2014), Paasivaara et Heikijä (2012) confirment que lorsque des problématiques de rôles et responsabilités émergent dans les équipes de projets, elles peuvent être gérées. Le problème est peut-être davantage en lien avec les managers en contexte fonctionnel. Kelana et al. (2018, p. 2) mentionnent ce qui suit : « les exigences ne peuvent être gérées par une seule personne (propriétaire du produit). Par conséquent, il est suggéré de diviser la responsabilité de leur gestion. Cette division constituait souvent un défi de taille ». Face à la problématique de synchronisation des rôles décisionnels, Garcia et al. (2017) mentionnent que la communication est la clé de voûte. Selon ces auteurs de référence, il y a un intérêt à utiliser des méthodes de projets agiles pour soutenir et accroître la communication des équipes. Néanmoins, la synchronisation des PP, telles que les promoteurs et *PO* auxquels on accorde de l'autorité décisionnelle formelle vers le management fonctionnel, demeure un défi sans réponse théorique pour les grandes organisations en considération de la littérature de référence consultée.

1.4.3.3 ADHÉSION DES MANAGERS FACE AU CONCEPT D'AGILITÉ

Il a été observé, lors du séjour organisationnel (DMP-9010, 2019), que des managers semblent manifester le désir de retourner vers des approches de management de projet traditionnelles. Cette observation est cohérente avec les conclusions de Kelenda et al. (2018),

pour qui la résistance individuelle au changement et l'attachement aux processus antérieurs sont des défis pour les managers. En outre, des professionnels d'expérience affirment qu'il est difficile de travailler de manière itérative et incrémentale considérant la nature de leurs fonctions. Ces constats révèlent des préoccupations vis-à-vis le déploiement de méthodes de projets agiles à considérer comme une problématique d'adhésion dans l'adoption d'une PMA. En ce sens, la théorie en management de projet liée à l'adhésion des PP est un champ peut-être vacant, hormis les travaux d'Oliver et Ross (2005) qui mettent de l'avant que les managers ont tendance à utiliser un raisonnement heuristique pour prendre leurs décisions, ce qui peut justifier leur non-adhésion au concept d'agilité. Est-ce que la clé pour mitiger cette problématique liée à l'adoption d'une PMA n'est pas plutôt, comme le suggèrent Bourgeois et Eisenhardt (1988), de planifier soigneusement et analytiquement, tout en agissant vite et avec assurance? Est-ce que la nécessité de changer est comprise et partagée, est-elle prise trop à la légère, ou est-ce que le management fonctionnel ne dispose tout simplement pas de la capacité d'adopter une PMA?

En réponse à ces questions, il est possible de croire que le principal frein à l'adoption d'une PMA est la peur de perdre quelque chose. Selon Raharjo et Purwandari (2020 p.123), «les entreprises échouent à introduire des pratiques agiles en raison d'obstacles organisationnels tels que le scepticisme de la direction et des membres de l'équipe de projet, le manque de compréhension des principes ou le manque de capacités dans la mise en œuvre des pratiques». Ces éléments sont à considérer pour cette recherche. Par contre, est-ce que la peur de perdre quelque chose est légitime ou ne s'agit-il que d'une perception à gérer? Serait-il pertinent de positionner l'adoption d'une PMA non pas comme une perte éventuelle de travail, mais davantage comme une évolution dans la façon de l'organiser?

1.5 ANALYSE DE LA LITTÉRATURE DE RÉFÉRENCE : EN RÉSUMÉ

En résumé, devant l'intention de favoriser l'adoption d'une PMA, il est possible de voir émerger une constante qui s'articule autour du développement des compétences, des rôles et responsabilités, et à l'adhésion des managers dans cette intention. Chacune des catégories peut être liée par des préoccupations humaines relatives à la peur de perdre quelque chose et les auteurs de référence cités, bien qu'ils identifient les mêmes problématiques, proposent peu de solutions théoriques à intégrer face à ces dernières.

Une synthèse de l'analyse de littérature selon les thèmes traités, les auteurs de référence et des lacunes théoriques identifiées est présentée au tableau 4. Ce tableau met en évidence que pour Abrahamsson (2009), Bourgeois et Einsenhard (1988), Dyba et Dingsyor (2008), Garcia et al. (2017), Kelenda et al. (2018), Malhotra et al. (2001), Oliver et Ross (2005) et finalement Padalkar (2016), c'est au niveau du développement des compétences, des rôles et responsabilités et dans l'adhésion des managers que l'on retrouve les exemples les plus éloquents d'écarts inhérents au rapport qu'entretiennent ces derniers vis-à-vis le rôle prescrit par l'adoption d'une PMA.

Tableau 4
Synthèse de l'analyse de la littérature par thèmes et lacunes théoriques du concept d'agilité comme philosophie de management agile

Thèmes	Auteurs de référence	Lacunes théoriques
Le concept d'agilité comme outil d'exécution des projets	<ul style="list-style-type: none"> - Cohen et al. (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> - De quelle manière gérer la multiplication des méthodes de projets agiles qui amènent chacune leurs particularités relatives aux outils et techniques? Quelles méthodes de projets agiles sont les plus efficaces? Jusqu'où planifier? - Est-ce que les méthodes de projets agiles sont pertinentes dans d'autres disciplines?
Le concept d'agilité comme tactique face à l'évolution de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Dingsoyr et Moe (2013) - Fang et al. (2008) - Joshi et Sharma (2004) - Treacy et Wiersema (1993) 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment concilier un environnement en changement selon des facteurs (rationnels/irrationnels) versus les pratiques de gestion des organisations efficaces? - Comment gérer les dépendances? Quelle est la taille optimale de l'organisation pour l'adoption d'une PMA?
Le concept d'agilité comme philosophie de management	<ul style="list-style-type: none"> - Abrahamsson (2009) - Bourgeois et Einsenhard (1988) - Dyba et Dingsyor (2008) - Garcia et al. (2017) - Kelenda et al. (2018) - Malhotra et al. (2001) - Oliver et Ross (2005) - Padalkar (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> - Le déploiement des méthodes de projets agiles entraine des préoccupations humaines à adresser.
<u>Sous-thème</u> Développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Kelenda et al. (2018) - Lee et Chen (2019) 	<ul style="list-style-type: none"> - Le centre d'expertise et la formation continue sont déjà en place depuis plusieurs années. Fait-on davantage face à une problématique plus significative d'adhésion?
<u>Sous-thème</u> Rôles et responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Kelana, Hyna et Rossi (2018) - Garcia et al. (2017) - Malhotra et al. (2001) 	<ul style="list-style-type: none"> - Et si, dans l'organisation, on intégrait la nécessité de faire le virage agile comme philosophie de management dans les objectifs des managers?
<u>Sous-thème</u> Adhésion des managers face au concept d'agilité	<ul style="list-style-type: none"> - Bourgeois et Einsenhard (1988) - Oliver et Ross (2005) - Raharjo et Purwandari (2020) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sommes-nous en présence d'un sentiment d'exclusion? - Pour la gestion du changement, peut-on planifier soigneusement et analytiquement, mais agir vite et avec assurance comme prescrit par le concept d'agilité? - Est-ce que la nécessité de changer est comprise et partagée, prise trop à la légère, ou est-ce que le service des ressources humaines ne dispose tout simplement pas de la capacité d'intégrer le concept d'agilité? - Est-ce que la peur de perdre quelque chose est légitime ou ne s'agit-il que de perception à gérer par une gestion du changement plus adaptée? - Serait-il pertinent de positionner l'adoption d'une PMA non pas comme une perte éventuelle de travail, mais davantage comme une évolution dans la façon de l'organiser?

De surcroît, les multiples méthodes de projets agiles ont le potentiel d'accélérer l'avènement de différents outils et techniques (tableau 1). Des impacts sur les managers qui peuvent se sentir dépassés par les incessantes nouveautés en lien avec leurs rôles et responsabilités traditionnels sont à anticiper. Pour les organisations, si le développement et la rétention des talents sont des priorités stratégiques et un gage de pérennité pour ces dernières, ces lacunes théoriques présentent un intérêt en recherche. De plus, le management agile tirant ses origines du développement logiciel ou du développement de nouveaux produits, élargir le champ de la recherche à d'autres disciplines peut être pertinent pour les praticiens et les chercheurs afin de démocratiser la PMA dans une perspective non limitative à quelques disciplines de référence.

Au niveau de la tactique face à l'évolution de l'environnement, plusieurs auteurs soulignent les avantages positifs du rapprochement avec le consommateur dans l'exercice de réalisation des projets (tableau 2). Or, comment jumeler ce rapprochement pour évoluer en symbiose avec les besoins du marché tout en étant aligné sur des plans stratégiques et tactiques qui démontrent leur efficacité en sciences de la gestion? Un autre manquement théorique potentiel est relatif à la gestion des multiples dépendances entre les projets. Si le contenu de ces derniers est en constante mouvance, cela a pour effet de générer un degré de complexité supplémentaire. Par ailleurs, la littérature de référence consultée demeure sans réponse face à la taille optimale de l'organisation pour l'adoption d'une PMA. Ces lacunes sont des avenues intéressantes pour cette recherche.

Toutefois, c'est le processus d'adoption de la PMA qui se dégage comme le plus sous-représenté dans la littérature de référence consultée. La PMA semble entraîner une évolution

des responsabilités considérées jusqu'à récemment comme formalisées dans le cadre de la réalisation de projets. Certaines de ces responsabilités peuvent évoluer, comme la gestion du niveau d'autonomisation laissée à l'équipe de projet, et d'autres, possiblement disparaître, comme la planification linéaire et sophistiquée. En ce sens, l'analyse de la littérature met en évidence des lacunes théoriques et problématiques pratiques qui se révèlent comme des freins dans l'adoption d'une PMA. Par exemple, une PMA nécessite obligatoirement l'autonomisation des employés. Cette évolution peut être envisagée comme un défi pour les managers dans les organisations qui œuvrent habituellement avec des projets utilisant des méthodes de projets traditionnelles. Selon le positionnement théorique du concept effectué (section 1.1), l'autonomisation justifie que les décisions liées à la réalisation du projet soient prises par l'équipe de travail sans requérir l'autorisation ou l'adhésion des managers en contexte fonctionnel, peu importe leur niveau hiérarchique. Cette évolution a donc le potentiel d'entraîner que certaines responsabilités considérées comme formalisées dans le cadre de la réalisation de projets avec des méthodes de projets traditionnelles soient appelées à changer. C'est selon ces constats que la problématique, la question et les objectifs de recherche au sein de la prochaine section.

1.6 PROBLÉMATIQUE, QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Considérant les constats de l'analyse de la littérature, l'objet de cette recherche trouve son essence dans les lacunes théoriques liées au concept d'agilité comme philosophie de management. En outre, le séjour organisationnel (DMP-9010, 2019) porte à croire qu'en pratique, il persiste des problématiques en lien avec l'intention d'adopter une PMA au sein de l'ODR. Ces derniers semblent déstabilisés au niveau de leurs rôles et responsabilités, et

peuvent avoir beaucoup à perdre, car, dans un contexte d'adoption d'une PMA, ils doivent céder l'autorité décisionnelle formelle sur l'allocation des ressources humaines et financières, de même que sur l'organisation des projets. Plusieurs observations réalisées au cours du séjour organisationnel (DMP-9010, 2019) ont dévoilé le peu d'aisance des managers vis-à-vis le management agile et la littérature de référence consultée n'apporte pas de réponse concrète face à ce constat.

De ce fait, la problématique de recherche est articulée autour des managers de l'ODR pour qui le fait de minimiser ou d'ignorer leurs préoccupations d'ordre humain a le potentiel de mener à un échec dans l'adoption d'une PMA. Pour Mello et Schloemeer (2022) :

« s'il est voulu adopter des comportements spécifiques au sein des organisations, il leur incombe de surveiller régulièrement l'expérience socioémotionnelle de leurs employés et la façon dont ils perçoivent les politiques, pratiques et procédures qui créent un climat dans le contexte d'une culture organisationnelle » (p. 159).

Il est ainsi souhaité par cette recherche de considérer le poids décisionnel des managers fonctionnels et de la nécessité de leur adhésion pour mener à bien l'adoption d'une PMA. Il est pertinent d'adresser cette problématique d'emblée, car toute initiative sans l'aval de cette strate de management ne pourra trouver écho.

Cette recherche vise à répondre à la question suivante : quelle serait la stratégie organisationnelle de gestion du changement la plus adaptée et quelles sont les approches individuelles d'accompagnement des managers pouvant favoriser l'adoption d'une PMA?

Son objectif principal est de :

- Proposer un modèle d'adoption d'une PMA pour les managers d'une organisation de référence.

Les sous-objectifs sont de :

- Procéder à une analyse des approches individuelles d'accompagnement actuellement utilisées pour favoriser l'adoption d'une PMA au sein de cette ODR;
- Cartographier les préoccupations de ses managers en lien avec cette intention.

Cette recherche est alignée sur les travaux récents de Kelenda et al. (2018), qui démontrent que la résistance au changement et l'attachement aux processus antérieurs sont des défis fréquents à tous les niveaux organisationnels. Ces derniers dénotent que dans les grandes organisations, la résistance au changement s'articule davantage au sein de ses strates de gestion fonctionnelle. En définitive, les objectifs de cette recherche sont basés sur le postulat que si les managers fonctionnels n'adhèrent pas, il peut être difficile de changer l'organisation et d'adopter une PMA. Ce postulat est raisonnable selon les travaux de Hoda et Murugesan (2016), pour qui l'un des défis importants liés à l'adoption d'une PMA est de convaincre le management fonctionnel d'adopter le concept et de donner l'autorité décisionnelle aux équipes de projets. C'est dans cet esprit que s'articule cette recherche, soit en considérant le concept d'agilité comme une philosophie de management.

CHAPITRE 2

CADRES CONCEPTUELS DE GESTION DU CHANGEMENT

Comme il est mis en lumière au chapitre précédent, la stratégie organisationnelle et les approches individuelles de gestion du changement sont généralement opérationnelles, linéaires et basées sur le déploiement d'outils ou de tactiques. Suite à l'analyse de la littérature présentée, force est de constater qu'aucun auteur de référence n'a considéré en profondeur les préoccupations humaines liées au développement des compétences, à la transformation des rôles et responsabilités ou à l'adoption d'une PMA.

Pourtant, dès 1969, Richard Beckhard soutenait que le changement organisationnel ne consiste pas simplement à changer la structure ou les systèmes d'une organisation, mais à changer le comportement, les attitudes et les valeurs de ses membres, ce qui peut soutenir le choix d'un cadre conceptuel de gestion du changement dans cette recherche. Depuis, des auteurs soutiennent que les cadres conceptuels liés au domaine de la gestion du changement peuvent être des outils efficaces pour implanter une nouvelle culture et faire évoluer les comportements. En bénéficiant d'une approche structurée et systématique du changement, cette façon de faire permet en outre aux organisations de naviguer dans leur processus complexe de transformation. Hiatt (2007, p. 65) soutient ce propos en affirmant que « la gestion du changement appliqué aux processus, mais aussi aux humains, favorise le changement réussi et durable dans les organisations ». Pascale et al. (1997, p.126) soutiennent également le choix d'un cadre conceptuel de gestion du changement, car selon ces derniers, le changement « implique la transformation des personnes, pas seulement la mise en œuvre de nouveaux programmes ou systèmes ».

Ainsi, pour éviter de déployer uniquement des activités préformatées de manière séquentielle, deux cadres organisationnels et deux cadres individuels de gestion du changement sont suggérés afin de répondre à l'objectif général et aux sous-objectifs de cette recherche (section 1.6). L'utilisation de ces cadres conceptuels de gestion du changement est alors en adéquation avec les propos de Gandomani et al. (2013), pour qui changer l'approche de développement des projets d'un mode traditionnel vers un mode agile doit être géré par une stratégie organisationnelle de gestion du changement. De surcroît, ce choix est aussi en adéquation avec Kelenda et al. (2018), pour qui la résistance individuelle au changement et l'attachement aux processus antérieurs sont des défis fréquents pour les managers.

2.1 TYPES DE CHANGEMENT

D'emblée, avant de décrire les cadres conceptuels organisationnels et individuels de gestion du changement utilisés dans cette recherche, il est pertinent de qualifier théoriquement le type de changement que peut représenter l'adoption d'une PMA pour une organisation afin de considérer adéquatement l'envergure des impacts à anticiper. En ce sens, Huy et Mintzberg (2003) proposent une matrice (tableau 5). Ce tableau montre que si l'adoption d'une PMA est qualifiée comme un processus lent et comme un réajustement des pratiques (une adaptation), alors les impacts du changement peuvent être sous-estimés par les organisations.

Tableau 5
Types de changement

Types de changement	Transformationnel pour l'organisation	Réajustement pour l'organisation
Processus lent	Évolution	Adaptation
Processus rapide	Révolution	Reconstruction

Source : Huy et Mintzberg (2003, p. 80)

Cette présomption est soutenue par le fait que, comme la littérature de référence le dévoile (section 1.4), l'adoption d'une PMA peut engendrer des changements rapides et est transformationnelle pour les organisations, car ses impacts sont non seulement liés aux outils et techniques, mais ils se reflètent aussi sur la philosophie de management. C'est selon cette qualification qu'est considérée la proposition d'un modèle d'adoption d'une PMA. Il est à noter que, lors du séjour organisationnel (DMP-9010, 2019), il a été observé que les PP mandatées pour opérationnaliser l'adoption d'une PMA utilisent le terme « adaptation » pour qualifier le changement au sein de leurs stratégie et matériel de formation. Cette observation laisse croire que les impacts du changement sont peut-être sous-estimés même si, pour Patrucco et al. (2022, p. 3503), l'introduction du concept d'agilité est « perturbante et entraîne de sérieux défis » pour les managers.

Ensuite, Price et Chahal (2006) amènent une nuance intéressante à considérer pour l'analyse et la proposition du cadre conceptuel de cette recherche lorsqu'ils affirment que :

En général, on peut dire que le changement pour une organisation devient nécessaire lorsqu'elle n'est plus alignée sur son environnement externe et que sa survie est menacée. Donc [...] la stratégie commerciale doit être alignée sur les buts et objectifs individuels des parties prenantes. Ceci peut être réalisé en pratiquant la gestion du changement (p. 1163).

C'est donc dire que le cadre conceptuel peut inclure la considération des buts et des objectifs individuels des PP, dont ceux des managers impactés par l'adoption d'une PMA, ou être bonifié par ces derniers. Il semble ainsi primordial, selon Prince et Chahal (2006), de considérer les préoccupations humaines dans le processus d'adoption d'une PMA justifiant les objectifs de cette recherche. Néanmoins, pour Carnall (2007, p.99), « tout changement implique de l'incertitude, de l'ambiguïté et de l'anxiété chez les individus impliqués ». L'auteur a étudié les « grandes étapes de la réponse humaine au changement » [traduction libre], dont les cinq principaux stades sont : déni, défense, rejet, acceptation et internalisation. Ainsi, en dépit de la volonté de proposer un cadre conceptuel favorisant l'adoption d'une PMA, il est souhaitable d'anticiper, de reconnaître et de gérer ces stades dans la proposition du modèle d'adoption du chapitre 6.

Considérant les types de changement de Huy et Mintzberg (2003) et les résultats des travaux de Price et Chahal (2006), la stratégie de gestion du changement pour l'adoption d'une PMA doit être organisationnelle et les approches d'accompagnement des managers de l'ODR, individuelles. C'est pourquoi quatre cadres conceptuels de gestion du changement sont identifiés et sont sommairement décrits. Tous sont pertinents et complémentaires pour cette recherche.

2.2 CADRES CONCEPTUELS ORGANISATIONNELS ET INDIVIDUELS

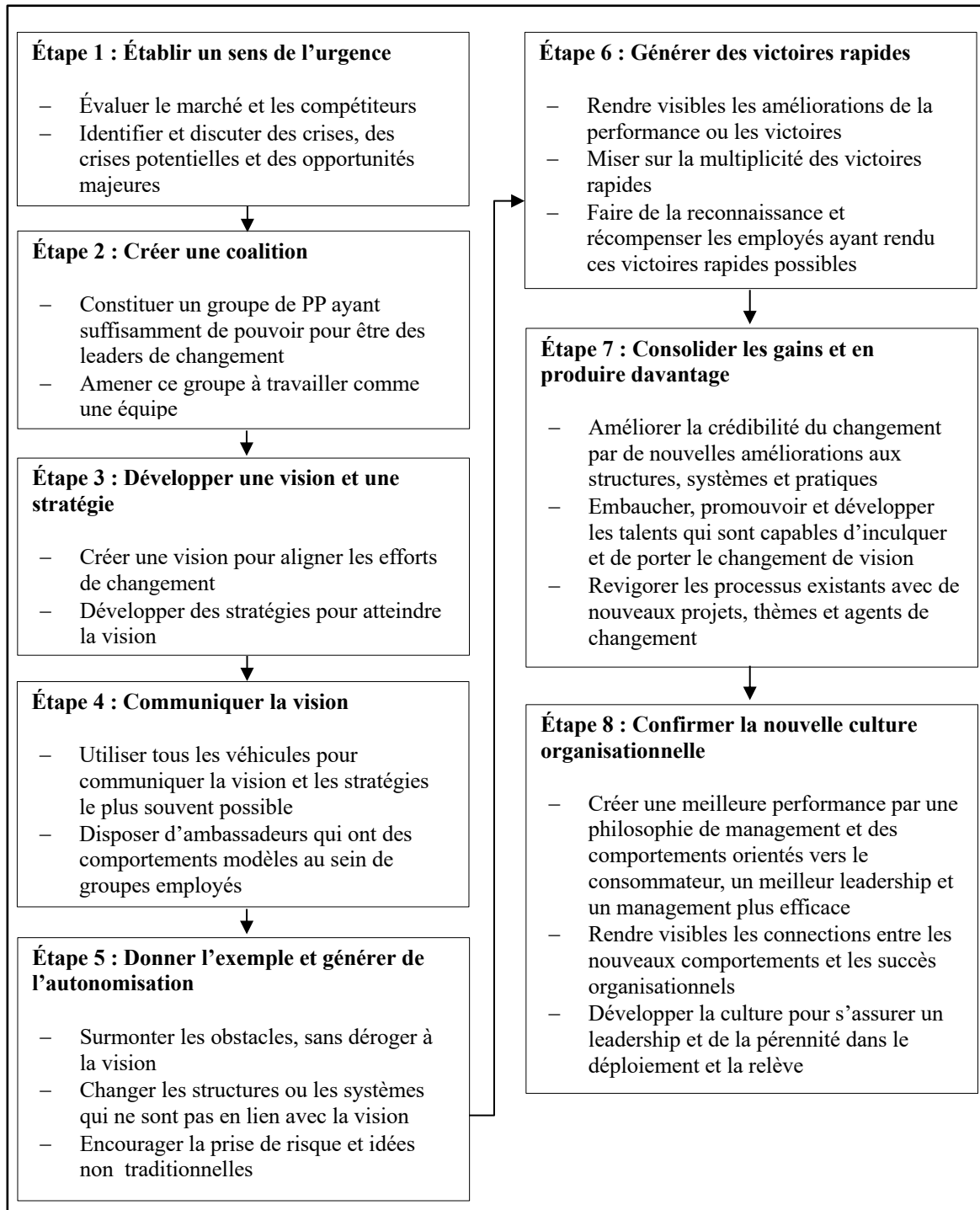
Le premier cadre conceptuel de cette recherche est celui de Lewin (1947), qui propose une approche du changement composée de trois phases :

1. Phase de dégel : considérée comme la plus importante, l'accent est mis sur l'établissement du besoin de changement, la préparation des PP et l'établissement d'un plan.
2. Phase changer : concerne la mise en œuvre du changement prévu. Considérée comme la phase la plus difficile, car beaucoup d'oppositions doivent être surmontées.
3. Phase regeler : consiste à établir la stabilité une fois les changements apportés. Le changement mis en œuvre est accepté par l'organisation, et les nouvelles pratiques et les procédures sont normalisées.

Selon Lewin (1947), la phase de dégel peut aider à évaluer la possibilité de succès du changement à venir (par exemple : facteurs à l'appui versus facteurs contre). Toutefois, ce cadre conceptuel est aujourd'hui critiqué. En effet, selon AlManei et al. (2018, p. 1162), « la phase regeler est trop lente vis-à-vis la rapidité avec laquelle les changements surviennent, ce qui ne laisse pas assez de temps pour normaliser avant que la prochaine initiative de changement débloque une nouvelle phase de dégel ».

Le deuxième cadre de gestion du changement de cette recherche est celui de Kotter (2012), qui propose une stratégie de gestion pour conduire les changements organisationnels majeurs, applicable dans un large éventail d'organisations et qui a la particularité « d'accorder de l'attention à la dimension humaine » (p.19) [traduction libre] (figure 1).

Figure 1
Les huit phases d'une stratégie de gestion d'un changement organisationnel majeur



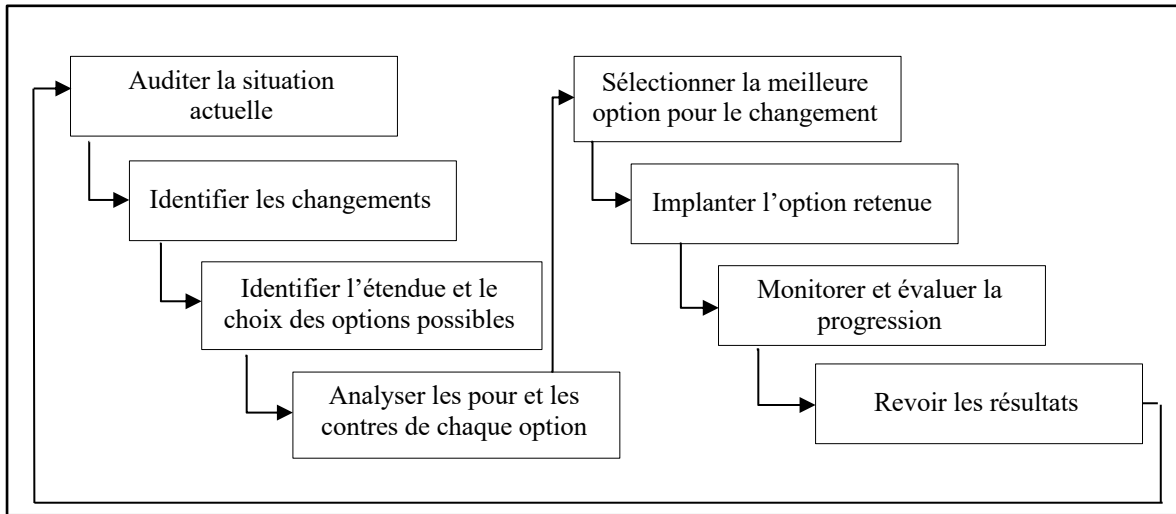
Source : Kotter (2012, p. 23)

Composée de huit étapes, la stratégie de Kotter (2012) se concentre sur le processus social du changement, répondant ainsi aux préoccupations humaines. Par exemple, les étapes 3 et 4 décrivent comment créer et communiquer une vision, ce qui a pour effet de générer une motivation croissante des employés, renvoyant ainsi au principe d'autonomisation des équipes de projets. Pour Kotter et Heskett (1992, p. 68) : « un manque d'engagement des PP dans les initiatives de changement est souvent la raison pour laquelle les projets échouent, comme c'est le cas dans plusieurs situations liées au *Lean management* ». Comme il se dégage un lien entre le *Lean management* et le concept d'agilité, puisqu'ils s'apparentent un à l'autre par plusieurs de leurs principes et qu'ils sont positionnés au sein de l'école de pensée japonaise (Annexe 4), le modèle de Kotter (2012) est proposé pour cette recherche.

Toutefois, les modèles de Lewin (1947) et de Kotter (2012) sont tous deux axés sur le changement d'un point de vue organisationnel. Afin de diversifier les théories fondatrices de cette recherche, deux autres cadres théoriques sont proposés, ceux-ci mettant de l'avant le changement au point de vue individuel.

Le troisième cadre conceptuel est celui de la stratégie du changement de direction [traduction libre] d'Olson et Eoyang (2001), qui permet de classer les types de changement en deux groupes : les rationnels et les sociaux. Selon les auteurs, la gestion du changement peut être abordée comme un changement social comportant un certain nombre d'étapes centrées sur les individus (figure 2).

Figure 2
Stratégie du changement de direction sociale



Source : Olson et Eoyang (2001, p. 9)

De plus, pour Olson et Eoyang (2001), les organisations sont des entités dynamiques et fonctionnent comme un système complexe adaptatif (tableau 6). Ce tableau fait ressortir que les approches individuelles d'accompagnement ne devraient pas reposer sur l'hypothèse, selon AlManei et al., 2018, p. 1163), que « le comportement de l'organisation et des employés est ordonné et contrôlable ».

Tableau 6
Caractérisation des modèles traditionnels en comparaison du système complexe adaptatif

Traditionnel	Système complexe adaptatif
Quelques variables déterminent les résultats.	Plusieurs variables déterminent les résultats.
Le tout est égal à la somme des parties.	Le tout est différent de la somme des parties.
La direction est déterminée par le design et le pouvoir de quelques leaders.	La direction est déterminée par l'émergence des participants et de plusieurs PP.
Les comportements des individus et des organisations sont prédictibles et contrôlables.	Les comportements des individus et des organisations sont non prédictibles et non contrôlables.
Les liens cause versus effet sont simples et chaque effet est rattaché à une cause.	Les liens de cause vs effet sont mutuels et chaque effet peut être rattaché à une cause ou le contraire.
Les relations sont directionnelles.	Les relations sont bidirectionnelles.
Tous les systèmes et organisations sont essentiellement les mêmes.	Chaque système et chaque organisation est unique.
L'efficacité et la stabilité sont à la base du calcul de la valeur.	La réponse à l'environnement est à la base du calcul de la valeur.
Les décisions sont basées sur des faits et des données.	Les décisions sont basées sur les tensions et sur les comportements.
Les leaders sont des experts et disposent d'autorité.	Les leaders sont des facilitateurs en soutien.

Source : Olson et Eoyang (2001, p. 99)

Le quatrième cadre conceptuel de cette recherche est celui de Miat (2012), qui propose un cadre basé sur l'individu représentant les cinq exigences qu'un individu peut incarner pour réussir à changer, c'est-à-dire : conscience de la nécessité du changement; désir de soutenir le changement; savoir comment changer; capacité à démontrer de nouvelles compétences et de nouveaux comportements; bénéficier de renforcement pour rendre le changement persistant.

Bien que ce modèle, tout comme celui d'Olson et Eoyang (2001), apparaisse intéressant par le fait qu'il se préoccupe de l'individu, il est important de proposer une stratégie du changement plus générale. En effet, dans la structure de gestion typique de nombreuses grandes organisations où le concept d'agilité est déployé, se focaliser uniquement sur l'individu en reviendrait à ignorer les structures hiérarchiques et les PP qui

occupent des postes de direction. Ceux-ci sont de grands détenteurs d'influence sur les décisions de l'organisation, car pour Mariano et al. (2016, p. 974) : « le management fonctionnel joue un rôle clé dans l'orchestration et l'initiation du changement ».

2.3 CADRE CONCEPTUEL PRINCIPAL

L'exploration de ces quatre cadres conceptuels de gestion du changement pour favoriser l'adoption d'une PMA dévoile de nombreux thèmes communs et des limitations potentielles pour le choix du cadre conceptuel. Avant d'être justifiée en détail, la cohérence entre les quatre cadres conceptuels analysés selon les différentes caractéristiques pour l'adoption d'une PMA est résumée sous la forme de critères de sélection au sein du tableau 7. Ce tableau permet de constater que parmi les cadres conceptuels analysés, celui de Kotter (2012) apparaît le plus approprié pour cette recherche.

Tableau 7
Cohérence des cadres conceptuels analysés versus les critères de sélection

Critères de sélection du cadre conceptuel	Lewin (1947)	Kotter (2012)	Olson et Eoyang (2001)	Miat (2012)
Aligné à la définition de référence du concept d'agilité (Cervone, 2011)	X	X	X	X
Cohérence avec les valeurs du MA (Beddle et al., 2001)		X	X	X
Considère une PMA comme une révolution organisationnelle (Huy et Mintzberg, 2003)		X		
Prise en compte des objectifs et buts individuels des PP (Price et Chahal, 2006)		X	X	X
L'organisation est un système complexe et adaptatif (Olson et Eoyang, 2001)		X	X	
Prise en compte de la structure hiérarchique (Mariano et al., 2016)		X		

Chacun des cadres est conforme avec le concept d'agilité comme défini par Cervone (2011) quant aux notions d'itération et de réponse rapide à l'évolution de l'environnement, et chacun trouve écho dans la plupart ou dans l'ensemble des principes du MA. En outre, chacun des cadres conceptuels explorés promeut des arguments relevant l'importance de considérer les préoccupations des humains, en l'occurrence des managers pour l'adoption d'une PMA.

Par contre, en positionnant des étapes d'établissement et de communication d'une vision organisationnelle, Kotter (2012) est favorisé, car il est le seul à qualifier l'adoption d'une PMA comme une révolution organisationnelle au sens où Huy et Mintzberg (2003) l'entendent. Par ailleurs, Kotter (2012), différemment de Lewin (1947) qui propose un cadre conceptuel comme un processus isolé, aborde le changement comme un processus continu ayant à la fois un impact sur l'organisation et les individus. Cet angle d'approche de Kotter (2012) est ainsi cohérent avec la prise en compte des buts et des objectifs individuels des PP tels que définis par Price et Chahal (2006).

C'est pourquoi le modèle proposé par Kotter (2012) se dégage comme le plus approprié à titre de cadre conceptuel principal. Selon AlManei et al. (2018) :

Le modèle de Kotter est qualifié de modèle social et, en tant que tel, s'adapte mieux au type de changement qui apporte des incertitudes et des inconvénients qui peuvent susciter une résistance de la part des personnes attachées aux méthodes et pratiques existantes (p. 1164).

Cet auteur soutient la proposition de ce cadre conceptuel considérant que les objectifs de cette recherche trouvent leurs fondations dans la non-adhésion de certaines PP au concept

d'agilité. L'hypothèse selon laquelle l'organisation et le comportement des employés sont ordonnés et contrôlables n'est plus envisageable (Olson et Eoyang, 2001). Donc, l'organisation qualifiée comme un système complexe et adaptatif devait être considérée dans le choix du cadre conceptuel pour l'adoption d'une PMA. Le dernier argument renforçant la proposition d'utiliser le cadre conceptuel de Kotter (2012) est que, dans une structure hiérarchique, ne pas considérer le point de vue organisationnel peut mener à ignorer les PP qui occupent des postes de direction et qui sont de grands détenteurs d'influence sur les décisions de l'organisation. À titre de rappel, les managers sont identifiés comme l'un des principaux freins à l'adoption d'une PMA, soutenant ainsi les objectifs de cette recherche (section 1.6).

Néanmoins, le cadre conceptuel de Kotter (2012) présente des limitations par rapport aux objectifs de cette recherche, ce qui justifie de considérer les apports théoriques de Lewin (1947), d'Olson et Eoyang (2001) et de Miat (2012). En effet, Kotter (2012) ne fournit pas de détails sur les outils et les techniques à introduire pour favoriser l'adoption d'une PMA au sein des organisations et se concentre davantage sur l'établissement d'un argumentaire pour adresser les objections anticipées. En outre, ce cadre conceptuel ne se préoccupe pas des compétences individuelles à améliorer lorsqu'il se concentre sur le changement. Or, des arguments logiques (Lewin, 1947; Miat, 2016) suggèrent que les compétences individuelles peuvent être prises en compte au sein des approches individuelles d'accompagnement dans le changement. Par exemple, Lewin (1947) suggère une phase de consultation des PP impactées pour évaluer les opportunités futures, et Miat (2016) propose une étape d'analyse de la capacité des PP à démontrer de nouvelles compétences et comportements. Ainsi, ces

éléments sont considérés en complément du cadre conceptuel de Kotter (2012). Pour finir, selon AlManei et al. (2018) :

Même si le changement du bas vers le haut (ascendant), en raison du fait qu'il est conçu par les praticiens, a de la crédibilité et peut être plus facilement accepté, cela peut prendre beaucoup plus de temps pour être introduit et adopté dans l'ensemble de l'organisation sans résultats prévisibles (p. 1161).

C'est pourquoi, lors de cette recherche, une stratégie d'adoption d'une PMA du haut vers le bas (descendante) est souhaitable afin de rester cohérent avec la notion de rapidité induite dans le positionnement du concept d'agilité, avec les éléments présents dans la définition de référence et avec les valeurs fondamentales du MA. Selon Mariano et al. (2016, p. 974), « les changements descendants renforcent le soutien aux employés, ce qui a comme avantage de favoriser l'automatisation des équipes de projets », comme il est prescrit dans l'adoption d'une PMA. En outre, il est signalé par Gopinarth et Becker (2000, p. 63) que le changement descendant engendre de la part des PP « une attitude positive plus forte » [traduction libre], ce qui n'est pas à négliger au sein d'un changement rapide et transformationnel tel qu'est la révolution (Huy et Mintzberg, 2003) engendrée par l'adoption d'une PMA.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie de cette recherche. À titre de rappel, l'objectif de celle-ci est de proposer un modèle d'adoption d'une PMA pour les managers d'une ODR. Les sous-objectifs sont de : procéder à une analyse des approches individuelles d'accompagnement utilisées pour favoriser l'adoption d'une PMA au sein de cette ODR et cartographier les préoccupations de ses managers en lien avec cette intention. C'est en cohérence avec ces objectifs que sont présentées les composantes méthodologiques suivantes : posture épistémologique, approche, méthode, outil, population et échantillon, déroulement de la collecte et interprétation des données, et pour finir, les critères de validité.

3.1 POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE : PARADIGME PRAGMATIQUE

Selon Prévost et Roy (2015), pour un projet de recherche faisant référence à une problématique managériale réelle, une posture pragmatique est privilégiée. Dans le contexte spécifique de cette recherche, cette posture épistémologique a été justifiée par la complexité et la multiplicité des facettes à considérer pour générer des connaissances dans l'étude du rapport des managers face à l'adoption d'une PMA. Ce choix méthodologique est d'ailleurs renforcé par les travaux de Lorino (2020), pour qui le paradigme pragmatique permet de considérer les organisations comme des systèmes complexes d'action collective en perpétuel mouvement. De plus, « les connaissances à produire sont uniques à la situation du terrain de recherche étudié ou transférables à d'autres situations uniquement dans la mesure où les utilisateurs sont capables de les adapter pour agir » (Prévost et Roy, 2015, p. 26). Les objectifs de recherche s'articulant autour des managers, d'une organisation précise et unique

dans son mode de fonctionnement, les connaissances produites sont ainsi limitatives à leur contexte.

Puisque le chercheur est à l'emploi de l'ODR dans laquelle a été effectuée cette recherche et que ce dernier a été engagé dans l'action avec l'objet d'étude, le pragmatisme a été la voie à privilégier. Prévost et Roy (2015, p. 26) le confirment en affirmant que « dans le paradigme pragmatique, les valeurs [du chercheur] joueront sans doute un rôle important dans la conduite de cette recherche et dans la rédaction des conclusions, mais il n'y a aucune raison de s'en formaliser outre mesure ». D'autre part, selon Gavard-Perret et al. (2012, p. 35), le paradigme pragmatique repose sur la base de trois hypothèses fondatrices qui sont cohérentes avec les objectifs de cette recherche puisque le paradigme pragmatique postule que premièrement, « ce qui est connaissance, c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçue aux actions menées ». Cette hypothèse fondatrice est conséquente avec les propos de Lorino (2020, p. 18), pour qui « la recherche déconnectée de l'expérience humaine et sociale n'a que peu d'intérêt ». Cette fondation énonce que le système est influencé par les humains qui le composent, ce qui est cohérent avec les objectifs articulés autour des managers et de leur expérience du réel. Ensuite, « il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, ce qui relève uniquement du réel étudié est inextricablement tissé avec ce qui relève du sujet connaissant » (Gavard-Perret et al., p. 35). Cette fondation a permis de considérer que ce que le chercheur élabore dépend de celui-ci, ce qui est cohérent avec les objectifs de cette recherche qui sont limités aux managers et qui ne considèrent pas toutes les facettes de la situation. Troisièmement, le « projet de connaître un certain réel influence la manière dont on en fait l'expérience, et donc la connaissance que l'on en développe » (Gavard-Perret et al., p. 35). Cette fondation a permis de considérer que les implications

issues de cette recherche sont une des représentations de la situation et non pas l'unique représentation de cette dernière.

C'est en fonction de cette position épistémologique qu'une logique inductive a été privilégiée. Pour Gavard-Perret et al. (2012, p. 37), la logique inductive rend possible le fait que « les connaissances génériques développées reposent sur un travail de catégorisation par comparaison des diverses manifestations du phénomène étudié et par une identification de leurs similarités et de leurs disparités ». Ces connaissances ont ainsi pu prendre la forme de liaisons entre les différentes catégories, ce qui est propre au raisonnement inductif proposé.

3.2 APPROCHE PRIVILÉGIÉE : APPROCHE QUALITATIVE DESCRIPTIVE

L'approche qualitative a été privilégiée afin de répondre aux objectifs de cette recherche. En référence à ces derniers, qui visent à proposer, analyser et cartographier, toute forme d'approche quantitative est exclue. Indubitablement, en poursuivant l'objectif de procéder à une analyse des approches individuelles d'accompagnement utilisées pour favoriser l'adoption d'une PMA, l'approche qualitative a été retenue afin de dresser un inventaire et d'établir des concordances et des comparaisons entre les approches. Il en va de même pour l'objectif de cartographier les préoccupations des managers dans l'adoption d'une PMA. L'approche qualitative a été préconisée afin de repérer les nuances et particularités de nature humaine, tout en évitant de se restreindre à une liste non exhaustive préalablement établie. Ce choix est théoriquement justifié par Paillé et Mucchielli (2003, p. 20), pour qui cette approche permet de « considérer la richesse des données et la complexité des données ». L'objectif primaire de cette recherche étant de proposer un modèle

d'adoption d'une PMA pour les managers, le caractère descriptif de l'approche qualitative a été approprié. En effet, la standardisation des données a été favorisée dans l'approche qualitative retenue afin de déconstruire les données issues de l'analyse des approches individuelles d'accompagnement (le qui et le comment) pour ensuite construire un modèle par étape au sein d'un processus. L'approche privilégiée permet de tirer profit d'une dynamique itérative dans son adoption, au contraire d'une dynamique linéaire. Miles et Huberman (2005) parlent de « modèle interactif », ce qui est cohérent avec la thématique de cette recherche. Un dernier argument justifiant le choix de cette approche a été que les préoccupations des managers de projets vis-à-vis le concept d'agilité restent un phénomène connu qui gagne à être décrit en profondeur. Pour Gavard-Perret et al. (2012, p. 277), cette approche a notamment permis : « d'obtenir une vision plus globale et holistique à même de prendre en compte les interactions multiples et leur articulation avec un environnement particulier ». Ainsi, l'approche descriptive a été cohérente avec cette recherche, comparativement aux approches exploratoires qui sont plus adaptées pour comprendre les phénomènes nouveaux ou encore, les approches explicatives qui sont plus pertinentes pour comprendre pourquoi les choses sont comme elles le sont.

En définitive, les critères de validité d'une recherche holistico-inductive que sont la rigueur, la cohérence, la transférabilité et la fidélité ont pu être assurés avec le choix de l'approche qualitative descriptive (Prévost et Roy, 2015).

3.3 MÉTHODE : ENQUÊTE

En fonction du paradigme épistémologique pragmatique de type holistico-inductif et de l'approche qualitative descriptive utilisée pour répondre aux objectifs de cette recherche, l'enquête a été privilégiée. Ce choix méthodologique a été retenu afin de recueillir des données dans une grande variété de concepts, ce qui est cohérent avec les huit étapes du cadre conceptuel de Kotter (2012). L'enquête qualitative descriptive a été effectuée sous la forme d'entretiens individuels directifs. Ces entretiens ont été réalisés afin de collecter des données de signe⁶ en cohérence avec les objectifs de recherche. Le choix de réaliser des entretiens individuels (et non collectifs) a été justifié notamment par le fait qu'ils « [...] sont adaptés à des sujets confidentiels, touchant à l'intimité de l'individu ou encore tabou, ou pour mettre en évidence des différences individuelles » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 109). De plus, aucune valeur n'a été anticipée à générer des interactions entre les participants. Comme les objectifs de cette recherche trouvent leurs fondations dans les préoccupations individuelles des managers et visent à cartographier les préoccupations de ces derniers, les entretiens individuels ont été appropriés. De plus, « ce type d'entretien permet aussi l'accès non seulement à ce que vit la personne, mais surtout à la perception de la personne sur ce qu'elle vit » (Mayer et Ouellet, 1991, p. 311). La perception de la personne dont font mention les auteurs a été alignée sur les objectifs de recherche puisque ces derniers concernent les préoccupations perçues des managers de l'ODR.

⁶ Pour Gavard-Perret et al. (2012), le signe « est purement indicatif et renvoie à une réalité sinon présente, du moins toujours présentable » alors que le symbole « renvoie à une réalité non représentable, invisible, métaphysique » (p.157).

Enfin, l'entretien directif a permis *a posteriori* d'établir une analyse précise entre les différentes catégories souhaitées et d'effectuer des analyses générales plus aisément que dans des entretiens non directifs ou libres. Ce choix a permis l'analyse des données de manière descriptive, en cohérence avec l'approche de cette recherche (section 3.2). Enfin, le caractère directif a été privilégié, considérant qu'il était souhaité d'obtenir des données comparables d'un entretien à l'autre.

3.4 OUTIL : GRILLE D'ENTRETIEN DIRECTIF INDIVIDUEL

À titre d'outil, une grille d'entretien directif individuel a été utilisée. Les entretiens directifs ont été menés à l'aide de cette grille précise et l'ordre des questions posées a respecté, la plupart du temps, l'ordre du canevas (Annexe 1). L'ordre des questions, leur formulation et la durée des entretiens ont été standardisés. Cet outil a été le fil conducteur qui a permis de relancer et d'approfondir certains thèmes de l'entretien, tout en favorisant une uniformité des thèmes traités au fil des questions pour rendre l'analyse du contenu cohérente. Les questions ont été formulées de manière ouverte, car aucune modalité de réponses n'a été proposée aux participants. Cette approche est utile, selon Aaker et al. (2003, p. 235) pour : « saillir du phénomène étudié et limiter le nombre de modalités de réponses ». En outre, les questions ouvertes permettent, selon Converse et Presser (1986, p. 369), de considérer la sensibilité du phénomène, ce qui est approprié considérant les objectifs de cette recherche. La construction de la grille d'entrevue est présentée dans sa forme et dans son fond plus en détail au sein des paragraphes suivants.

Dans sa forme :

La section A de la grille d'entretien a permis d'établir le lien de confiance avec les participants, d'expliquer le déroulement de l'entrevue, de partager les règles de confidentialité et de demander l'accord pour l'enregistrement. Le thème général de cette recherche a été présenté à cette section. Une seule question de dégel a été posée aux participants dans cette section afin de les inviter à parler des liens entrevus avec le concept d'agilité.

La section B de la grille d'entretien a permis de centrer le sujet et d'amener le participant au cœur de l'entrevue. Deux questions ont été posées aux participants dans cette section afin de connaître leur opinion sur le niveau de maturité de l'ODR dans l'adoption d'une PMA et les principaux avantages/inconvénients y étant liés.

La section C de la grille d'entretien a permis d'aller au cœur du sujet afin que les participants s'expriment librement et en profondeur sur ce dernier. Au total, 13 questions ont été posées aux participants dans cette section de l'entretien.

La section D de la grille d'entretien a permis de conclure l'entretien, d'effectuer une synthèse des principales idées discutées et d'assurer la bonne compréhension mutuelle de ces dernières. Cette section a aussi permis aux participants de revenir sur certaines questions de l'entretien et d'ajouter des bonifications à leurs réponses.

Pour finir, les questions incontournables pour répondre aux objectifs de recherche ont été identifiées par un astérisque au début de celles-ci, comparativement aux questions d'approfondissement (Annexe 1). Selon l'éventualité où un enjeu quant à la durée de l'entretien avait été vécu, les questions incontournables auraient été privilégiées. Or, aucun enjeu en ce sens n'a été expérimenté et toutes les questions ont été posées à chacun des participants.

Dans son fond

La grille d'entrevue a été construite à partir des objectifs de recherche et du cadre conceptuel de gestion du changement de Kotter (2012). Les 13 questions de la section C (approfondissement) ont été articulées autour des éléments suivants : approches individuelles d'accompagnement utilisées pour favoriser l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR (trois questions); cartographie des préoccupations des participants face à cette intention (deux questions); stratégie de gestion du changement de l'ODR selon huit étapes du cadre conceptuel de cette recherche (Kotter, 2012) (huit questions). Comme présenté au chapitre 2, l'utilisation du cadre conceptuel pour l'introduction d'un changement organisationnel majeur de Kotter (2012) a été justifiée par les travaux de AlManei et al. (2018) qui qualifient ce cadre conceptuel de modèle social permettant de s'adapter aux types de changement qui apportent incertitudes et inconvénients. Ce choix a ainsi permis de questionner les participants sur des considérations autant organisationnelles qu'individuelles.

Ensuite, la formulation des questions qui composent la grille d'entretien a été cohérente avec les postulats du paradigme pragmatique. L'utilisation d'une formulation telle que

« d'après vous », « quelle est », « qu'est-ce que vous pensez », pour les questions de la grille d'entrevue suit la logique inductive. Comportant plusieurs questions (17), la grille d'entretien s'est inscrite dans la logique inhérente de l'approche descriptive afin de dresser un inventaire, d'établir des concordances, des nuances et des comparaisons entre les réponses des participants. Selon Paillé et Mucchielli (2003), la richesse et la complexité des données sont ainsi favorisées. En outre, la formulation des questions a permis de tirer profit d'une dynamique itérative, au sens de Miles et Huberman (2005), plutôt que linéaire. Aucune question n'a été préalable à la suivante. Il a été aussi possible, selon les réponses des participants, d'explorer des questions qui devaient être posées plus tard dans le déroulement de l'entretien avant de revenir à la question initiale. Pour finir, le choix de l'enquête transparait dans la grille d'entrevue qui a permis de recueillir des données dans une grande variété de thèmes et de sous-thèmes, et qui a permis de donner accès à ce que vit la personne et la perception qu'elle en a, tel que Mayer et Ouellet (1991) le proposent.

3.5 ORGANISATION DE RÉFÉRENCE ET POPULATION

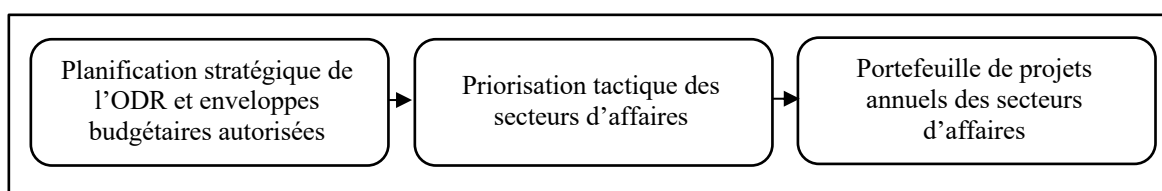
L'ODR⁷ est un groupe financier canadien ayant un actif de plusieurs milliards de dollars. Elle figure parmi les meilleurs employeurs au Canada. Celle-ci a recours à un mode d'organisation par projet, basé sur la définition qu'en fait l'Organisation mondiale de normalisation (norme ISO 10006, 2017, par 2.), c'est-à-dire :

⁷ Dans le cadre de cette recherche, l'ODR n'est pas identifiée afin de protéger son identité et celle des participants à cette recherche, respectant ainsi la certification éthique no. 2020-445 de l'UQAC, obtenue pour effectuer cette recherche.

Un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources.

L'ODR procède à l'élaboration de ses portefeuilles de projets selon un exercice annuel de priorisation de projets à partir de critères cohérents avec, en premier lieu, sa planification stratégique dans le respect de l'enveloppe budgétaire autorisée et, en second lieu, la priorisation tactique des secteurs d'affaires (figure 3). Cette figure met en évidence que le processus au sein de l'ODR est séquentiel et linéaire.

Figure 3
Processus de planification annuelle du portefeuille de projets au sein de l'organisation de référence



Les portefeuilles de projets annuels des secteurs d'affaires sont composés de projets résiduels de l'année précédente et de nouveaux projets. Ils sont bonifiés d'enveloppes budgétaires supplémentaires pour effectuer des initiatives ou positionnements d'affaires considérés comme hors portefeuille (par exemple : pour faire évoluer et ainsi assurer la maintenance de leurs systèmes informatiques). Comme les projets du portefeuille de l'ODR sont priorisés et financés par les secteurs d'affaires, la structure hiérarchique au sein de laquelle évoluent les équipes de projets est une structure matricielle faible. En clair, les managers en contexte fonctionnel disposent du pouvoir formel et sont les pourvoyeurs de priorités d'affaires et de financement des projets.

Les mécanismes de reddition de compte, bien qu'ils présentent des nuances selon les secteurs d'affaires et des managers de projets, sont normalisés sous la forme de gabarits au sein de l'ODR. Ces mécanismes de reddition de compte sont sous la responsabilité des différents bureaux de projets de l'ODR, qui assurent l'alignement, la maîtrise et le contrôle de l'avancement des projets par un suivi des activités de la dernière période, des priorités de la prochaine période, du budget autorisé versus le budget projeté et finalement, des risques et enjeux.

La population de référence est constituée de l'ensemble des managers de l'ODR, indépendamment du niveau hiérarchique. La taille de la population de référence est estimée à environ 400 managers de l'ODR, qui est composée de vice-présidents, de directeurs principaux et de directeurs.

3.6 RECRUTEMENT ET ÉCHANTILLON

Le type d'échantillonnage retenu a été non probabiliste par jugement, car ce dernier permet : « d'identifier les répondants qui représentent le mieux la population d'étude » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 146) au sein de l'ODR, d'autant plus que l'objectif de cette recherche n'est pas de favoriser la généralisation des idées.

Les critères d'inclusion suivants ont été appliqués pour la constitution de l'échantillon : être un manager de l'ODR, avoir des responsabilités professionnelles au sein de l'ODR liées à la discipline du management de projet, disposer des connaissances de base théoriques ou pratiques du concept d'agilité. L'échantillon a été diversifié en regard du profil (sexe,

formation académique, expérience professionnelle et niveau hiérarchique). Les critères d'exclusion suivants ont été appliqués pour la constitution de l'échantillon : les managers de l'ODR ayant un lien hiérarchique immédiat avec le chercheur et les managers de l'ODR ayant un lien personnel avec le chercheur.

L'échantillon non aléatoire a été constitué en regard des critères d'inclusion et d'exclusion, et un courriel d'invitation pour participer à cette recherche a été acheminé aux participants potentiels par le chercheur. Une période de sept jours a été octroyée à ceux-ci pour répondre favorablement ou non. Un rappel, aussi effectué par courriel, a été transmis cinq jours après la date d'envoi du premier courriel. Pour finir, un suivi avec les participants ayant manifesté/confirmé leur intérêt à participer à cette recherche a été effectué pour offrir davantage de détails sur celle-ci, en plus d'acheminer le formulaire de consentement. Il était prévu, advenant une absence de réponse après un délai de sept jours ou en cas de réponse défavorable, de solliciter de nouveaux participants potentiels jusqu'à l'obtention du seuil minimal prescrit. Or, les réponses de toutes les personnes approchées initialement ont été favorables. Ce type d'échantillonnage visant précisément des participants (non aléatoire), comparativement à un appel à tous, a permis d'assurer une plus grande qualité de l'échantillon. En effet, il était souhaité d'éviter que des participants présentant d'emblée des biais personnels et professionnels ne viennent fausser les résultats de cette recherche ou ne soient surreprésentés. C'est l'opinion professionnelle des participants qui était désirée de recueillir et non les opinions personnelles relatives au concept d'agilité. En ce sens, des participants précis ont été ciblés selon leur poste et leur expérience, en cohérence avec le critère de rigueur de cette recherche pour en assurer la validité (Gavard-Perret et al., 2012).

Un nombre de 12 participants était recherché en regard des objectifs de l’approche de type qualitative descriptive et de la méthode d’enquête par des entretiens individuels. Ce nombre de participants souhaité a été établi sur la base des travaux de Crewell (1997), qui recommande d’interroger environ 10 personnes pour les entretiens, jumelés à ceux de Miles et Huberman (1994) et d’Onwuegbuxie et Leach (2007) quant à la saturation sémantique. Dans les faits, la saturation escomptée à 12 participants a été confirmée, car les entretiens avec les participants no. 11 et no. 12 n’ont pas apporté d’informations nouvelles.

Le tableau 8 dresse le profil des participants à cette recherche selon les critères. Ceux-ci sont le sexe (femme/homme), la formation générale (collégiale ou universitaire), l’expérience professionnelle et le niveau hiérarchique (directeur/directeur principal/vice-président). Pour l’expérience professionnelle, minimalement cinq ans d’expérience a été souhaité afin d’avoir assez de recul à propos du sujet de l’entretien. Pour le niveau hiérarchique, minimalement directeur, qui est le plus bas niveau de management, et maximalement vice-président afin d’avoir suffisamment de perspective sur la réalité opérationnelle pratique qu’entraîne l’adoption d’une PMA. Ce tableau permet d’apprécier la représentativité de l’échantillon mobilisé pour cette recherche.

Tableau 8
Profil des participants

Critères	Nombre de participants
Sexe	
Femme	5
Homme	7
Formation générale	
Collégiale	1
Universitaire (1 ^{er} cycle)	2
Universitaire (2 ^e cycle)	9
Expérience professionnelle	
5-10 ans	8
10-25 ans	3
Plus de 25 ans	1
Niveau hiérarchique	
Directeur	5
Directeur principal	3
Vice-président	4

3.7 DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES

Les 12 entretiens ont été effectués entre le 2020-07-23 et le 2020-09-24. La durée moyenne des entretiens a été de 75 minutes.

Le tableau 9 présente le détail des entretiens. Il met en évidence la somme des données disponibles pour cette recherche, c'est-à-dire le nombre d'entretiens, la durée de ceux-ci, le nombre de mots retranscrits et le nombre de thèmes abordés dans chaque entretien.

Tableau 9
Détail des entretiens

Participants	Durée (minutes)	Mots retranscrits	Nombre de thèmes repérés
Participant 01	65:21	11 223	20
Participant 02	64:19	8 848	22
Participant 03	78:15	13 195	17
Participant 04	99:26	11 566	20
Participant 05	59:51	7 356	21
Participant 06	79:51	5 195	21
Participant 07	90:49	4 321	22
Participant 08	81:22	5 337	26
Participant 09	81:02	4 229	15
Participant 10	64:56	3 661	16
Participant 11	63:36	2 868	19
Participant 12	69:57	3 073	16

Considérant le niveau hiérarchique élevé de sept participants (quatre vice-présidents et trois directeurs principaux), le temps qu'ils ont accordé aux entretiens est appréciable. Cela a confirmé que l'approche qualitative descriptive et l'enquête ont été bien adaptées afin de collecter des résultats de processus individuels, complexes, confidentiels et pour mettre en évidence des différences.

Les entretiens ont été réalisés en conférence audio⁸ seulement et ont été enregistrés avant d'être retranscrits sous la forme de verbatims anonymisés et conservés sur une clé USB. Cette clé a été protégée par un mot de passe et a été entreposée dans un classeur barré. Tous les enregistrements audio des entretiens avec les participants ont été détruits après avoir été retranscrits.

Pour finir, il est à noter que cette recherche a obtenu l'approbation du Comité éthique de l'UQAC⁹ et que toutes les exigences quant au recrutement des participants, à la collecte des données, à la confidentialité, à la conservation, à la protection des données ainsi qu'aux consentements des participants ont été respectées. Tous les consentements des participants ont été signés et conservés.

3.8 INTERPRÉTATION DES DONNÉES

Afin d'assurer une cohérence avec les objectifs de recherche, l'approche qualitative descriptive et l'enquête comme méthode pour la collecte des données, l'analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2008) a été retenue afin d'interpréter les données. Dans le cadre de cette recherche, ce choix a été privilégié considérant qu'il a permis, à partir des verbatims, d'identifier, avant de regrouper par thèmes et sous-thèmes, les concepts abordés par les participants au sein d'un seul découpage et d'une seule ventilation. Par ailleurs, selon Bardin (2003), l'analyse thématique peut donner lieu à une certaine forme de quantification. Puisqu'il a été souhaité de comparer les résultats entre les profils des participants (sexe,

⁸ Les entretiens ont été effectués avec Microsoft Team, en virtuel considérant le contexte pandémique (Covid-19) en 2020. Par contre, l'enregistrement de la vidéo avec Microsoft Team n'a pas été activé afin de respecter la certification éthique no. 2020-445.

⁹ No. 2020-445 (voir Certification éthique)

formation générale, expérience professionnelle et niveau hiérarchique), ce choix méthodologique est justifié. Le dernier argument soutenant l'analyse thématique est que, selon Gavard-Perret et al. (2012, p. 290) : « ce choix méthodologique, à la différence de l'analyse du contenu, n'oblige pas le chercheur à traiter de manière systématique la totalité des données du corpus ». Bien que la grille d'entretien individuel soit directive, il n'a pas été rare d'observer, lors d'entretiens avec les participants, que des réponses à certaines questions se sont éloignées des objectifs de cette recherche. De ce fait, l'analyse thématique a été pertinente afin de prendre en considération les seules informations en regard des thèmes retenus. L'approche verticale a été utilisée au sein de l'analyse thématique. Cette approche consiste à travailler verbatim par verbatim afin de repérer les idées clés, les thèmes. Pour Blanchet et Gotham (2011, p. 96), « elle est utile dans les cas d'entretiens individuels afin que le chercheur puisse se saisir et s'imprégner des logiques individuelles et du caractère unique de chacun des répondants ».

L'analyse thématique a été effectuée selon les six étapes proposées par Bardin (2013). Avant de les détailler, il est à noter que ces étapes n'ont pas été suivies de manière linéaire ou séquentielle et ont été affinées en fonction des besoins. Selon Paillé et Mucchelli (2008) ainsi que Blanchet et Gotham (2011), une bonne analyse thématique doit être systématique, transparente et rigoureuse, en plus de tenir compte du contexte, du point de vue et des biais du chercheur. Elle doit être flexible, permettant des changements et des modifications à l'analyse à mesure que de nouvelles idées et compréhensions émergent. C'est pourquoi l'interprétation des données a été effectuée de cette manière.

Étape 1 : Préparation et familiarisation avec les données. Cette étape a permis de se familiariser avec les données en lisant plusieurs fois les verbatims, de souligner les passages importants et de prendre des notes, obtenant ainsi une compréhension globale des données, des tendances et des thèmes émergents. D'abord, cette structuration a été effectuée par un étiquetage numérique des verbatims avec une iconographie, des mots-clés et des citations permettant de retrouver facilement l'information et ainsi faciliter la recherche parmi les thématiques, les concepts et les idées abordés par les participants. Un extrait de l'un des verbatims est présenté afin de démontrer ce mode de fonctionnement (Annexe 3).

Étape 2 : Codage des thèmes pouvant être analysés. Pour effectuer l'analyse thématique, chaque thème repéré dans les entretiens avec les participants a été classifié dans un document Microsoft Word selon le même découpage que présenté au tableau 10. Cette étape a permis de préparer l'analyse en regroupant l'information de nature similaire dans un unique document.

Étape 3 : Découpage des thèmes en sous-thèmes de niveau 1 et de niveau 2¹⁰. À cette étape, les thèmes codés à l'étape 2 ont été découpés en sous-thèmes afin de répondre à la question et aux objectifs de cette recherche. L'intention était de favoriser une comparaison plus fine des sous-thèmes semblables.

Le tableau 10 présente le résultat des étapes 2 et 3 discutées dans les paragraphes précédents, sous la forme d'une classification horizontale des thèmes et sous-thèmes repérés

¹⁰ Les sous-thèmes de niveau 1 et niveau 2 (N1 et N2 du tableau 10) sont un niveau de découpage détaillé du thème principal, N2 étant lui-même un redécoupage N1.

dans les 12 entretiens. Ce tableau révèle le nombre de thèmes et de sous-thèmes (niveau 1 et niveau 2) abordés par les participants ainsi que le nombre de fois que chacun des thèmes et sous-thèmes a été abordé par ces derniers, soutenant l'énoncé selon lequel cette recherche repose sur une somme importante de données.

Tableau 10
Classification des thèmes et sous-thèmes repérés lors des entretiens avec les participants

THÈMES	SOUS-THÈMES (N1)	SOUS-THÈMES (N2)	PARTICIPANTS NO.												Total	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1 - État de situation de l'ODR	1A - Définition du concept d'agilité		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
	1B - Niveau de maturité (normalité)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
	1C - Niveau de maturité (crise)		X		X	X		X	X	X					X	7
2 - Résultats vs cadre con. de Kotter (2012)	2A - Établir un sens de l'urgence		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
	2B - Créer une coalition		X	X	X	X	X	X	X	X				1		9
	2C - Développer une vision et une stratégie			X	X	X		X	X	X	X	X	X			9
	2D - Communiquer la vision		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X		10
		2D1 - Position vs TOP/DOWN		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		11
		2E - Donner l'exemple/autonomiser		X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	10
		2F - Générer des victoires rapides			X						X					2
		2H - Consolider les gains et en produire +			X						X		X			3
		2I - Confirmer la nouvelle culture org.				X	X	X	X		X	X			X	7
3 - Résultats sur les approches d'accom. ind.	3A - Ressources humaines		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	11
	3B - Coaching agile		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
	3C - Centres d'expertise agile			X	X		X	X	X	X				X	7	
	3D - Bureaux de projets				X		X			X				X	4	
4 - Cartographie des préocc. des managers	4A - Approche	4A1 - Interdépendances intersectorielles		X		X	X	X	X	X	X		X		7	
		4A2 - Progression de l'agilité à l'échelle	X	X		X	X		X				X	X	7	
		4A3 - Processus de macro-allocation	X		X	X	X	X		X		X	X		8	
	4B - Marché	4B1 - Présence de cadres et de régulateurs	X			X	X			X			X		5	
		4B2 - Opérations et aversion aux risques	X	X		X	X	X	X	X		X		X	9	
		4B3 - Impératif de profitabilité court	X				X	X	X	X			X		6	
	4C - Organisationnelles	4C1 - Culture consensuelle	X	X					X	X	X	X	X	X	8	
		4C2 - Défis exécution liés au concept d'agilité	X	X			X	X	X		X	X			7	
		4C3 - Forme démocratique de l'ODR	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	10	
	4D - Humaines	4D1 - Contexte matriciel (auton./imp.)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	
	4D2 - Peur du changement/sanctions	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11		
	4D3 - Intérêts individuels		X		X	X	X	X	X		X			7		
Total			20	22	17	20	21	21	22	26	15	16	19	16		

Étape 4 : Analyse et interprétation des résultats. C'est à cette étape qu'ont été analysés et interprétés les résultats relatifs à chacun des sous-thèmes pour établir des constats préliminaires. Des citations pertinentes soutenant ces constats, issues des entretiens avec les participants, ont été retenues. C'est ainsi qu'ont émergé les résultats présentés au chapitre 4 avant de les discuter et d'en tirer des implications soutenues théoriquement au chapitre 5.

Les étapes 1 à 4 jusqu'ici discutées ont poursuivi l'intention de la décontextualisation et de la recontextualisation des données, au sens de Tesh (1990), ce qui a permis de dépasser le strict cadre textuel.

Étape 5 : Représentation des résultats. C'est à cette étape que les résultats de l'analyse thématique ont pris forme de manière claire et significative au moyen de tableaux et de figures, par exemple la cartographie des préoccupations des managers de l'ODR (figure 5) et la proposition du modèle d'adoption d'une PMA pour les managers de l'ODR (figure 6).

Étape 6 : Vérification. Cette étape, qui consiste à vérifier les résultats de l'analyse thématique sur la base des critères de validité, est présentée en détail plus loin dans ce chapitre.

Pour finir, considérant que l'approche qualitative descriptive sous forme d'enquête a permis de collecter une quantité importante de données, il a été décidé de classer manuellement les résultats au fil des lectures. Également, le processus de codage manuel a permis un meilleur contrôle sur le processus de codage tout en amenant la flexibilité de pouvoir apporter des modifications au découpage des thèmes en sous-thèmes de niveaux N1

et N2 au fur et à mesure de l'avancement de l'interprétation des données. Cette approche a, de plus, permis un « déchiffrement structurel » selon les mots de Bardin (2003, p. 96) afin de produire une structuration spécifique de la pensée des participants. C'est pourquoi aucun logiciel d'analyse de données (ex. : NVivo ou Atlas.ti) n'a été utilisé. Ce choix méthodologique est cohérent avec les propos de Strauss (1987), pour qui la découverte de concepts et de thèmes se révèle pendant un examen attentif des données. Selon l'auteur, il s'agit d'un processus qui est itératif et flexible, et doit être adapté à la question de recherche spécifique et aux données analysées. De surcroît, l'utilisation d'un logiciel d'analyse de données aurait entraîné une complexité sans réelle valeur ajoutée pour cette recherche effectuée avec l'approche rigoureuse d'analyse thématique, selon les six étapes de Bardin (2013). Cette prémisse est soutenue par Patton (2002), pour qui, bien qu'un logiciel puisse être utile pour organiser et catégoriser les données, il peut ne pas être bien adapté à des formes plus interprétatives d'analyse qualitative.

3.9 CRITÈRES DE VALIDITÉ

Selon Prévost et Roy (2015, p. 74), la validité d'une recherche basée sur le paradigme de type pragmatique holistico-inductif est définie comme : « la capacité d'une procédure à produire une réponse adéquate à une problématique définie ». Dans le cadre de celle-ci, le chercheur a été partie prenante de l'étude en menant les entretiens, en interprétant les données et en dégagant le sens sous-jacent. C'est pourquoi une attention particulière a été portée à la rigueur, à la cohérence, à la fidélité et à la transférabilité des résultats.

En termes de rigueur, voici ce qui a été fait pour s'assurer du respect de ce critère. Puisque, selon Prévost et Roy (2015, p. 75), « le chercheur doit être jugé crédible et intègre par les parties prenantes à la démarche et être conscient des présupposés liés à son expérience et à sa formation », les processus de proposition de cette recherche (décembre 2019) et de certification éthique ont été respectés rigoureusement. De plus, selon Prévost et Roy (2015), pour être jugé crédible, le sujet doit être cerné, décrit et analysé avant que les processus en cours ne soient expliqués, en tenant compte des conditions générales qui l'affectent. Les chapitres 1 et 2 de cette recherche sont articulés en ce sens. Pour finir, l'ensemble des participants ont signé le consentement comme prescrit et aucun n'a désiré se retirer en cours d'entretien, démontrant la crédibilité du chercheur auprès de ces derniers.

Pour la cohérence, voici ce qui a été fait pour s'assurer du respect de ce critère à partir des travaux de Prévost et Roy (2015) qui identifient deux dimensions, la première étant la cohérence de l'argumentation. Cette dimension a été assurée en utilisant une classification identique entre la présentation des résultats du chapitre 4 et les discussions/implications du chapitre 5. La deuxième dimension est liée à la cohérence de la démarche. Cette dernière est démontrée par les liens établis entre la posture épistémologique, l'approche, la méthode, le choix des outils, le choix de l'échantillon et l'analyse thématique (chapitre 3).

Au point de vue de la fidélité, selon Prévost et Roy (2015, p. 77) : « la fidélité porte sur la rigueur des techniques et des instruments de collecte de données ». En ce sens, la section 3.4 décrit en détail la grille d'entretien individuel, et le déroulement de la collecte des données présente en détail ce qui a été effectué afin de s'assurer du respect de ce critère. À cet égard, il est à mentionner que la méthodologie retenue pour cette recherche et détaillée

au sein de ce chapitre a permis d'adresser entre 15 et 22 concepts de la grille d'entrevue sur une possibilité de 28 au total. En moyenne, 20 concepts ont été discutés de manière approfondie lors des entretiens avec les participants, ce qui permet de se rassurer quant à la validité de cette recherche.

Comme discuté, au niveau de la transférabilité, compte tenu de l'approche qualitative descriptive de cette recherche et du fait que celle-ci est limitée à une seule ODR, la généralisation des résultats ne peut être fondée sur leur réplique statistique ou sur une généralisation théorique. C'est pourquoi toute forme de validité externe est exclue. Néanmoins, au point de vue de la validité interne, comme l'auteur est à l'emploi de l'ODR, les implications ayant fait l'objet de propositions au chapitre 5 ont été surveillées sur le terrain au cours de la période d'interprétation des résultats et pendant la rédaction de cette recherche. Cela a eu, en premier lieu, l'avantage d'introduire et de faire émerger de nouvelles idées pour porter un regard ancré dans la réalité de l'ODR lors de l'analyse des données. Ensuite, cela a permis d'éviter les biais de reconstruction a posteriori (Gavard-Perret et al., 2012), de contextualiser les données lors de l'analyse (Dekker, 2003) et de décrire ce qui était jusqu'ici mal compris dans son contexte naturel (Garfinkel, 2007). Les propositions du chapitre 5 et le modèle d'adoption du chapitre 6 s'en sont vus améliorés.

Pour finir, quant à la validité de cette recherche, un accord interjuge a été effectué à toutes ses étapes. Des auteurs comme Silverman (2013), Leavy (2015) et Deery (2018) soutiennent d'ailleurs l'utilisation de ce type d'accord dans le domaine de la recherche qualitative et le considèrent comme important pour en assurer la validité. Par exemple, le choix méthodologique quant à la posture épistémologique, l'approche, la méthode et les

outils sur lesquels repose cette recherche a été évalué, discuté et approuvé par un jury compétent en la matière (2019) avant de faire l'objet d'une autorisation éthique par un comité institutionnel (2020). Ensuite, la retranscription des verbatims et l'interprétation des données par l'analyse thématique ont été contrôlées et réalignées, lorsque requis, par la direction de recherche. Cet accord interjuge a permis de maintenir une rigueur, une cohérence et une fidélité du processus de codage (classification des thèmes et sous-thèmes du tableau 10) en regard des objectifs de cette recherche. Pour Silverman (2013), l'accord interjuge lors de ces différentes étapes permet d'assurer la validité du processus dans la recherche qualitative qui ne repose pas sur une gamme de mesures statistiques. Pour Leavy (2015, p. 290), l'accord interjuge « permet une exploration plus approfondie et plus nuancée des questions de recherche et peut conduire à des découvertes riches et évocatrices ». En ce sens, Deery (2018) explique que des modifications apportées suite aux discussions et réflexions issues de zones de désaccord interjuge représentent des améliorations au schème de codage.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats des entretiens avec les participants. Ces résultats permettent de cerner tout d'abord la définition qu'ont les participants du concept d'agilité, ainsi que leur perception quant au niveau de maturité de l'ODR dans l'adoption d'une PMA (section 4.1 et section 4.2). Puis, les résultats sont présentés selon les huit étapes de la gestion d'un changement organisationnel majeur de Kotter (2012) (section 4.3), selon les approches individuelles d'accompagnement identifiées lors des entretiens avec les participants (section 4.4) et finalement, selon les préoccupations des managers dans l'adoption d'une PMA (section 4.5). Les résultats des entretiens avec les participants présentés au sein de ce chapitre sont résumés au sein du tableau 11.

Le choix des verbatims présentés dans ce chapitre repose sur la richesse de l'extrait, la clarté des propos du participant et la valeur ajoutée que ceux-ci apportent dans la présentation des résultats. Ceux-ci sont utilisés pour soutenir et illustrer le propos des participants ou bien pour montrer des convergences et des divergences d'opinions. Les verbatims sont aussi utilisés pour introduire de nouvelles idées à partir de ce qu'ont dit les participants ou encore, pour renforcer certaines préoccupations par rapport au concept d'agilité. Selon Creswell (2014, p. 215) : « l'utilisation de verbatims peut aider à illustrer le sens et l'importance des expériences ou des points de vue des participants, ajoutant de la profondeur et de la richesse à la recherche ». L'auteur soutient qu'il s'agit d'un moyen à privilégier en recherche qualitative pour fournir des preuves des résultats présentés.

Tableau 11
Résumé des résultats des entretiens avec les participants

Regroupement de résultats	Selon les participants
Résultats quant à la définition du concept d'agilité et au niveau de maturité dans son adoption	<ul style="list-style-type: none"> - Le concept d'agilité se définit comme une tactique face à l'évolution de l'environnement. - Le niveau de maturité de l'ODR dans l'adoption d'une PMA de faible.
Résultats sur la stratégie organisationnelle de gestion du changement selon les huit phases d'un changement majeur de Kotter (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Le sens de l'urgence est quasi inexistant. - Les coalitions agiles n'ont pas de consensus exécutif partagé. - L'une des principales difficultés de l'ODR est de l'ancrer dans la culture pour en dériver une vision et une stratégie. - Les modes de communication utilisés par l'ODR sont qualifiés de déficients. - L'ODR présente des difficultés à donner l'exemple et à autonomiser.
Résultats sur les approches individuelles d'accompagnement des managers dans l'adoption d'une PMA	<ul style="list-style-type: none"> - Quatre approches individuelles d'accompagnement sont identifiées au sein de l'ODR : l'accompagnement RH, le coaching agile pour les managers, le recours à des centres d'expertise et le soutien des bureaux de projets. - Toutes présentent des enjeux pouvant expliquer le faible niveau de maturité perçu dans l'adoption d'une PMA.
Résultats relativement aux préoccupations des managers de l'ODR dans l'adoption d'une PMA	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs préoccupations des managers relativement à l'adoption d'une PMA sont identifiées par les participants. - Ces préoccupations sont regroupées en quatre catégories, soit : liées à l'approche, organisationnelles, de marché et humaines. - C'est au niveau humain que s'articulent les principales préoccupations des managers de l'ODR dans l'adoption d'une PMA. - Les managers de l'ODR semblent déstabilisés au niveau de leurs rôles et responsabilités, et ils ont beaucoup à perdre d'après les participants.

4.1 DÉFINITION DU CONCEPT D'AGILITÉ

La question A1 de la grille d'entrevue a permis de collecter des résultats en ce qui concerne la définition du concept d'agilité au sein de l'ODR, selon les participants (Annexe 1). Le tableau 12 expose ces résultats à partir de la catégorisation du concept d'agilité dans la littérature (tableau 3). Ce tableau dévoile que pour la majorité des participants, le concept d'agilité se définit comme une tactique face à l'évolution de l'environnement.

Tableau 12
Définition du concept d'agilité, selon les participants

Liens entretenus avec le concept d'agilité	Nombre de participants
Outil dans l'exécution des projets	1
Tactique face à l'évolution de l'environnement	7
Philosophie de management	4

La définition du participant no. 07 tend en ce sens en affirmant que : « on réfléchit sur l'évolution de notre modèle pour avoir une organisation davantage centrée client en regardant les tendances sur le marché. On voit de plus en plus de compagnies qui adoptent l'agilité pour répondre à leurs impératifs d'affaires ». Par ailleurs, le concept est défini par le participant no. 08 comme un outil pour l'exécution des projets et par les participants no. 05, no. 06, no. 07 et no. 09 comme une philosophie de management.

Les résultats dévoilent que le sexe, le nombre d'années d'expérience et la formation académique n'ont pas d'impact sur la définition accolée au concept d'agilité. En revanche, une majorité des vice-présidents interrogés définit le concept d'agilité comme une philosophie de management, en comparaison à la définition mise de l'avant par les directeurs principaux et les directeurs de l'échantillon. Cette disparité dans la définition du concept n'est pas constatée entre les directeurs principaux et directeurs. Ainsi, plus le niveau hiérarchique est élevé, plus la définition du concept d'agilité s'accorde à une philosophie de management. Il faut par contre nuancer ce résultat, car selon l'opinion des directeurs principaux et directeurs de l'ODR, les vice-présidents ne disposent peut-être pas des connaissances pour définir le concept. Comme le dit le participant no. 08 : « les exécutifs¹¹

¹¹ Dans de cette recherche, l'emploi du terme exécutif réfère au niveau hiérarchique premier vice-président ou supérieur.

ne savent pas ce qu'est l'agilité. L'agilité, pour eux, c'est que l'organisation se tourne vite face à la Covid, donc nous avons fait preuve d'agilité ». Cette présomption est soutenue par le participant no. 03 lorsqu'il dit : « Est-ce qu'ils sont excités et est-ce qu'ils comprennent? Je ne suis pas certain ni de l'un ni de l'autre ».

Ces disparités dans la définition du concept d'agilité sont confirmées d'après l'affirmation du participant no. 02 : « On n'a pas encore une compréhension commune de ce qu'est l'agilité ». De surcroît, cette disparité dans la définition du concept d'agilité génère, selon les participants, des entraves dans son adoption. Comme le dit le participant no. 05 : « C'est un problème que l'on a et que l'on s'est créé. À vouloir tellement mettre un cadre méthodologique clair et à vouloir documenter les rôles et les responsabilités de tout un chacun, on perd une énorme énergie et on passe à côté de la plaque ».

4.2 NIVEAU DE MATURITÉ DANS L'ADOPTION D'UNE PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT AGILE

La question A2 de la grille d'entrevue a permis de recueillir des résultats en lien avec le niveau de maturité de l'ODR dans l'adoption d'une PMA (Annexe 1). Comme l'ODR a vécu deux crises majeures au cours des dernières années, une interne/confidentielle et une seconde externe/publique (pandémie de Covid), les résultats relatifs au niveau de maturité sont contextualisés en fonction des situations dites de normalité et de crise.

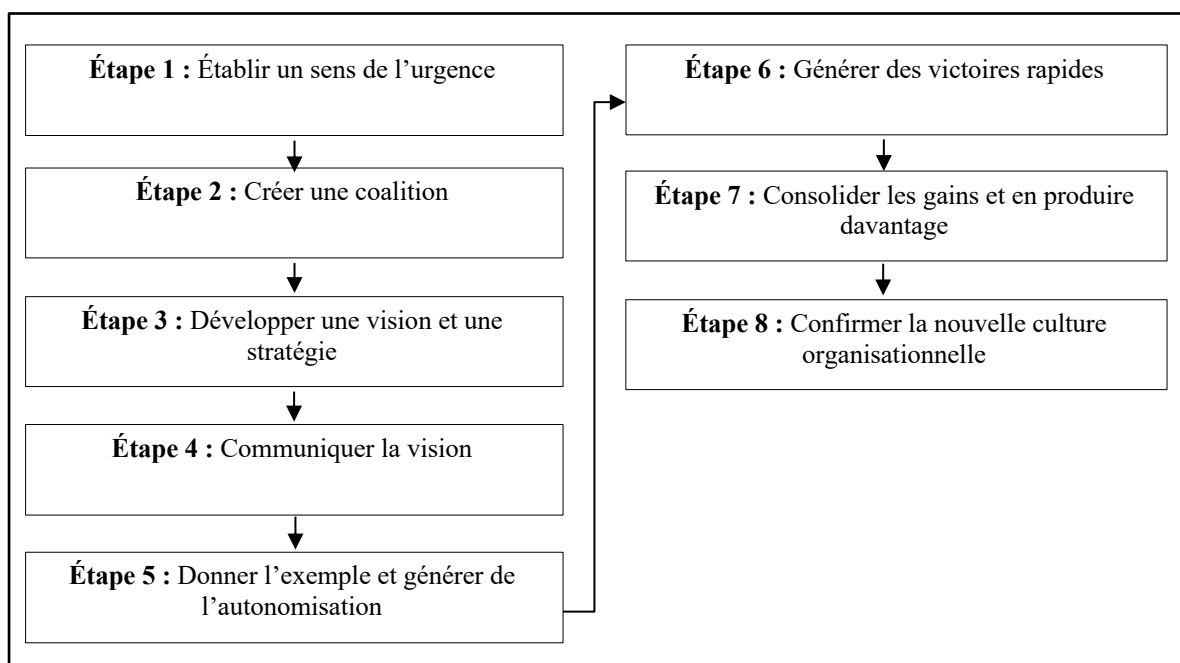
En situation de normalité, la majorité des participants qualifie le niveau de maturité de l'ODR dans l'adoption d'une PMA de faible. Seul un des quatre vice-présidents, le participant no. 01, le qualifie d'élevé.

En situation de crise, les participants persistent à qualifier le niveau de maturité de l'ODR de faible, bien que les participants no. 01, no. 03, no. 04, no. 07, no. 09 et no. 12 l'estiment plus élevé. Selon ceux-ci, les deux crises vécues par l'ODR ont affecté autant ses activités d'affaires et ses modes d'opération que ses employés. Ces crises l'ont obligée à faire des choix rapides et, par conséquent, à être plus agile. Néanmoins, des participants considèrent que les valeurs et les principes de l'agilité ne sont pas appliqués. Par exemple, selon les participants, bien que certaines décisions aient été prises rapidement, elles ne sont que la résultante d'une escalade auprès des exécutifs et d'une stratégie d'imposition organisationnelle. Comme le dit le participant no. 04 : « On a remonté la décision en haut. Facile, quand tu centralises la décision, de décider vite. Ils sont trois, ils prennent toutes les décisions ». Le participant no. 12 renforce ces propos en disant : « Pour moi, c'est plus profond que prioriser, tout tasser et travailler fort pendant un bout de temps ». En définitive, comme le stipule le participant no. 12 : « On a peut-être pris de bonnes habitudes, mais pour moi, l'agilité ce n'est pas de forcer tout le monde en heures supplémentaires ».

4.3 RÉSULTATS SELON LES HUIT ÉTAPES DU CADRE CONCEPTUEL DE KOTTER (2012)

Afin de structurer les résultats relatifs à l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR, ces derniers sont classés selon les huit phases du cadre conceptuel de cette recherche (Kotter, 2012) résumées à la figure 4. Dans cette section, chaque étape est enrichie des résultats particuliers.

Figure 4
Résumé des huit phases d'une stratégie de gestion d'un changement organisationnel majeur



Source : Kotter (2012, p. 23)

4.3.1 ÉTAPE 1 : ÉTABLIR UN SENS DE L'URGENCE

La question C6 de la grille d'entrevue a permis de recueillir des résultats en ce qui concerne le sens de l'urgence, perçu de la part des participants, d'adopter une PMA au sein de l'ODR (Annexe 1).

Les résultats des entretiens avec les participants dévoilent que le sens de l'urgence est quasi inexistant. Comme le dit le participant no. 05 : « Il n'y a pas de falaise en avant de nous actuellement ». Un seul vice-président, le participant no. 01, qualifie d'important le niveau d'urgence au sein de l'ODR. Comme ce dernier le dit : « Je suis hyper confiant parce qu'on a le sentiment d'urgence qui est basé sur le résultat qu'on doit atteindre, on a un bon

momentum ». Par ailleurs, les 11 autres participants considèrent que l'ODR n'a pas le sens de l'urgence pour vouloir se transformer. Selon les participants, le contexte financier de l'ODR, qui génère des profits importants, est une entrave à l'établissement du sentiment d'urgence puisqu'il est difficile, selon eux, de créer un impératif de changement lorsque le contexte financier est si favorable. Pour ces derniers, l'ODR est une compagnie en excellente santé financière et a peu d'incitatifs à changer. Comme le souligne le participant no. 06 : « Est-ce que l'on a un sentiment d'urgence pour changer? Ça va bien nos affaires. Nos parts de marché augmentent, nos clients nous aiment encore. Et en tout cas, moi, je ne le sens pas le sentiment d'urgence ». Le participant no. 09 abonde en ce sens en affirmant que :

« Chaque année, on fait des profits records. Comment mettre de la pression? Le bonus de travail n'est pas sur le style de management; le bonus est sur des résultats financiers. Le nombre de clients est en hausse. Peu importe les dirigeants, on a constamment des profits records ».

Selon les participants, l'ODR et ses concurrents sont dans une posture d'oligopole dans leur marché de référence et le cadre législatif canadien limite la compétition. C'est pourquoi l'enracinement d'un sentiment d'urgence est difficile à instituer. Il est important de noter qu'une différence est constatée dans la qualification du sentiment d'urgence en fonction du sexe, car les participants estiment qu'il y a un sentiment d'urgence plus élevé. De plus, en cohérence avec les résultats liés au niveau de maturité (section 4.2), le sentiment d'urgence est plus élevé en situation de crise. Ce résultat est confirmé par le participant no. 01 lorsqu'il dit : « On a encore de la difficulté à avoir un sain sentiment d'urgence qui n'est pas un mode de crise. Je pense qu'on a tendance à être bipolaire ». Cette affirmation est appuyée par le participant no. 03 lorsqu'il expose que : « C'est drôle, en temps de menace, comment l'on

devient tous hyper agile. On applique des principes d'agilité et on ne le sait même pas, car on joue l'horloge ».

Pour finir, parmi les cinq coalitions agiles (impliquant plus de 100 employés) identifiées au sein de l'ODR, deux ont comme fondement l'établissement d'un sens de l'urgence reposant sur des enjeux d'ordre financier. Ce résultat permet de présumer que le terreau peut être propice à l'adoption d'une PMA si des conditions particulières sont réunies. Le participant no. 03 le dit de la manière suivante : « C'est drôle, pour (nom de projet confidentiel), ça commence par un exécutif qui a dit : vous me coûtez trop cher, ça commence par une menace, ça n'a aucun bon sens vos budgets ».

4.3.2 ÉTAPE 2 : CRÉER UNE COALITION

La question C11 de la grille d'entrevue a permis de collecter des résultats liés à la création de coalitions au sein de l'ODR dans l'adoption d'une PMA (Annexe 1).

Les résultats des entretiens avec les participants témoignent que les coalitions agiles n'ont pas de consensus exécutif partagé. D'après les propos du participant no. 07 : « Le désir de prendre un virage agile à l'échelle de l'organisation, je ne suis pas certain qu'il y a tant de gens qui le souhaitent ». Il en résulte une potentielle absence de leadership exécutif qui dispose de suffisamment de pouvoir d'influence afin d'accélérer ce changement. Les résultats dévoilent différents points de vue en fonction du profil des participants. Ces différences dans les résultats sont, en premier lieu, attribuables à leur formation académique. En effet, plus le niveau académique est élevé, plus les participants estiment que l'ODR n'est pas en mesure

de créer une coalition autour de l'adoption d'une PMA. Des différences sont aussi constatées selon le niveau hiérarchique. Plus le niveau hiérarchique est élevé, plus les participants jugent durement l'ODR sur son habileté à créer une coalition. Un vice-président, le participant no. 04, le signale en disant que : « Je me qualifie quand même comme quelqu'un assez facile d'approche, mais je ne trouve pas que l'on crée cette espèce de cohésion entre managers ». Les résultats sont les mêmes en ce qui a trait à l'expérience professionnelle. De ce fait, il en résulte possiblement qu'une plus grande expérience professionnelle au sein de l'ODR conduit à une plus faible habileté à créer des coalitions agiles. Selon les participants, l'absence de responsables ayant un mandat et une imputabilité claire dans l'adoption d'une PMA au niveau exécutif au sein de l'ODR est la principale entrave à la création de coalitions agiles. D'après le participant no. 03, la détermination de l'ODR à adopter une PMA est variable en révélant que : « La pression s'en va, on revient un peu dans nos modes ». À cet effet, les participants révèlent qu'il est souhaitable d'avoir une orchestration centralisée dans l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR. Comme le dit le participant no. 04 : « Le concept d'agilité est en train de s'implanter dans un univers parallèle et à un moment donné, ça ne fonctionnera pas de mon point de vue ». Le participant no. 11 partage le même avis quant à une orchestration centralisée qui permettrait d'éviter que les employés de l'ODR se retrouvent en situation de tout décider, alors que la vision et l'alignement doivent être donnés à plus haut niveau. Cette nécessité d'orchestration renvoie au concept d'agilité à l'échelle. Ce résultat est à considérer dans un contexte où il est déclaré par les participants que l'ODR démontre une propension culturelle à travailler en silos, ce qui crée, selon ceux-ci, des entraves pour la création de coalitions agiles. Le participant no. 06 l'évoque en révélant que : « On est beaucoup axés sur des silos, des départements, beaucoup de couches de décision ». Le participant no. 07 se positionne dans le même sens en quantifiant son appréciation de cette

manière : « J’associe l’agilité à briser des silos et des processus, et on est beaucoup axé sur des silos, des départements, beaucoup de couches de décision. Je nous dirais environ 2 ou 3 sur 10 ».

Pour finir, parmi les cinq coalitions agiles identifiées au sein l’ODR, les résultats des entretiens révèlent qu’elles sont ancrées dans les outils et les techniques ou sur des tactiques évolutives face à l’évolution de l’environnement.

4.3.3 ÉTAPE 3 : DÉVELOPPER UNE VISION ET UNE STRATÉGIE

La question C7 de la grille d’entrevue a permis de récolter des résultats en ce qui concerne le développement d’une vision et d’une stratégie au sein de l’ODR dans l’adoption d’une PMA (Annexe 1).

Les résultats des entretiens avec les participants exposent que l’une des principales difficultés de l’ODR est de l’ancrer dans la culture pour en dériver une vision et une stratégie. Comme le dit le participant no. 09 : « Ce ne sont pas des étages de colocalisés qui changent la culture ». Les résultats dévoilent qu’en fonction de leur profil, les participants estiment important que les exécutifs viennent positionner l’adoption d’une PMA comme un impératif pour répondre efficacement aux besoins des clients. Les résultats de cette sous-section nécessitent toutefois des nuances. Pour les participants de niveau hiérarchique vice-président, leurs réponses aux questions de cette sous-section de la grille d’entretien en reviennent à contester leur habileté individuelle à générer la vision attendue. Comme le dit le participant no. 04 : « Facile si j’ai juste à me convaincre moi-même ». Il est en revanche souhaitable de

mitiger cette affirmation, car les participants de ce niveau hiérarchique considèrent de manière générale que la vision du concept d'agilité est peu intelligible au sein de l'ODR. Comme le signale le participant no. 02 : « En fait, je pense qu'on n'a pas une cible d'agilité d'entreprise. On n'a pas encore une compréhension commune de ce que c'est que l'agilité ». Selon les participants, tous conviennent qu'il est difficile pour les exécutifs de tout aligner avec intelligibilité dans les moindres détails. Comme le dit le participant no. 06 : « Je ne pense pas que les hauts dirigeants doivent incarner l'agilité ou en faire la promotion. Je ne pense pas que c'est transposable », même si, selon le participant no. 03, les exécutifs peuvent être gagnants à mieux comprendre le concept d'agilité. Comme le dit celui-ci : « Il y a un certain moment, il faut que tu creuses. Qu'ils osent aller plus bas pour comprendre ce qui est en train de s'opérer plus bas ».

Pour finir, il est dit par les participants que même si la stratégie organisationnelle de gestion du changement des exécutifs de l'ODR est sans équivoque, certains managers de l'ODR présentent des problématiques d'adhésion dans l'adoption d'une PMA. Cette problématique est confirmée par le participant no. 08 lorsqu'il postule que : « Force est de constater que quand c'est dit en haut, on applaudit dans des conférences, mais au quotidien, il n'y a pas de changement. Plus ça descend, on dirait que plus ça disparaît ». Le participant no. 11 renchérit en ce sens lorsqu'il dit : « C'est peut-être un manque de courage managérial. Tu te tournes vers les vice-présidents et il n'y a rien qui bouge Ils sont encore ancrés dans leur vertical et ils veulent tout contrôler les contenus ». Cette vague de fond, telle que nommée par les participants, peut être reliée, selon le participant no. 11, aux objectifs individuels attendus au sein de l'ODR. Celui-ci souligne que : « Le problème est que l'on

donne des responsabilités transversales, mais les mêmes personnes ont des objectifs individuels qui ne sont pas alignés et qui entraînent des biais ».

4.3.4 ÉTAPE 4 : COMMUNIQUER LA VISION

La question C8 de la grille d'entrevue a permis de recueillir des résultats en ce qui concerne la communication de la vision au sein de l'ODR dans l'adoption d'une PMA (Annexe 1).

Les résultats des entretiens avec les participants mettent en évidence que les modes de communication utilisés par l'ODR sont qualifiés de déficients par les participants, indépendamment du sexe, de la formation académique et de l'expérience professionnelle. En revanche, les directeurs jugent plus sévèrement les mécanismes de communication descendante, c'est-à-dire de l'exécutif vers les managers de tous les niveaux de l'ODR, ce qui dévoile que moins le niveau hiérarchique est élevé, plus les résultats sont défavorables. Selon les participants, des communications descendantes performantes sont l'un des vecteurs favorisant l'adoption d'une PMA. Comme le mentionne le participant no. 02 : « Pour moi, ça part du *top* management ». Le participant no. 05 abonde dans le même sens en affirmant que : « Ça va prendre du temps, ça prend de la volonté. Tu n'y arriveras pas sans *top/down* ». Cependant, les mêmes participants ont signalé des problématiques au niveau des communications descendantes qui sont concentrées autour de la clarté sur les imputabilités. Comme le dit le participant no. 04 : « En ce moment, la clarté des imputabilités n'est pas là et la clarté dans les attentes envers les comités en place n'est pas là non plus, et il y a une duplication des comités ». Cet élément semble surtout observé au cours des processus de

création de valeur qui touchent plusieurs secteurs d'affaires. Selon les propos du candidat no. 11 : « C'est là qu'on entre en conflit. Tout le monde tire sur la couverture et on oublie de créer l'objectif de créer de la valeur ».

Pour finir, les résultats dévoilent qu'il est intéressant de générer davantage de sens dans le changement et de le communiquer plus souvent. Ces deux éléments sont résumés par les propos du participant no. 01 lorsque ce dernier mentionne que : « Il faut prendre le temps de créer du sens. Ce n'est pas parce que tu as fait une présentation d'une heure que tu vas t'en assurer », ou encore, lorsqu'il dit : « On s'est lancé trop vite là-dedans. Dans une semaine, on voulait tout partir ça. Donc, je pense qu'on a créé beaucoup d'incertitude ».

4.3.5 ÉTAPE 5 : DONNER L'EXEMPLE ET GÉNÉRER DE L'AUTONOMISATION

La question C9 de la grille d'entrevue a permis de recueillir des résultats en ce qui concerne le fait de donner l'exemple et d'autonomiser les managers de l'ODR dans l'adoption d'une PMA (Annexe 1).

Les résultats des entretiens avec les participants révèlent des difficultés de l'ODR en ce sens. Le participant no. 01 le confirme lorsqu'il dit que : « Si tu n'embrasses pas la culture matricielle, tu ne peux pas être agile dans ce que l'on entend par l'agilité ». Compte tenu de leur importance dans le cadre conceptuel et dans la littérature de référence relative au concept d'agilité, l'autonomisation et l'habilité à œuvrer en contexte matriciel sont l'objet d'un plus grand temps d'entretien et d'une plus grande profondeur dans les questions avec les participants. Les résultats révèlent que 11 participants estiment que l'ODR est incapable de

donner l'exemple et d'autonomiser, peu importe leur définition du concept d'agilité, leur expérience au sein de l'ODR ou encore leur sexe. Il est à noter que les directeurs jugent plus sévèrement l'organisation. Selon les participants, les exécutifs peuvent être gagnants à s'améliorer en ce sens dans leur habileté à donner l'exemple. Le participant no. 02 mentionne ce qui suit : « Comme vice-présidents, qu'est-ce qu'on est prêt à laisser aller? D'avoir cette réflexion sur le manager *command and control*¹², valorisé par sa prise de décision et pas forcément dans une responsabilisation d'équipe ». Cette posture, nommée par le même participant comme *command and control*, de certains managers de l'ODR, est, selon les participants, une entrave à l'adoption d'une PMA. Pour le participant no. 10, il faut : « accepter que les décisions soient prises au plus bas niveau possible ». Le résultat est que, pour les participants, l'ODR ne favorise pas le terreau fertile pour la génération de confiance. En revanche, il est à souligner que les participants reconnaissent en majorité qu'il est difficile pour ces derniers d'agir constamment en ce sens. L'incarner à leur niveau versus à leur échelle, ce n'est pas la même chose, selon ceux-ci. La nature des dossiers et l'impact des décisions sur lesquels ces derniers travaillent ne sont pas les mêmes, comme le stipule le participant no. 01 : « Il est facile de dire qu'ils ne nous donnent pas l'exemple. Il faut se mettre dans les souliers de ces gens-là aussi. La portée des décisions à prendre, la portée de leurs responsabilités ».

Ensuite, les résultats suggèrent que les structures fonctionnelles génèrent des ingérences dans le management en contexte matriciel. En ce sens, les propos du participant no. 04 confirment que : « Parfois, on dit, dans les structures fonctionnelles, que si ce n'est

¹² Traduction libre : managers de l'ODR qui dirigent et contrôlent

pas toi mon patron, ce n'est pas à toi que je parle. Il y en a qui sont encore dans cette approche de structure fonctionnelle, autant les managers que les employés ». Pour sa part, le participant no. 11 dit : « On est beaucoup à cheval sur les rôles et responsabilités. On continue de se rapporter à nos structures fonctionnelles. Ça prend un *mindset*¹³ et on ne l'a pas, surtout au niveau des managers. On veut contrôler tout ce que nos équipes font dans le contenu dans la majorité des cas ». Selon les participants, bien qu'ils reconnaissent une forme de volonté d'autonomisation manifestée par les dirigeants de l'ODR dans les dernières années, il semble que ces mêmes dirigeants reviennent à leurs réflexes de contrôle, surtout lorsque des problématiques sont rencontrées.

Dans un même ordre d'idées, la gouvernance exigée au sein de l'ODR est peut-être une entrave à l'autonomisation des managers, d'après les participants. Pour le participant no. 02, vice-président au sein de l'ODR, des décisions qui peuvent être prises de manière autonome par les équipes de travail ne peuvent être décidées. Celles-ci doivent obligatoirement être escaladées à son niveau sous le justificatif de saine gouvernance. Les participants no. 03 et no. 04, tous les deux vice-présidents, le confirment en révélant que : (participant no. 03) « et encore une fois, c'est notre organisation qui nous dit non, ça doit être un vice-président qui doit aller présenter ça »; et (participant no. 04) : « moi, je participe à des comités de direction compte tenu du rôle que j'ai. Mais souvent, je me dis à quoi ça sert ce comité-là ». Ces révélations exposent une posture organisationnelle contraire à l'autonomisation des managers. Selon le participant no. 07, l'ODR ne peut suivre le rythme engendré par l'autonomisation de ses managers, ce qui justifierait le fait de maintenir les contraintes liées

¹³ Traduction libre : état d'esprit

à la gouvernance. Selon celui-ci : « Comment en prendre avantage si aujourd'hui, on est dans une logique de prise de décisions tous les mois alors qu'on va faire des changements toutes les trois semaines ». Bien que les participants reconnaissent un besoin d'orchestration de la vision et de la stratégie de l'ODR, ces derniers affirment que le nombre d'instances, de comités et de préparations préalables diminue l'autonomisation souhaitée.

Pour finir, il est exposé que l'incapacité à donner l'exemple et à autonomiser peut se justifier par le fait que l'ODR a valorisé davantage l'expertise des contenus de métier propre au domaine d'affaires par rapport aux habiletés de gestion de ses managers. Ce constat s'appuie sur le fait que, selon les participants, l'ODR nomme usuellement des employés qui ont performé sur des dossiers dans des postes de managers. En outre, selon ceux-ci, la promotion de ces managers dans des niveaux hiérarchiques supérieurs sur la base de leur capacité à livrer des dossiers nécessitant une expertise de contenu et non pas sur la base de leurs habiletés en management. L'impact qui en résulte, aux dires de ces derniers, est que tant et aussi longtemps que l'ODR va engager le meilleur expert contenu de l'équipe pour en être manager, l'ODR sera dans une spirale sans fin qui va être un frein à l'adoption d'une PMA. Le participant no. 12 le confirme en révélant que : « C'est le meilleur actuaire qui va être le manager. Si on est dans cette perspective-là, on perpétue la problématique des managers qui vont avoir les deux mains dedans. Ce n'est pas tant le *middle management*¹⁴ que la façon dont sont promus les gens ». Ce constat peut nécessiter une prise de conscience de l'exécutif d'après le participant no. 03 : « C'est drôle, car ça part de haut en disant on veut des managers

¹⁴ Traduction libre : management intermédiaire (niveau hiérarchique directeur principal et directeur de l'ODR)

humains et inspirants et pertinents, et compétents, probablement, mais comment on les reconnaît par la suite ».

4.3.6 ÉTAPES 6, 7 ET 8 : INSUFFISANCE DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

Les questions C10 et C11 de la grille d’entrevue ont permis de recueillir des résultats concernant ces étapes du cadre conceptuel de Kotter (2012) (Annexe 1).

Il en résulte que selon le faible niveau de maturité de l’ODR (sous-section 4.4.1) et à la relative nouveauté du concept d’agilité comme positionné théoriquement (section 1.1), les résultats propres à l’étape 6 (générer des victoires rapides) du cadre théorique de Kotter (2012) sont moins détaillés. De surcroît, il est difficile d’extraire des résultats concrets. Il en va de même pour l’étape 7 (consolider les gains et en produire davantage) et l’étape 8 (confirmer la nouvelle structure organisationnelle). D’ailleurs, lors des entretiens, il a été constaté que les réponses aux questions relatives à ces étapes ont été plus brèves.

Néanmoins, cinq exemples d’agilité à l’échelle (mobilisant plus de 100 employés de l’ODR) ont été identifiés lors des entretiens avec les participants no. 01, no. 03, no. 05, no. 07, et no. 12. Ces exemples sont utilisés comme base de référence pour approfondir les discussions au chapitre 5 afin de proposer le modèle d’adoption d’une PMA pour les managers de l’ODR au chapitre 6.

4.4 APPROCHES INDIVIDUELLES D'ACCOMPAGNEMENT DANS L'ADOPTION D'UNE PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT AGILE

Les questions C1, C2 et C3 de la grille d'entrevue ont permis de collecter des résultats en ce qui concerne les approches individuelles d'accompagnement utilisées pour favoriser l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR (Annexe 1). Les entretiens avec les 12 participants ont permis d'identifier quatre approches et d'obtenir leur avis sur ces dernières¹⁵. Ces approches sont :

1. L'accompagnement fait par les ressources humaines, ci-après nommées RH;
2. Le coaching agile pour les managers;
3. Le recours à des centres d'expertise agile;
4. Le soutien des bureaux de projets de l'ODR.

4.4.1 APPROCHE 1 : LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

D'après les participants, non seulement les RH ne jouent pas le rôle de leadership souhaité pour accompagner les managers de l'ODR dans l'adoption d'une PMA, mais cette fonction serait une entrave au déploiement des managers en contexte matriciel. Selon les propos du participant no. 01 : « Il faut qu'elles soient (les RH) des accompagnateurs stratégiques, beaucoup dans le développement des compétences ». Les participants no. 09 et no. 11 le confirment lorsqu'ils disent respectivement : « Ils peuvent être des accompagnateurs dans le coaching de nos ressources » et « Il ne faut pas minimiser l'apport

¹⁵ La numérotation (1 à 4) des approches individuelles d'accompagnement est effectuée uniquement dans un souci de clarté et d'alignement des sous-sections de la section 4.4. Cette numérotation ne doit nullement être considérée comme un ordre de priorité ou d'importance pour les participants.

des RH là-dedans ». Or, le manque de leadership des RH est manifeste lorsque ces trois mêmes participants affirment : « Encore faut-il qu'ils l'incarnent »; « Actuellement, ce sont des aides à naviguer dans le système administratif »; et « Il faudrait qu'ils commencent par comprendre ce qu'est l'agilité ». Le participant no. 4 traduit bien cette absence d'accompagnement en dévoilant qu'un manager dans un contexte d'agilité est laissé à lui-même.

Ensuite, les participants no. 01, no. 03, no. 07 et no. 10 révèlent que les RH sont cristallisées dans des paradigmes administratifs du management classique (traditionnel) et se montrent incapables d'évoluer vers le rôle d'accompagnement comme discuté au paragraphe précédent. Selon le participant no. 10, les RH « sont encore dans les formulaires du type combien d'employés je dirige, combien de budgets ». Dans le même sens, le participant no. 01 dit constamment se heurter aux cadres traditionnels RH. Ce dernier révèle même s'être fait confier que la responsabilité de diriger des employés en contexte matriciel ne justifiait pas un poste de gestion. Selon celui-ci, ces propos démontrent l'absence d'évolution de ce service interne de l'ODR. Pour les participants, les RH doivent comprendre qu'elles sont au service des managers et qu'elles doivent sortir de leurs barèmes, grilles d'intégration de gestion. À titre d'exemple, les entretiens avec les participants mettent en évidence que les managers de l'ODR en contexte matriciel ne bénéficient pas de la même reconnaissance (évolution de carrière, traitement salarial) que les managers en contexte fonctionnel. La cause est, d'après ces participants, que les RH sont aux prises avec des paradigmes en fonction du type de déploiement, en contexte matriciel ou fonctionnel, de ses managers. Par exemple, le participant no. 07, leader d'une coalition agile, révèle ignorer son salaire, car les RH ne savent pas comment calibrer les managers en contexte matriciel par rapport aux managers en

contexte fonctionnel. Le participant no. 09 allant même jusqu'à dire que : « Dire qu'en contexte matriciel, tu vas avoir les mêmes reconnaissances qu'en contexte fonctionnel, c'est faux¹⁶, ils ne veulent pas ça du tout ». Donc, les participants semblent voir un risque au niveau de l'attraction et de la rétention des managers qui peuvent jouer un rôle de champion dans l'adoption d'une PMA.

4.4.2 APPROCHE 2 : LE COACHING AGILE POUR LES MANAGERS

D'après les participants, de toutes les approches individuelles d'accompagnement identifiées au sein de l'ODR, le coaching agile pour les managers est possiblement la plus adaptée pour favoriser l'adoption d'une PMA. Selon ceux-ci, les coachs agiles peuvent favoriser l'évolution d'un contexte fonctionnel vers un contexte matriciel. Les participants no. 01, no. 08 et no. 10 révèlent que le coaching agile, exécuté en proximité avec les managers de l'ODR, favorise l'autonomisation. Selon ce que dit le participant no. 01 : « Pour moi, les coachs agiles, c'est essentiel parce que c'est eux qui voient les équipes, c'est plus puissant que les formations ». Pour sa part, le participant no 08 révèle que : « J'ai été frappé de voir que les équipes qui ont eu les meilleurs virages agiles sont celles qui ont embauché des coachs. Il y a de meilleurs gains ».

Cependant, tous les participants soulignent qu'il arrive que les coachs agiles soient déconnectés des réalités d'affaires des secteurs de l'ODR et manquent de proximité avec les managers. Cette situation devient, selon ces derniers, une limite quant à la valeur du coaching

¹⁶ Traduction libre : un mensonge

et à sa crédibilité. Comme il est mentionné par le participant no. 12 : « Pour moi, la réalité d'affaires, c'est la réalité du terrain, mais aussi le contexte d'affaires. La complexité dans laquelle on est. Je m'attends des coachs qu'ils comprennent cet environnement-là ». Ainsi, les résultats attestent que cette approche individuelle dans l'adoption d'une PMA, qui identifie la maîtrise des réalités d'affaires comme primordiale, permet de dégager des résultats secondaires. Selon les participants, dont le no. 02 et le no. 05, ne pas maîtriser la réalité d'affaires entrainera du coaching passif. Ce dernier est défini comme la propension à prodiguer uniquement des conseils, mais sans être imputable des résultats, ce qui entrainerait une atteinte à la crédibilité des coachs.

Une autre limite de cette approche individuelle d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA est, d'après les participants, que le coaching est centré uniquement sous l'angle des outils et des techniques. Ces derniers estiment que, bien que la maîtrise des outils et des techniques soit souhaitée pour accompagner les équipes, cette approche génère peu de valeur. D'après le participant no. 09 : « Jusqu'à maintenant, les coachs agiles, ils sont beaucoup plus dans le coaching dans les outils et dans la méthodologie agile. C'est comme de super chefs de projets qui sont allés suivre une kyrielle de formations sur l'agilité ». Pour le participant no. 11, il y a trop de théoriciens alors que pour être un bon coach, il faut être en mesure de bien comprendre où se situent les managers et leurs enjeux de manière pratique afin de bien les guider dans l'exercice de leur rôle. Pour le participant no. 07, en tentant d'industrialiser le concept d'agilité, des coachs agiles en sont venus à oublier le *commun sense*¹⁷ du concept, ce qui entraîne, selon le participant no. 01, « une forme d'inefficacité ». Les participants

¹⁷ Traduction libre : le bon sens

soulignent d'ailleurs que même les coachs agiles sont mécontents lorsqu'il leur est demandé d'articuler leur coaching sous l'angle des outils et techniques par les centres d'expertise agile. Pour le participant no. 08, cet angle de coaching a amené des départs de coachs agiles de l'ODR. Ce dernier affirme : « Pourquoi les coachs quittent? Parce que l'on demande aux coachs agiles de produire un canevas d'agilité, un cadre strict. Comme organisation, on cherche encore à faire un *one size fit all*¹⁸ sur l'agilité ». Selon ce dernier, cette problématique provient des centres d'expertise agile.

4.4.3 APPROCHE 3 : LE RECOURS À DES CENTRES D'EXPERTISE AGILE

D'après les participants, de toutes les approches individuelles d'accompagnement identifiées à l'intérieur de l'ODR, le recours à des centres d'expertise agile est la moins avantageuse pour favoriser l'adoption d'une PMA. Selon ceux-ci, la stratégie reposant sur des centres d'expertise agile est non seulement non convaincante, mais nuisible. Il est affirmé que les centres d'expertise sont comme des chasses gardées et semblent inciter, par leur posture, les coachs agiles à présenter une certaine forme d'arrogance dans l'accompagnement pour l'adoption d'une PMA. Le participant no. 03 l'explique en ses mots en affirmant que :

Les centres d'expertise voient l'opportunité de dire : moi je maîtrise un domaine, un processus et là, j'entre dans un dogme. Ensuite, ils ne sont plus intéressés à entendre ce qui se passe, mais sont intéressés à ce qu'ils font. Ils veulent être entendus et compris, mais ne veulent pas comprendre. Nous, on sait comment ça marche l'agilité. Vous allez vous adapter à nos processus.

¹⁸ Traduction libre : normaliser pour tous

Autre constat en ce sens, le participant no. 06 expose même avoir été témoin de conflits entre des coachs agiles relativement à l'utilisation de gabarits et sur le fait que leurs rôles ne sont exercés qu'en fonction des attentes du centre d'expertise agile. Il est évoqué par les participants un sentiment de dogmatisme provenant des centres d'expertise en faisant référence à une religion. Par exemple, le participant no. 01 mentionne : « et là, ils prêchent la Bible, et là, si tu contreviens à des versets de la Bible, tu allais en enfer. C'est un dogme ». Le participant no. 04 révèle que : « Je disais souvent à la blague, quand le centre d'expertise agile décrivait le *PO*, ça va être compliqué, car il marche sur l'eau ». Le participant no. 06, pour sa part, dit : « Des fois, j'ai l'impression que c'est une religion ».

Ensuite, il est à noter qu'au sein de l'ODR, ce sont les centres d'expertise agile qui sont responsables de la formation. Or, celles-ci sont identifiées par les participants comme une perte de temps (participants no. 01, no. 02 et no. 05), anti-productives pour l'appropriation de la philosophie (participant no. 05 et no. 12) et reposent sur une approche andragogique mal adaptée (participant no. 06). Le participant no. 01 résume le sentiment général perçu des répondants en disant : « Les formations, c'est comprendre les concepts. Je pense que juste ça, c'est une perte de temps ». Bien que les participants conviennent que la formation est un outil de gestion du changement désirable, ces derniers s'accordent sur un constat. Comme effectuée par les centres d'expertise agile, la formation est mal adaptée, trop théorique et met l'accent uniquement sur les outils et techniques sans avoir recours à une forme logistique favorisant l'apprentissage. Le participant no. 04 constate que les formations donnent beaucoup de rôles, des *Scrums Master*¹⁹, des *PO*, etc., sans que les responsables de ces rôles

¹⁹ Traduction libre : responsable de mêlée

n'aient pu l'expérimenter ou sans faire d'observation participante. Comme le dénote, dans cet ordre d'idées, le participant no. 08 : « On parle de transformer des équipes avec des présentations PowerPoint ».

Toutefois, les entretiens avec les participants mettent en lumière qu'il est difficile de centraliser l'expertise dans l'adoption d'une PMA dans une organisation de grande envergure telle que l'ODR. Les réalités d'affaires, la nature des activités et le niveau de maturité souhaité dans son adoption sont trop hétérogènes. Selon les dires du participant no. 05, il est utopique de croire que, parce qu'un département est nommé Centre d'expertise agile, l'ODR est capable de déployer et encore moins de normaliser le concept d'agilité. D'autre part, des participants, dont le no. 08, reconnaissent que l'ODR ne semble pas avoir donné aux centres d'expertise agile les moyens afin d'atteindre leurs objectifs : « On se donne des objectifs d'évolution vers l'agilité, mais l'organisation ne donne pas les moyens pour y arriver. On a eu des rencontres de priorisation des coachs agiles en fonction d'atteindre des métriques de déploiement et non pas pour atteindre une maturité agile ». De surcroît, les participants s'accordent sur la nécessité de mettre en place un accompagnement et certaines règles pour encadrer l'adoption d'une PMA. Par exemple, le participant no. 06 dit comprendre que dans les grandes organisations, quand « tu ne places pas certaines balises, de l'agilité, ça devient facilement le bordel ». Est-ce la responsabilité d'un centre d'expertise? Selon le participant no. 08, les activités des centres d'expertise peuvent plutôt se vouloir regroupées sous la responsabilité des bureaux de projets de l'ODR.

4.4.4 APPROCHE 4 : LE SOUTIEN DES BUREAUX DE PROJETS

La dernière approche individuelle d'accompagnement identifiée lors des entretiens avec les participants pour favoriser l'adoption d'une PMA est liée à l'évolution des pratiques en projets. Celles-ci sont gouvernées par les bureaux de projets de l'ODR. D'après les participants, cette tactique se montre opérationnelle. Selon ces derniers, majoritairement près des coalitions agiles de l'ODR (participants no. 01, no. 03, no. 05, no. 07, et no. 12), des enjeux de collaboration sont à adresser avec les bureaux de projets. Comme le dit le participant no. 03 : « Quand je constate les *back and forth*²⁰ avec les bureaux de projets, ça me fait peur dans une perspective où l'on perd l'essence même de pourquoi l'on fait ça ».

Les processus de macro-allocations budgétaires semblent constituer une entrave propre à la nature des opérations de l'ODR. Pour les participants, l'ODR est une organisation de reddition de compte basée sur les plans de travail et sur les pourcentages d'avancement des engagements fixes. Cette posture, selon les participants, est dichotomique avec le concept d'agilité. De ce que dit le participant no. 05 : « Quand tu es cyclique avec des macro-allocations annuelles, avec des élections de présidence aux quatre ans, avec des réorganisations tous les huit mois, c'est toutes ces affaires-là qui viennent mettre du bruit et ça affecte ta vélocité ».

Une autre difficulté constatée par les participants est la volonté des responsables des bureaux de projets de faire du concept d'agilité une approche d'exécution qui repose sur des

²⁰ Traduction libre : aller-retour

indicateurs traditionnels de gestion de projet. Comme le dit le participant no. 04 : « Il n'y a pas une journée où je n'ai pas besoin de débattre que l'on ne fait pas nos chiffres ». Cette notion de reddition de compte, selon les participants, cause des frictions inutiles et contre-productives au niveau des mécanismes de gouvernance. Les participants œuvrant au sein des coalitions agiles de l'ODR, dont le no. 05, se disent être dans une posture de convaincre les bureaux de projets. D'après ce que mentionne ce dernier : « La reddition de compte exigée par les différents bureaux de projets est un frein. On a encore un état d'avancement. Si tu es correct au niveau du budget, si le projet livre, le promoteur est content et tout le monde est content ». Selon celui-ci, le problème avec cette approche de gestion basée sur le budget, c'est qu'elle ne met pas le client au centre des décisions, ce qui se révèle comme problématique. D'après les participants, l'ODR est tellement à la recherche d'une reddition de compte que c'est complètement dichotomique de demander aux bureaux de projets de venir soutenir l'adoption d'une PMA.

4.4.5 EN RÉSUMÉ

La description de ces quatre approches individuelles d'accompagnement au sein de l'ODR fait ressortir des enjeux pouvant expliquer le faible niveau de maturité perçu dans l'adoption d'une PMA (section 4.2). Que ce soit l'accompagnement fait par les RH, le coaching agile pour les managers, le recours à des centres d'expertise agile ou encore le soutien des bureaux de projets de l'ODR, toutes ces approches individuelles d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA nécessiteront des discussions plus approfondies avant de faire l'objet d'implications au chapitre 5.

4.5 CARTOGRAPHIE DES PRÉOCCUPATIONS DES MANAGERS DE L'ORGANISATION DE RÉFÉRENCE

Les questions B2 et C4 de la grille d'entrevue ont permis de recueillir des résultats qui concernent les préoccupations des managers de l'ODR face à l'adoption d'une PMA (Annexe 1). En regard des sous-objectifs de cette recherche, il est attendu de procéder à une cartographie des préoccupations qui est illustrée à la figure 5.

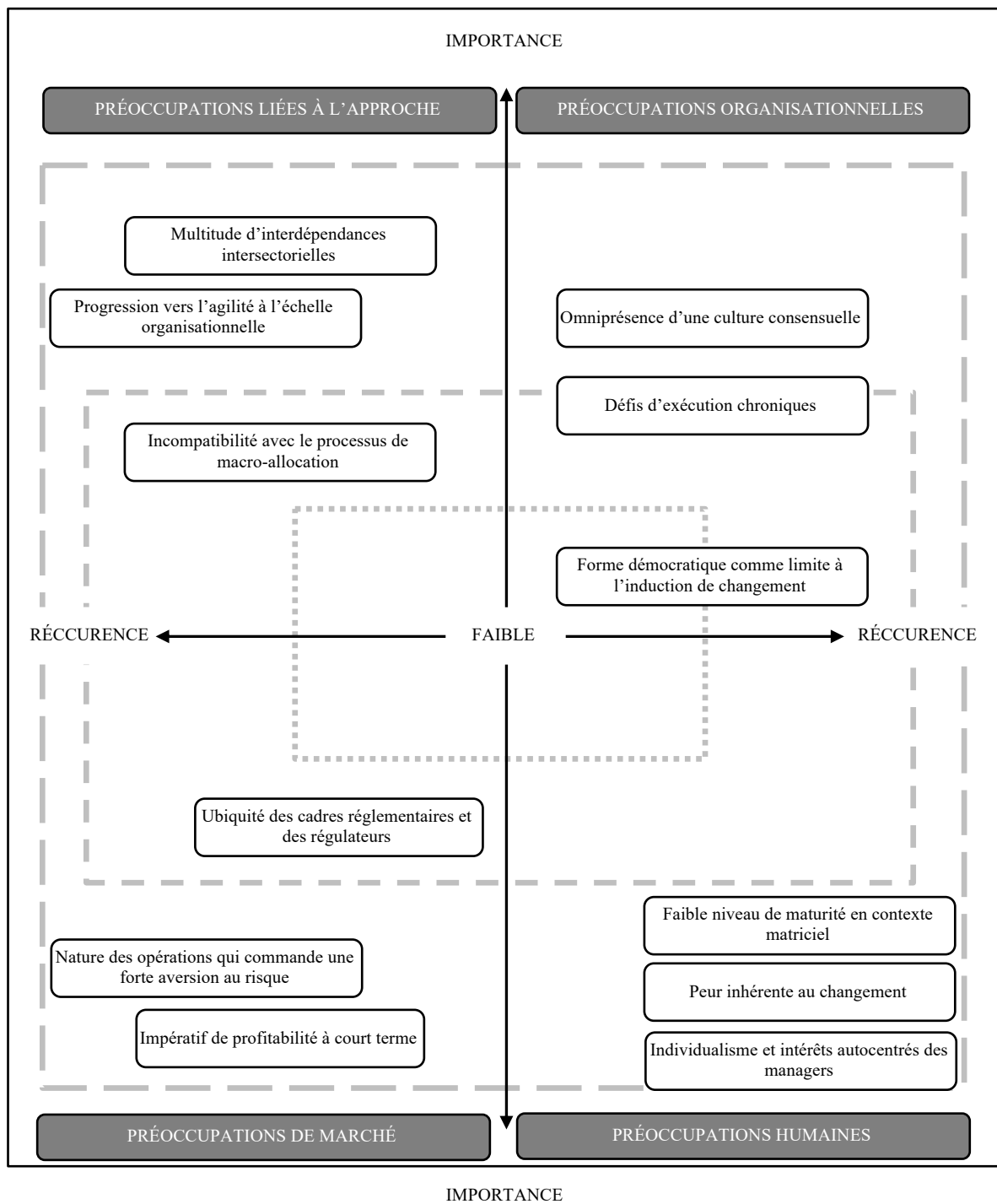
Les entretiens avec les 12 participants mettent en évidence que les préoccupations des managers de l'ODR se regroupent en quatre catégories, soit :

1. Les préoccupations liées à l'approche;
2. Les préoccupations organisationnelles;
3. Les préoccupations de marché;
4. Les préoccupations humaines.

C'est en fonction de ces catégories que sont cartographiées les préoccupations des managers de l'ODR avant de les expliquer plus en détail au cours des sous-sections suivantes.

La figure 5 permet d'illustrer, sous forme de cartographie, les préoccupations des managers de l'ODR selon la récurrence et le niveau d'importance sous la forme de quatre cadrans pour les quatre catégories de préoccupations.

Figure 5
Cartographie, par récurrence et par niveau d'importance relevé, des préoccupations des managers de l'organisation de référence relativement à l'adoption du concept d'agilité



Légende

- Récurrence faible; importance faible
- Récurrence moyenne; importance moyenne
- Récurrence élevée; importance élevée

4.5.1 PRÉOCCUPATIONS LIÉES À L'APPROCHE

Les entretiens avec les participants ont révélé des préoccupations liées à l'approche qui s'articulent autour de la progression vers l'agilité à l'échelle organisationnelle, de la multiplication des interdépendances intersectorielles et de l'incompatibilité avec les mécanismes de macro-allocations budgétaires. Celles-ci s'expliquent de la manière suivante.

Premièrement, les managers participants émettent des préoccupations quant à la progression du concept d'agilité à l'échelle organisationnelle. Par exemple, le participant no. 01 dit avoir fait minimalement 30 présentations de sa coalition agile à différents groupes d'exécutifs de l'ODR avant de s'être vu dédouané pour opérer une coalition agile. Le participant no. 03 le résume ainsi : « L'agilité, quand des équipes de projets de développement s'amuse avec des 200 ou 300 jours-personnes, l'exécutif, ça ne les dérange pas trop. Mais l'agilité à plus grande échelle devient problématique ».

Deuxièmement, selon les participants, les multiples interdépendances sectorielles entraînent la cohabitation de différentes méthodes de projets. Cette cohabitation entre les méthodes traditionnelles et les méthodes agiles se révèle comme une entrave dans l'adoption d'une PMA, selon ceux-ci. De ce fait, il s'agit d'une seconde source de préoccupation des managers de l'ODR. Le participant no. 05 soulève :

C'est vraiment là que, comme grand groupe, on perd beaucoup de temps. C'est à cause de notre nature d'interdépendance. Ma plus grosse préoccupation, c'est que tu es super bon en agile dans ton bout à toi, tu vas toujours être en train d'attendre après plein d'autre monde autour qui eux, ne le sont pas. Rien ne pourra empêcher l'adoption d'une PMA. C'est pourquoi les principes deviendront importants.

Troisièmement, l'incompatibilité avec les mécanismes de macro-allocations budgétaires annuels se révèle comme une source de préoccupation des managers de l'ODR. Mis de l'avant par l'ensemble de ceux qui œuvrent au sein des coalitions agiles de l'ODR, cette préoccupation semble contre-productive pour l'adoption d'une PMA. Comme l'évoque le participant no. 08 : « On est une organisation qui fonctionne en année. On a beau mettre à peu près le même montant par année en projets, c'est une vue comptable pour les projets, on sécurise un montant pour l'année ». L'ODR est donc confrontée à une vue financière qui fait abstraction des objectifs qu'elle cherche à atteindre. En ce sens, des participants ont dit être préoccupés par la présence de plusieurs processus de macro-allocations budgétaires indépendants les uns des autres, qualifiés de « silos » par le participant no. 01, ce qui entraîne des difficultés pour l'adoption d'une PMA.

4.5.2 PRÉOCCUPATIONS ORGANISATIONNELLES

Les entretiens avec les participants ont révélé des préoccupations organisationnelles qui s'articulent autour des défis d'exécution, de l'omniprésence d'une culture consensuelle et de la structure démocratique comme entraves à l'induction de changement. Celles-ci s'expliquent de la manière suivante.

Premièrement, selon les participants, l'ODR présente une difficulté à mettre en œuvre ce qu'elle entreprend. Ainsi, l'une des préoccupations pour les managers est le défi d'exécution. Le défi est nommé ainsi par le participant no. 09 : « Pour moi, le plus grand défi est dans l'exécution et la mise en œuvre de ça ». Ce défi s'explique, selon les participants, par les restructurations fréquentes au niveau des secteurs d'affaires qui ont pour effet de créer

un « effet de gel » en plus d'engendrer un sentiment de constant recommencement. Le participant no. 05 l'affirme en disant que : « C'est certain que lorsqu'il y a une réorganisation tous les six mois et que le monde n'a pas la tête à ça, c'est certain que c'est difficile. À toutes les fois qu'on fait des réorganisations, on prend toujours un petit pas de recul ». En outre, la vélocité de l'ODR à prendre des décisions semble aussi en cause pour expliquer ce défi. Comme l'exposent respectivement les participants no. 02 et no. 11 : « Quand tu prends une décision à 100 M\$, il faut que tu remontes, il faut que tu te présentes au conseil d'administration » et « Pour te rendre au premier vice-président, si ça te prend cinq paliers de gestion, ce n'est pas agile ça ».

Deuxièmement, l'omniprésence de la culture consensuelle au sein de l'ODR est une source de préoccupation pour les managers. Selon ces derniers, cette recherche du consensus est une entrave à la mise en place d'imputabilités et donc, à l'autonomisation comme prescrit à l'étape 5 du cadre conceptuel de Kotter (2012). Les participants no. 04 et no. 06 exposent tour à tour cette préoccupation de cette manière : « Il y a des journées où je n'y crois pas que l'on va y arriver. Je n'y crois pas que l'on va réussir à injecter plus de fluidité dans nos modes de fonctionnement » et « Nous, on a besoin de se parler ». Ce besoin de consensus peut être attribuable à la surspécialisation des rôles au sein de l'ODR et fera l'objet de discussions précises au chapitre 5. De ce que révèle le participant no. 07 : « On a probablement un problème de surspécialisation. Ils ont tous leurs *boss*²¹ dans des départements, des vice-présidents, des premiers vice-présidents différents qui ont tous leur façon de penser et leurs priorités différentes ».

²¹ Traduction libre : patrons

Troisièmement, la structure démocratique de l'ODR se révèle, pour finir, une source de préoccupations organisationnelles. Selon ce que des participants ont dit, les changements au niveau de la direction sont fréquents au sein de l'ODR et sont justifiés par la structure démocratique de cette dernière. Il se révèle ainsi, de leur opinion, plus ardu d'inoculer des changements majeurs et profonds. Le participant no. 05 le résume ainsi : « Quand tu es cyclique avec des changements de dirigeants fréquents, avec des réorganisations aux huit mois, c'est toutes ces affaires-là qui viennent mettre du bruit et ça affecte ta vitesse ».

4.5.3 PRÉOCCUPATIONS DE MARCHÉ

Les entretiens avec les participants ont révélé des préoccupations de marché qui s'articulent autour des impératifs de rentabilité à court terme, de la nature des opérations qui commandent une aversion au risque, et de l'ubiquité du cadre réglementaire et des régulateurs dans le domaine d'affaires de l'ODR. Celles-ci s'expliquent de la manière suivante.

Premièrement, selon les participants, la rentabilité à court terme de l'ODR est privilégiée au détriment d'une PMA qui peut prendre plusieurs années avant d'amener des résultats. Cette absence de vision à long terme est source de préoccupations pour les participants, dont le no. 11 qui dit : « qu'il ne faut pas oublier le plus grand, et qu'il faut penser à moyen long/terme pour la pérennité ». Cette situation amène l'ODR, selon les participants, dans une logique de reddition de compte annuelle rejoignant ainsi la préoccupation liée à la macro-allocation (sous-section 4.5.1). Le participant no. 09 l'atteste lorsqu'il dit : « Cette quête dans le management des dernières années, cette quête de profits

et d'efficacité opérationnelle, ça déshumanise l'essence de ce que l'on fait. Et c'est une hérésie, car ce que l'on fait, c'est destiné à des humains ».

Deuxièmement, le contexte de marché dans lequel évolue l'ODR commande une aversion au risque, de l'opinion des participants. Or, l'aversion au risque peut, à certains égards, être contre-intuitive vis-à-vis le concept d'agilité, d'après ceux-ci. Par exemple, dans l'un des secteurs d'affaires de l'ODR, il semble obligatoire d'avoir un niveau de prédictibilité pour faire des affaires et opérer. Ce fait est décrit par le participant no. 01 :

Pour une institution financière, c'est quand même plus difficile parce que veut, ne veut pas, le cœur du métier s'inscrit beaucoup dans la saine gestion de risque. Ce n'est pas facile de concilier de la saine gestion de risque et de l'agilité parce que l'agilité implique un appétit de risque par elle-même.

Pour les participants, cette aversion au risque est de plus en plus palpable à la mesure que le niveau hiérarchique augmente. Pour le participant no. 05, lorsqu'il parle de la prédictibilité souhaitée par les actuaires et les comptables qui sont, de son opinion, surreprésentés au sein de l'exécutif de l'ODR : « Tu *deal*²² avec des actuaires qui mettent un modèle en place et qui ne se questionnent pas s'il est bon ou non ».

Troisièmement, l'ubiquité des cadres réglementaires et la présence de multiples régulateurs externes à l'ODR font l'objet de préoccupations au sein des managers de l'ODR. Comme le dit le participant no. 11 : « Est-ce que l'on peut vraiment changer le comment dans le règlementaire? Je ne sais pas. Est-ce que c'est trop contrôlé pour amener de l'agilité? ». La profitabilité et l'aversion au risque discutées au sein de cette sous-section se veulent d'ailleurs

²² Traduction libre : traite

souvent imposées à l'ODR par ses régulateurs. De ce fait, pour les participants, il est difficile d'adopter une PMA dans ce contexte. Le participant no. 05 résume sa préoccupation à cet effet lorsqu'il dit : « Tu peux aller chercher un certain niveau d'agilité dans la méthodologie, mais si tu es face à l'Autorité des marchés financiers ou devant les autorités réglementaires, as-tu besoin d'être agile? ».

4.5.4 PRÉOCCUPATIONS HUMAINES

Les entretiens avec les participants ont révélé des préoccupations humaines qui s'articulent autour de la peur inhérente au changement, de l'individualisme et des intérêts autocentrés des managers, et du faible niveau de maturité en contexte matriciel. Celles-ci s'expliquent de la manière suivante.

Premièrement, la peur inhérente au changement est, pour les managers de l'ODR, une source de préoccupation qui est alimentée par trois différents motifs. Ceux-ci sont la crainte de ne pas satisfaire les exigences relatives à l'appréciation de la performance, la volonté de ne pas être pris à défaut pour éviter les sanctions et pour finir, l'appréhension de s'investir dans une avenue qui risque de devenir caduque. D'abord, l'approche d'appréciation de la performance des managers, telle qu'effectuée au sein de l'ODR, semble donner naissance à des craintes à l'atteinte des objectifs individuels, nourrissant ainsi des préoccupations de nature humaine. Il est relevé par les participants que l'ODR évalue la performance sur des objectifs de terminaison du travail en temps, dans le budget et dans le respect des requis, et non sur les critères de succès. Comme le dit le participant no. 11 : « Tant et aussi longtemps

que tu vas demander à des vice-présidents de suivre leur *bottom line*²³, ils ne changeront pas ». Une volonté d'évaluer ses managers en fonction de leurs comportements est néanmoins démontrée au sein de l'ODR, d'après les participants. Mais, selon le participant no. 09 : « Le problème, c'est ce que l'on retrouve dans les comportements; c'est générique, les gestes observables, il faut tellement les creuser », avant d'ajouter : « C'est utilisé pour réprimander au lieu de nous amener vers le haut ». En complément, le participant no. 10 souligne que pour les managers en contexte matriciel, les managers de la structure fonctionnelle qui sont appelés à apprécier leur performance manquent de contenu factuel pour les évaluer, ce qui décuple la crainte de ne pas satisfaire les nouvelles attentes. Ensuite, selon les participants, l'ODR a peu d'appétit au risque. Ceci met en évidence une entrave pour l'adoption d'une PMA. C'est pourquoi, selon ceux-ci, les managers de l'ODR se préservent d'être pris à défaut pour éviter d'être sanctionnés. Pour le participant no. 07, les sanctions peuvent être d'ordre hiérarchique lorsqu'il dit : « On a des managers qui ne veulent pas être surpris, on veut bien faire paraître nos équipes. Tout passe par l'ego ». Selon le participant no. 09, elles sont plutôt d'ordre financier lorsqu'il dit : « Tout le système de rémunération et de boni n'aide vraiment pas par rapport à ça ». Pour finir, les participants ont, en outre, souligné le fait que des philosophies de management aient été provisoirement déployées dans les dernières décennies au sein de l'ODR. Or, d'après ceux-ci, toutes ces intentions de changement ont souffert d'un effet de mode passagère et d'une forme d'érosion d'intérêt aux suites de leur déploiement, ce qui entraîne une appréhension. Le participant no. 09 partage son appréhension de s'investir dans une avenue qui risque de devenir caduque. Ce participant se dit d'ailleurs préoccupé à ce que : « l'agilité soit cantonnée à un effet de mode. Il y a eu le train de la qualité, il y a eu

²³ Traduction libre : profitabilité

la promesse, la transformation numérique, le virage membre client, l'agilité, avant c'était le *Lean Six Sigma*²⁴. Au final, comment appelles-tu ça? C'est de le mettre en œuvre ». Les participants no. 07 et no. 10 identifient, pour leur part, des préoccupations similaires devant le fait que l'agilité est galvaudée dans l'ODR. En effet, le participant no. 10 l'exprime en mentionnant que : « Oui, je pense qu'on a aussi brûlé un peu le mot. On l'a tellement utilisé et surutilisé qu'il faut être plus clair sur ce mot-clé dans un contexte sur ce qu'il veut dire ».

Deuxièmement, les participants révèlent que l'individualisme et les intérêts autocentrés de certains managers de l'ODR sont à l'origine d'une résistance pour l'adoption d'une PMA. D'après ceux-ci, cette résistance est alimentée par trois différents motifs, soit l'anxiété face à un déclin du statut professionnel et à la perte d'influence, la présomption dévaluation des compétences pouvant nuire à l'avancement hiérarchique et la perception de ne plus apporter de valeur. D'abord, pour les participants, les managers de l'ODR présentent des signes d'anxiété vis-à-vis le déclin de leur statut professionnel et une perte d'influence consécutive aux valeurs et principes intrinsèques à l'adoption d'une PMA. Cette crainte, comme le dit le participant no. 09, ne semble pas s'articuler autour du risque d'une perte d'emploi, mais plutôt d'une perte de prestige. Ce déclin de statut professionnel est décrit par le participant no. 01 comme :

Avant, je gérais 60 personnes. Mon prestige. Donc, pour moi, dans la notion traditionnelle du manager que l'on a, c'est quoi, moi je gère de gros dossiers et beaucoup de monde. Je suis impliqué dans tout et je connais tout. Là, tu viens pulvériser tout ça.

²⁴ Frenando et Otávio (2019) : Le *Lean Six Sigma* est une méthode d'amélioration des affaires qui fonctionne bien pour les problèmes basés sur les processus où les causes des problèmes ne sont pas connues, fournissant une boîte à outils efficace pour améliorer la qualité des produits et des services en réduisant le gaspillage et la variabilité des processus (p. 1123) [traduction libre].

Selon les participants, l'autonomisation commandée par le concept d'agilité a un impact sur l'influence des managers de l'ODR. Il est, de leur opinion, nécessaire d'accepter que des collègues de niveau hiérarchique moindre aient plus de pouvoir décisionnel que des exécutifs. D'après ce que dit le participant no. 07 : « Ça fait bien du bruit et ça achale bien du monde ». Ensuite, les entretiens avec les participants ont permis de dévoiler une supposition selon laquelle les managers déployés en contexte matriciel disposent de moins de visibilité professionnelle que les managers en contexte fonctionnel. Ce entraîne une préoccupation quant à la possibilité de progresser vers des niveaux hiérarchiques supérieurs. Comme le dit le participant no. 06 : « Quand tu n'es pas sous ta ligne hiérarchique, ça se peut très bien que tu aies la perception que tu pourrais passer sous la table la journée où il y a une promotion, car tu es moins exposé à ton supérieur hiérarchique qui peut faire ta promotion ». Pour finir, une préoccupation des managers de l'ODR est identifiée par rapport à la valeur qu'ils apportent. Pour le participant no. 02, le *middle management* est le plus grand frein à l'adoption d'une PMA. Selon les mots utilisés par ce dernier, le *frozen middle*²⁵ voit dans l'agilité une menace par rapport à son rôle, à sa valeur ajoutée. Pour le participant no. 03, cette préoccupation n'est pas liée à la peur de perdre quelque chose, mais au fait de ne pas répondre à un besoin. Selon ce que dit ce dernier : « Ce besoin-là, c'est mon impression à moi, c'est le besoin de démontrer que je suis utile dans l'organisation ». Le participant no. 08 abonde dans le même sens en exposant les propos de certains managers de l'ODR. Selon celui-ci, des managers lui disent que suite à l'adoption d'une PMA, ils ne sont plus d'aucune utilité. Pour le participant no. 12, cette réaction est normale considérant que :

²⁵ Traduction libre : managers intermédiaires souhaitant le statut quo

On est aussi dans un *mindset* en ressources humaines que si tu es rendu manager d'une équipe, c'est que tu es un expert du contenu et que tu es meilleur que les membres de ton équipe. Donc, je crois que tant que tu vas engager des managers avec ce paradigme-là, on ne peut pas s'attendre à ce que la personne *jump in*²⁶.

Troisièmement, les résultats de la section 4.1 mettent en évidence le faible niveau de maturité de l'ODR dans l'adoption d'une PMA. Ce fait engendre, selon les participants, des préoccupations humaines pour les managers déployées en contexte matriciel quant à leur insuffisance de légitimité décisionnelle, à la valorisation déficiente du manager en contexte matriciel et au sentiment d'isolement. D'abord, selon le participant no. 02, au sein de l'ODR, on valorise encore le manager expert qui prend les décisions à la place de son équipe. De son opinion, la légitimité décisionnelle des managers déployés en contexte matriciel, en comparaison des managers en contexte fonctionnel, est insuffisante. Pour le participant no. 11 : « On est beaucoup collé sur notre structure fonctionnelle ». Selon le participant no. 06, ce fait entraîne des réserves de la part de certains managers à déléguer des responsabilités décisionnelles à leurs employés. Ensuite, le participant no. 03 fait état d'un manque de reconnaissance des compétences de management au détriment des compétences de contenu au sein de l'ODR. D'après celui-ci : « Des managers reconnus pour leur capacité à être inspirants par leurs pairs et employés, il y en a, mais, de manière générale, les managers sont reconnus pour leur expertise du contenu ». À titre d'exemple, un participant révèle avoir été témoin qu'un expert en approvisionnement, après être arrivé dans un autre domaine d'expertise au sein de l'ODR, ne pas s'être fait reconnaître son salaire ni ses avantages. D'autres exemples démontrent, selon les participants, l'absence de valorisation des managers en contexte matriciel. Le participant no. 01 expose s'être fait dire par les RH de l'ODR que

²⁶ Traduction libre : fasse le saut

la responsabilité de gérer en contexte matriciel ne justifiait pas un poste de gestion. Le participant no. 07, déployé comme manager en contexte matriciel au sein d'une des coalitions agiles de l'ODR, dit ne pas connaître encore son nouveau salaire, même plusieurs mois plus tard. Ces exemples font foi, d'après eux, d'un manque de maturité organisationnelle de l'ODR dans le déploiement de ses managers en contexte agile, qui engendre des préoccupations humaines relatives à l'adoption d'une PMA. Pour finir, un sentiment d'isolement est nommé par des participants ayant œuvré au sein d'une des coalitions agiles de l'ODR. Selon plusieurs, le terreau n'est pas fertile à provoquer des conversations et pour oser afficher sa vulnérabilité. Il n'y a pas beaucoup d'espace pour ça. Le participant no. 04 souligne une absence de communauté de pratiques autour du métier du manager dans un contexte d'agilité. Selon ce dernier : « Moi, je dis souvent, je me sens seul, je me sens seul face à la situation où j'ai à gérer ».

4.5.5 EN RÉSUMÉ

Plusieurs préoccupations des managers relativement à l'adoption d'une PMA sont identifiées par les participants. Celles-ci sont regroupées en quatre catégories, soit : liées à l'approche, organisationnelles, de marché et humaines.

La cartographie illustrée à la figure 5 permet de soutenir ce qui est dévoilé lors de l'analyse de la littérature de référence (section 1.4) et ce qui a été observé lors du séjour organisationnel (DMP-9010, 2019) voulant que ce soit au niveau humain que s'articulent les principales préoccupations des managers de l'ODR dans l'adoption d'une PMA. Ces derniers, selon les résultats de cette section, semblent déstabilisés au niveau de leurs rôles et

responsabilités, et ils ont beaucoup à perdre d'après les participants. C'est pourquoi les préoccupations humaines des managers sont détaillées avec plus de profondeur vis-à-vis celles liées à l'approche, organisationnelles ou de marché.

C'est au chapitre 5 que les discussions quant aux résultats des sections 4.1 à 4.5 feront l'objet d'implications pour la proposition d'un modèle d'adoption d'une PMA (chapitre 6).

CHAPITRE 5

DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS

Ce chapitre propose des réajustements (adaptations/reconstructions) ou encore des transformations (évolutions/révolutions) suivant les types de changement de Huy et Mintzberg (2003) pour l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR. Appuyées par la littérature de référence en management de projet du chapitre 1, le cadre conceptuel de Kotter (2012) et les résultats du chapitre 4, ces propositions sont discutées et traduites sous forme d'implications dans ce chapitre. En définitive, celles-ci vont sustenter, au chapitre 6, le modèle d'adoption d'une PMA pour les managers de l'ODR. En guise de rappel, les résultats du chapitre 4 sont présentés selon cette catégorisation dans l'adoption d'une PMA :

- Résultats quant à l'état de situation de l'ODR;
- Résultats quant au cadre conceptuel de cette recherche;
- Résultats quant aux approches individuelles d'accompagnement;
- Résultats quant aux préoccupations des managers.

Par ailleurs, les résultats du chapitre 4 rendent souhaitable un découpage pour articuler les discussions et implications de ce chapitre, soit les implications de nature organisationnelle pour l'ODR et celles de nature individuelle pour les managers y œuvrant. C'est pourquoi, dans la première partie de ce chapitre, les résultats de la section 4.3 sont discutés et traduits en implications organisationnelles selon les huit étapes du cadre conceptuel de Kotter (2012). Ensuite, pour la deuxième partie de ce chapitre, les résultats de la section 4.4 sont discutés et traduits en implications individuelles pour les managers. En ce qui a trait aux résultats de la

section 4.5, ils sont un intrant important pour proposer des réajustements/transformations, autant organisationnels qu'individuels. De plus, la forme de cette cartographie permet de conditionner la stratégie organisationnelle de gestion de changement et de proportionner les approches individuelles d'accompagnement sur la base de la récurrence et de l'importance qualifiée de ces préoccupations. Pour finir, à la dernière sous-section du chapitre 5, des considérations résiduelles et complémentaires à la transformation de la stratégie organisationnelle de gestion du changement et aux approches individuelles d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA sont mises en lumière. Les discussions et implications du présent chapitre sont résumées au sein du tableau 13.

Tableau 13
Résumé des discussions et implications

Discussions	Implications
Transformer la stratégie organisationnelle de gestion du changement	<ul style="list-style-type: none"> – Recourir à un bureau de la transformation agile pour assurer un rôle stratégique – Confirmer et exposer le sentiment d'urgence – Mettre en place et promouvoir une coalition agile – Positionner le concept comme levier pour l'atteinte des résultats – Mieux communiquer : gérer les attentes, communiquer régulièrement, instaurer des mécanismes de communication descendants – Prêcher par l'exemple et autonomiser : établir des imputabilités organisationnelles et les faire connaître, démontrer un appétit au risque et faire preuve d'indulgence, bénéficier du support exécutif pour incarner la posture de gestion matricielle – Faire rayonner les victoires et les apprentissages – Consolider les gains et en produire davantage – Confirmer la nouvelle culture organisationnelle
Transformer les approches individuelles d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> – Recourir à des ambassadeurs pour assurer un rôle opérationnel – Révolutionner la posture attendue des managers en contexte : matriciel, <i>command and control</i>, <i>frozen middle manager</i> – Faire évoluer le leadership du service des RH : établir des objectifs modernisés, revoir l'appréciation de la performance, s'assurer d'attirer les talents – Utiliser des coachs pragmatiques et en connaissance du contenu – Enrichir et faire évoluer l'expertise des bureaux de projets
Gérer les implications consécutives aux transformations proposées	<ul style="list-style-type: none"> – Gouverner l'adoption d'une PMA – Considérer et adresser les préoccupations résiduelles – Éliminer les centres d'expertise agile – Prendre les mesures nécessaires lorsque requis

5.1 RECOURIR À UN BUREAU DE LA TRANSFORMATION AGILE — RÔLE STRATÉGIQUE

Selon les participants, l'ODR fait face à un sens de l'urgence quasi inexistant (sous-section 4.3.1), les coalitions agiles sont opérationnelles (sous-section 4.3.2) et la vision du concept d'agilité semble égocentrée et morcelée (sous- 4.3.3). À contrario, l'analyse des approches individuelles d'accompagnement utilisées pour favoriser l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR (4.4) démontre, selon les participants, que les praticiens de l'agilité ont trop œuvré dans l'opérationnel, au point de devenir dogmatiques sur les outils et techniques.

C'est dans cet esprit que la proposition d'un bureau de la transformation agile peut venir redresser les lacunes stratégiques, qui sont primordiales au sens du cadre conceptuel de Kotter (2012), tout en décentralisant les activités opérationnelles identifiées comme des entraves dans l'adoption d'une PMA. De surcroît, le bureau de la transformation agile peut rendre visible le sentiment d'urgence, mettre en place et promouvoir la coalition agile, positionner le concept d'agilité comme levier pour l'atteinte de la vision ainsi que mieux communiquer. Ces points correspondent aux quatre premières étapes du cadre conceptuel de gestion du changement de Kotter (2012). Cette proposition est aussi soutenue théoriquement par Kelenda et al. (2018). Pour ces auteurs, la maîtrise dans la pratique du concept d'agilité et de ses principes sous-jacents aux méthodes de projets agiles n'est pas une évidence. De ce fait, cela confirme la nécessité d'implanter et de conserver une expertise centralisée. Zavyalova et al. (2020, p. 1108) suggèrent aussi la centralisation en proposant « un degré élevé de centralisation des processus de RH dans le déploiement de méthodes de projets agiles ». Cette nouvelle structure fonctionnelle, pourvoyeuse d'expertise comme le sont les bureaux de livraison de projets représentés à la figure 3, peut bénéficier de porteurs de

l'intention organisationnelle agile et ainsi répondre à ce besoin identifié par les participants no. 03, no. 04, no. 07 et no. 11. Comme postulé par Mitzbert (1990) et par Morgan (2006) dans l'école de pensée de la gouvernance, le bureau de la transformation agile peut assurer l'intégration des composantes stratégiques et tactiques de l'organisation, ce qui est cohérent avec le positionnement du concept comme tactique face à l'évolution de l'environnement au sein de l'ODR.

Pour soutenir cette intention, l'ODR peut choisir diligemment les managers et employés y œuvrant sur la base de leurs aptitudes à incarner la posture révolutionnée du manager (sous-section 5.5.1). En revanche, trois considérations tirées des résultats de cette recherche doivent être prises en compte.

Premièrement, le bureau de la transformation agile peut œuvrer au niveau de la stratégie organisationnelle de gestion du changement et poursuivre l'objectif de décentraliser les activités individuelles d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA. En ce sens, une question légitime demeure à répondre : le bureau de la transformation agile n'est-il pas une copie des centres d'expertise agile identifiés dans les résultats comme une approche individuelle d'accompagnement inefficace pour l'adoption d'une PMA? Pour éviter de répéter les erreurs mises en évidence dans les résultats du chapitre 4, le bureau de la transformation peut avoir l'imputabilité d'orchestrer l'adoption d'une PMA et de considérer les contextes organisationnels et de marché (externalités) de l'ODR. Cette proposition de centraliser les activités stratégiques et de décentraliser les activités opérationnelles dans l'adoption d'une PMA est cohérente avec le positionnement du concept au sein de l'école comportementale qui place le projet comme un système social. En effet, selon Pinto (1996),

cette école se positionne comme un système social indépendant et ouvert. Les règles du jeu ne sont pas données par l'organisation, mais définies par l'équipe. Ce principe favorise la communication libre et ouverte. Cette proposition permet, de plus, de considérer Hrafnhíbur et al. (2014) ou encore de Judy et Krummins-Been (2008), pour qui l'autorité décisionnelle accordée aux promoteurs et aux *PO* devient hasardeuse lorsque les visions de ces détenteurs d'influence importants sont dichotomiques entre eux. Ainsi, l'engagement de l'équipe est favorisée par des stratégies de négociation gagnantes et non pas par des stratégies d'imposition issues de l'organisation. Cette proposition répond aux préoccupations des participants no. 03, no. 04 et no. 06 et au besoin d'orchestration identifié par ces derniers.

Deuxièmement, selon les participants no. 05, no. 06 et no. 10, il faut éviter de tout formaliser, car il n'y a plus aucune adaptabilité. Intervenir opérationnellement avec des cadres rigides est l'inverse de ce que l'ODR essaie d'accomplir et est dichotomique avec l'étape 5 du cadre conceptuel de Kotter (2012). Cette proposition est soutenue par Junker et al. (2022), pour qui les pratiques de décentralisation génèrent de la proactivité dans les équipes, ce qui influence positivement la performance. De plus, cette étape commande de générer de l'autonomisation, tout comme la définition du concept d'agilité d'Augustine et al. (2005) relativement à l'autonomisation et à l'engagement des équipes. Les principes et la posture pour le bureau de transformation agile se veulent plus structurants que les particularités d'organisation de l'équipe comme Scrum, *Test driven development (TDD)*, *Discipline Agile Delivery (DAD)* ou toute autre méthode de projets agiles recensée dans le tableau 1.

Troisièmement, le bureau de la transformation agile doit considérer qu'il n'est pas souhaitable de déployer une PMA dans l'ensemble de l'ODR. Cette considération est discutée théoriquement dans cette recherche aux sous-sections 1.2.2. et 1.2.3. lorsque sont abordées les méthodes hybrides, l'ambidextrie organisationnelle. Plusieurs auteurs comme Agnanostopulos et Kabega (2019), Beerbaum (2022), Zasa et al. (2021) le soulignent. Éviter les dogmes et considérer uniquement l'adoption où il y a de la valeur tout en identifiant les zones les plus porteuses pour l'adoption d'une PMA sont des implications à tenir en compte. Ainsi, l'ambidextrie organisationnelle, qui peut permettre à l'ODR de poursuivre simultanément l'innovation exploratoire et exploitante, est une stratégie cruciale et peut même permettre, selon les propos de Gibson et Birkinshaw (2004, p. 223), « d'assurer la survie et le succès à long terme des organisations ». Cette proposition répond aux propos du participant no. 01, pour qui le concept d'agilité ne peut s'appliquer partout mur à mur. Cette nuance est aussi supportée théoriquement par Chow et al. (2018) et Ciric et al. (2022), pour qui l'adoption d'une PMA n'est pas systématiquement associée à des niveaux plus élevés de satisfaction des clients. Les verbatims utilisés dans ce paragraphe permettent de voir la diversité des opinions parmi les participants à la recherche.

5.2 TRANSFORMER LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE DE GESTION DU CHANGEMENT

La classification selon les huit étapes du cadre conceptuel de Kotter (2012) est privilégiée pour discuter et traduire en implications organisationnelles les résultats du chapitre 4.

5.2.1 ÉTAPE 1 : CONFIRMER ET EXPOSER LE SENTIMENT D'URGENCE

Les résultats présentés mettent en lumière, d'après les participants, un sens de l'urgence quasi inexistant au sein de l'ODR et une intensification de ce sens en situation de crise (sous-section 4.3.1). Or, cette étape du cadre conceptuel de Kotter (2012) est à la base de l'introduction de tout changement organisationnel majeur, car elle permet d'évaluer le marché, les concurrents, en plus d'identifier et de discuter des crises, des crises potentielles et des opportunités majeures. Par ce constat, deux questions méritent des discussions pour en dégager des implications. Premièrement, compte tenu de l'écart constaté concernant la définition du concept d'agilité dans les résultats, est-ce que l'ODR est, en situation de crise, réellement plus agile conformément à la définition de référence? Dans un deuxième temps, est-il possible, pour cette dernière et ses employés, d'œuvrer avec un sentiment d'urgence constant générant des effets durables?

En réponse à la première question, à titre de rappel, la définition de Cervone (2011) qui définit le concept d'agilité comme :

L'agilité est enracinée dans les principes du MA et est en même temps adaptée pour être pertinente dans l'environnement dans la réalisation des projets. Ainsi, les méthodes de projets agiles mettent l'accent sur deux concepts importants : premièrement, le risque est minimisé par le fait qu'il existe de courtes itérations et des livraisons définies, et deuxièmement, une communication directe avec les parties prenantes pour réaliser le projet. Il est donc utile que l'équipe de projet s'adapte rapidement aux incertitudes et aux changements rapides des exigences communes aux projets (p. 19).

Ainsi, en fonction de ce qu'ont dit les participants no. 01, no. 03, no. 04, no. 07, no. 09 et no. 12, l'ODR est plus agile en situation de crise, car elle a adopté certaines caractéristiques

du concept, entre autres, les communications directes avec les PP ainsi que des adaptations rapides aux incertitudes et changements. Comme l'objectif de cette recherche est de déployer une PMA, il est, en revanche, souhaitable d'introduire dans la réflexion les définitions de référence de Koontz (1958), de Chin (2004) et d'Augustine et al. (2005), qui postulent que l'adoption d'une PMA doit inclure l'action d'énergiser, d'autonomiser et d'engager les équipes. En situation de crise, lorsque les participants (no. 04 et no. 12) révèlent que l'ODR a remonté vers le haut toutes les décisions à un groupe restreint de décideurs exécutifs qui décident unilatéralement, sans égard à l'opinion des équipes de travail, il est permis de croire qu'elle n'a pas été réellement agile. Les verbatims de ces deux entretiens apportent un éclairage différent sur cette implication, du moins, selon les auteurs dont la définition de référence permet de positionner le concept comme une philosophie de management (tableau 3). C'est pourquoi le modèle d'adoption d'une PMA doit porter une attention à ce que la vision et la stratégie entourant l'adoption d'une PMA soient articulées autour des définitions, des principes et des écoles de pensée qui le positionnent comme une philosophie de management (Pinto, 2016).

Les résultats mettent en lumière un écart de maturité en agilité entre les opérations régulières et les situations de crise. Alors, pourquoi ne pas adopter la posture comme une situation de crise au sein de l'ODR? Serait-il possible et même réaliste de générer un sentiment de crise constant ou durable? En dépit de deux situations de crise, dont une interne, l'adoption d'une PMA semble timide au sein de l'ODR. Pourtant, les crises internes sérieuses peuvent amener des changements profonds. Face à l'intensification réelle, mais éphémère, du sentiment d'urgence, il est proposé d'identifier ce qui menace l'ODR et de démontrer en quoi, si tel est le cas, l'adoption d'une PMA peut venir mitiger ses risques. Il est privilégié

d'évaluer le marché et les compétiteurs, d'identifier et de discuter des crises potentielles ou encore des opportunités pouvant avoir été manquées par l'ODR. Ces propositions sont prescrites par Kotter (2012) au sein du cadre conceptuel afin de faire perdurer le sentiment d'urgence. Ce travail peut être, par exemple, effectué avec les cinq coalitions agiles existantes de l'ODR qui ont été identifiées au moment de la collecte des données. La confirmation du sentiment d'urgence peut être, par la suite, à partager auprès de l'exécutif même jusqu'au niveau du conseil d'administration, comme le suggèrent les participants no. 02 et no. 09.

En définitive, bien que l'ODR ait présenté des résultats encourageants dans l'adoption d'une PMA en situation de crise, le concept n'est peut-être pas déployé comme PMA. Par ailleurs, les participants no. 01 et no. 06 émettent des doutes sur les effets durables de l'intensification des comportements de management agile en situation de crise. Les verbatims de ces deux entretiens permettent de voir des nuances dans les opinions des participants à la recherche. Considérant que l'importance n'est pas mise sur l'agilité, mais sur la rentabilité financière, telle que présentée dans les résultats, ces doutes sont peut-être justifiés. Il est ainsi requis de convaincre les parties prenantes de l'ODR que l'adoption d'une PMA constitue une stratégie privilégiée pour atteindre sa vision. En ce sens, l'école de pensée du succès en management de projet de Morgan (2006), qui positionne le concept d'agilité comme objectif d'affaires, soutient l'implication voulant que les PP doivent être convaincues par la destination.

5.2.2 ÉTAPE 2 : METTRE EN PLACE ET PROMOUVOIR UNE COALITION AGILE

En l'absence de sens de l'urgence partagé au sein de l'ODR, il est difficile d'orchestrer une coalition visant à adresser la situation. Cependant, il est révélé par les résultats que des sous-groupes, sur la base qu'ils travaillent sur des dossiers avec un périmètre qui s'apparente, sont en mesure d'y arriver avec un relatif succès au sein de l'ODR. Les succès et apprentissages de ces coalitions sont à exploiter.

En effet, au sein des centres de relations clients de l'ODR, représentant près de 20 vice-présidences disposant de portefeuilles d'investissement de plusieurs millions annuels, les participants no. 01, no. 03 et no. 10 révèlent avoir déployé le concept d'agilité au sens de la définition de référence de Cervone (2011). D'ailleurs, c'est au cours de ce projet, tenu confidentiel pour cette recherche, que la démonstration du sens de l'urgence, comme discutée, semble être la plus significative. Cette « alliance » est alignée avec l'école de la gouvernance qui, selon Turner et al. (2013), est orientée sur les besoins des consommateurs et la gestion des PP, ainsi que sur la troisième valeur du MA qui place « la collaboration avec le consommateur en priorité sur la négociation d'un contrat » (Beedle et al., 2001, p. 2). Cependant, « l'alliance » n'est pas allée aussi loin dans le modèle, car beaucoup de considérations de nature technologique ont été rencontrées. Ces considérations opérationnelles laissent croire que si l'ensemble des équipes se mobilise sur un objectif commun, l'agilité à l'échelle organisationnelle, comme suggérée par Hoda et Murugesan (2016), peut être envisagée. Le participant no. 07 a, pour sa part, identifié une seconde coalition agile avec une portée organisationnelle ciblée (impact sur moins des secteurs d'affaires de l'ODR), mais dans une portée fonctionnelle large (impact sur plus de PP des

secteurs d'affaires de l'ODR). D'autres exemples sont identifiés par les participants no. 05 et no. 09. Ceux-ci s'articulent autour de la transformation numérique de l'ODR dans le cadre de projets à portée organisationnelle large et à portée fonctionnelle ciblée. Les propos de ces participants, qui sont issus des verbatims, illustrent une intention de favoriser l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR. Donc, il est proposé que l'ODR tienne des consultations auprès de ces coalitions pour identifier leurs apprentissages, mais aussi tirer profit de leur réseau de communication et de leurs entrées exécutives. Les constats de ces consultations peuvent avoir comme implication, dans le modèle proposé, d'établir les conditions gagnantes pour la mise en place et la promotion de coalitions agiles. Il est à noter que les coalitions agiles identifiées ont toutes comme leaders des managers de l'ODR ayant des parcours académiques au minimum de deuxième cycle universitaire. Est-ce que ce résultat s'expliquerait par des aptitudes plus élevées dans le travail d'équipe pour les participants ayant bénéficié de parcours académique plus long?

Les résultats des consultations discutés au paragraphe précédent peuvent être bonifiés par de la littérature de référence. Comme il est constaté lors du séjour organisationnel (DMP-9010, 2019), l'ODR présente une tendance à constamment réinventer des approches, des pratiques, des outils de marché pour lesquels des ouvrages de référence théoriques existent. Comme le postule Padalkar (2016, p. 1316), « on réinvente constamment ». Bien que relativement nouvelle, l'analyse de la littérature en lien avec le concept d'agilité (section 1.4) et la bibliographie de cette recherche ont mis en valeur plusieurs ouvrages de référence sur lesquels l'ODR peut exploiter.

5.2.3 ÉTAPE 3 : POSITIONNER LE CONCEPT D'AGILITÉ COMME LEVIER POUR L'ATTEINTE DE LA VISION

Comme il est révélé que la capacité organisationnelle à établir une vision du concept d'agilité et à élaborer une stratégie d'alignement est anémique (sous-section 4.3.3). Or, créer une vision pour aligner les efforts de changement est une étape du cadre conceptuel de Kotter (2012), mais elle est aussi présente à l'intérieur des autres cadres conceptuels de gestion du changement étudiés lors de l'élaboration de cette recherche. Lewin (1947), Olson et Wayang (2001) et Miat (2012) présentent tous une étape de création de vision et de développement de stratégies pour atteindre cette vision dans leur modèle de référence. De surcroît, le cadre conceptuel de Kotter (2012), qui permet de considérer les structures hiérarchiques et le point de vue des grands détenteurs d'influence, pourra soutenir cette nécessité afin de développer une vision et une stratégie, comme prescrit à la troisième étape. Selon Losonci (2017, p. 222), gérer une culture unique est difficile, surtout dans les grandes organisations, car « l'entreprise se rassemble autour de leurs interprétations de la culture d'entreprise dominante ». Or, des participants le révèlent, l'absence d'une définition organisationnelle généralement admise du concept d'agilité rend ardue l'atteinte de cette étape du cadre conceptuel (section 4.1). Une définition de référence est ainsi à proposer. Mais est-ce que cette absence de clarté sur la définition est la conséquence d'une vision exécutive morcelée et égocentrée?

Les résultats ont convergé en ce sens. Tel qu'exprimé par les participants no. 02 et no. 04, il est proposé de venir clarifier la définition du concept d'agilité pour l'ODR. En outre, comme le disent des participants, dont le no. 11, en l'absence d'une définition commune du concept d'agilité, des managers détournent les règles organisationnelles sous le couvert de l'agilité, ce qui représente un risque dans son adoption. Les verbatims des

entretiens qui sont utilisés soutiennent cette idée. Pour ce faire, l'analyse de la littérature en management agile effectuée est une fondation intéressante à l'établissement de cette définition (section 1.4). En revanche, il demeure important de considérer que Padalkar (2016), Dyba et Dingsyor (2008) et Abrahamsson (2009) mettent en évidence que la recherche empirique liée aux impacts humains inhérents à l'adoption d'une PMA est peu riche et qu'il devient difficile d'émettre des recommandations spécifiques au bénéfice des praticiens, des managers, des chercheurs et des organisations. De plus, comme le révèle le participant no. 01, le bon modèle pour l'adoption d'une PMA est celui adapté à la culture de l'organisation. Suivant ces deux constats, il est suggéré de mettre à contribution les différentes coalitions agiles actives de l'organisation et d'établir cette définition. Comme les participants no. 02, no. 03, no. 04 ont fortement insisté sur le fait que l'ODR est désireuse de procéder à une évolution culturelle centrée sur les besoins de ses clients, la définition du concept d'agilité peut être positionnée comme levier pour l'atteinte de cette vision. Le participant no. 12 allait dans le même sens en définissant le concept d'agilité comme un « état d'esprit » qui part des besoins des clients. Les verbatims qui relatent les propos de ces participants l'illustrent. L'ancrage sur la culture organisationnelle se voudrait ainsi en cohérence avec l'école du succès selon Morgan (2006), qui positionne le projet comme un objectif d'affaires. En outre, le sens de l'urgence quant au concept d'agilité étant faible (sous-section 4.3.1), cette définition permettra de déterminer son niveau de désirabilité organisationnelle. De plus, celle-ci permettra de déterminer les terrains fertiles et peut-être moins fertiles au positionnement du concept.

Bien que non trivial, l'établissement d'une définition de référence généralement reconnue est primordial. Cette présomption est soutenue théoriquement par les travaux de

Cohen, Linvall et Costa (2004), pour qui les multiples méthodes de projets agiles accentuent une problématique de pluralité de définitions quant au concept d'agilité. À titre de rappel, la plupart des participants positionnent le concept d'agilité comme tactique face à l'évolution de l'environnement (tableau 12). De plus, plusieurs définitions tirées de l'analyse de la littérature de référence, dont celles de Treacy et Wiersema (1993), Joshi et Sharma (2004) ou Fang, Ying et Wu (2004), peuvent être étudiées. Cette proposition pourra, de plus, considérer les préoccupations exprimées par les participants voulant qu'une stratégie d'entreprise ne puisse être un amalgame de différentes approches individuelles d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA, telles qu'exposées dans la cartographie des préoccupations de la section 4.5. Pour les exécutifs, il est peut-être souhaitable de différencier ce qu'est l'adoption d'une PMA, comparativement à se donner des modèles d'exécution agile. Les participants ont révélé que lorsque des alignements descendants par rapport au concept d'agilité sont communiqués, les exécutifs semblent parler en fonction de leurs propres modèles mentaux (le participant no. 12 allant même jusqu'à révéler que le concept est galvaudé et utilisé à toutes les sauces). Comme il est discuté, ne pas aller en ce sens se révélerait, de plus, comme une entrave à la création de coalition agile et comme nécessité de mieux communiquer. Bien qu'en apparence conceptuelle pour des exécutifs, ces derniers peuvent maîtriser cette définition et cesser de générer des diversions comme le disent les participants no. 04, no. 08 et no. 11. Les verbatims relatant les propos de ces participants fournissent une démonstration concrète des difficultés rencontrées par les managers de l'ODR à cet effet.

Le bureau de la transformation agile, positionné comme rôle stratégique (section 5.1), peut faire office de stratégie primaire pour l'atteinte de la vision et pour aligner les efforts de

changement. Identifier où sont les zones les plus porteuses pour l'adoption d'une PMA apparaît comme une priorité. Selon ce que disent les participants, peu voient un intérêt à ce que l'ODR fasse un virage agile global (du moins dans les outils pour l'exécution des projets et comme tactique face à l'évolution de l'environnement). Appliquer le concept d'agilité mur à mur est contraire au principe du concept d'agilité, qui commande de se concentrer où il y a davantage de valeur, ce qui est cohérent avec la définition de référence de Dyba et Dingstr (2008). Comme le participant no. 01 le dit, le concept d'agilité ne peut s'appliquer partout mur à mur. Ce virage est, selon ce dernier, non pertinent pour plusieurs fonctions au sein de l'entreprise (sous-section 4.5.3). Il est suggéré que le bureau de la transformation agile mette à profit des exemples à succès de l'ODR identifiés dans les résultats pour mener une réflexion holistique sur le concept d'agilité. Cette réflexion peut permettre d'identifier où le niveau de désirabilité organisationnelle est élevé pour déployer une PMA et pour le positionner comme levier à l'atteinte de la vision et du virage culturel souhaité. L'adoption des principes de la PMA pouvant être applicable de manière globale, le plan d'adoption à titre de philosophie peut ainsi être présenté comme un processus itératif et incrémental tel que positionné parmi les principes du MA de Beedle et al. (2001).

En résumé, pour développer la vision et la stratégie de gestion organisationnelle d'un changement majeur, une attention devra être portée sur la clarté de la définition et des messages clés tels que décrits dans la définition de référence de Cervone (2011). L'objectif n'est peut être pas de définir l'ensemble de la vision, mais les principes devant guider l'atteinte de cette vision afin de ne pas devenir une entrave à l'action d'énergiser, d'automatiser et d'engager les équipes sur la voie de la livraison de valeur, comme requis selon Augustine et al. (2005). Définir exclut de tout expliciter dans les moindres détails et

dans tous les processus. C'est pourquoi, afin de favoriser l'intégration, ces principes peuvent être décentralisés au niveau des managers qui ont pourtant été identifiés, dans l'analyse de la littérature de référence en management agile et à la lumière des résultats, comme la principale entrave à l'adoption d'une PMA.

5.2.4 ÉTAPE 4 : MIEUX COMMUNIQUER

Établir une stratégie organisationnelle de gestion du changement est la quatrième étape du cadre conceptuel de Kotter (2012). À priori, au sein de cette recherche, il est proposé que l'ODR capitalise sur une seule stratégie organisationnelle de gestion du changement jumelée à des approches individuelles d'accompagnement de ses managers. La stratégie étant singulière ainsi qu'articulée autour de l'organisation, et les approches d'accompagnement étant multiples et articulées autour des managers, cette proposition d'ordre linguistique peut peut-être favoriser plus de clarté dans les communications, ce qui se révèle aligné sur l'intention de mieux communiquer au sein de l'ODR. En ce sens, les résultats révèlent que l'ODR ne communique pas suffisamment sa vision et sa stratégie organisationnelle de gestion du changement comme le prescrit le cadre. Ce constat est, par ailleurs, une conséquence directe des défaillances constatées par rapport aux trois premières étapes du cadre conceptuel discutées aux sous-sections 4.3.1 à 4.4.3. Ensuite, les entretiens avec les participants révèlent que les étapes visant à établir le sens de l'urgence (étape 1), créer une coalition (étape 2) et développer une vision et une stratégie (étape 3) sont caduques si la communication qui y est liée n'est pas améliorée au sein de l'ODR (sous-section 4.4.3).

Comme discuté dans les paragraphes suivants, le bureau de la transformation agile a un rôle primordial à jouer pour gérer les attentes et les communiquer régulièrement. Mais, le succès de l'adoption d'une PMA ne pourra se réaliser sans instaurer des mécanismes de communication descendants revus afin de favoriser l'alignement organisationnel.

5.2.4.1 GÉRER LES ATTENTES

Il est apparu dans les résultats qu'il est essentiel de gérer les attentes, car l'adoption d'une PMA va introduire des turbulences et des changements organisationnels. La quasi-totalité des définitions de référence issues de la littérature expose avec plus ou moins d'insistance l'idée de changement en continu, dont Brown et Kargozolu (2003), Feng et al. (2012), Highsmith (2004) ainsi que Duba et Dingstr (2008). En outre, établir un plan d'adoption d'une PMA et s'en tenir à ce plan de manière aveugle face à l'évolution de l'environnement est contre-indiqué selon les définitions de Koontz (1958), Chin (2004) et Serrado et Pinto (2015). Cette approche est contre-intuitive, conformément aux valeurs du MA de Beedle et al. (2001), qui postulent, à l'intérieur de leur quatrième principe, que la réponse au changement doit se faire en priorité sur le suivi d'une planification. Selon les participants, il faut éviter de venir positionner l'adoption d'une PMA comme une panacée et une fin en soi. De leur opinion, toute l'organisation doit être au diapason à cet effet. Les participants no. 01 et no. 07, ayant tous deux participé à la mise en place de coalitions agiles au sein de l'ODR, identifient un écueil si ce fait est ignoré et si les managers ne peuvent comprendre que des ajustements en continu se veulent un impératif de succès. Les verbatims des entretiens qui sont utilisés soutiennent cette idée. Cette présomption est soutenue par les propos du participant no. 12. Pour celui-ci, il est requis de gérer les perceptions voulant que

les zones de turbulence occasionnées par l'adoption d'une PMA et les changements fréquents ne signifient pas d'avancer à tâtons, mais bien d'être habilité à se remettre en question en plus de créer une occasion d'apprentissage.

5.2.4.2 COMMUNIQUER RÉGULIÈREMENT

Il se dégage des résultats que l'ODR peut utiliser tous les véhicules pour communiquer la vision ainsi que sa stratégie plus fréquemment. La communication de la définition de référence est une pierre d'assise, mais peut être bonifiée d'explications à propos de ce que l'organisation cherche à atteindre dans l'adoption d'une PMA (sous-section 5.2.3). Ce principe de génération de sens est identifié comme une lacune théorique du concept d'agilité en tant que PMA au tableau 4 dans la synthèse de l'analyse de la littérature. Pourtant, la génération semble incontournable en regard de l'école de pensée des relations humaines en sciences de la gestion (Karsten, 2011) et au sein du cadre conceptuel (Kotter, 2012). De surcroît, ce besoin est renforcé par les résultats mettant en lumière les préoccupations humaines dans l'adoption d'une PMA (sous-section 4.5.4). Ainsi, la génération de sens peut être articulée autour de : la confirmation et l'exposition du sentiment d'urgence; l'ancrage sur l'évolution culturelle souhaitée et le positionnement du concept d'agilité comme levier pour l'atteinte de cette vision; la communication des impacts pour les managers de l'ODR; et des exemples pragmatiques de succès en matière de résultats dans l'adoption d'une PMA. De plus, les étapes subséquentes du cadre conceptuel de Kotter (2012) visant à générer des victoires rapides (étape 6) et consolider les gains pour en produire davantage (étape 7) sont d'un certain soutien pour mieux communiquer et sont intégrées en ce sens au sein du modèle d'adoption présenté au chapitre 6.

5.2.4.3 INSTAURER DES MÉCANISMES DE COMMUNICATION DESCENDANTS

Compte tenu de l'importance de la communication dans l'adoption d'une PMA, instaurer des mécanismes de communication descendants afin de favoriser l'alignement organisationnel comme discuté dans les paragraphes suivants. Le séjour organisationnel (DMP-9010, 2019), jumelé aux résultats présentés au chapitre 4, permet d'observer et de confirmer le postulat de base que les managers de l'ODR sont les principales entraves à l'adoption d'une PMA. Des auteurs le soutiennent aussi, dont Padalkar (2016) et Kelenda et al. (2018). Bien que constaté à tous les niveaux hiérarchiques, les résultats démontrent que c'est au niveau des directeurs principaux que se trouve la majorité des préoccupations pouvant se révéler problématiques. Ces derniers sont davantage déstabilisés par rapport à leurs rôles et leurs responsabilités, ce qui est cohérent avec les constats mis de l'avant dans les travaux d'Oliver et Ross (2005). Ainsi, considérant leur poids décisionnel et la nécessité de leur adhésion pour mener à bien l'adoption d'une PMA, il est souhaité de renforcer les approches de communication descendantes afin de renforcer l'adhésion de ces derniers au concept, quitte à la contraindre par une stratégie organisationnelle de gestion du changement plus coercitive.

Les participants no. 01, no. 04, no. 05 et no. 07, œuvrant dans quatre différentes coalitions agiles de l'ODR, ont fait état que si la haute direction n'adhère et n'incarne pas une PMA, son adoption est compliquée, voire inenvisageable. Selon ces derniers, lorsque la haute direction croit en quelque chose, toute la verticalité embrasse cette façon de procéder. Les verbatims relatant les propos de ces participants fournissent une démonstration concrète des difficultés rencontrées par les managers de l'ODR à cet effet. C'est d'ailleurs pourquoi

la création d'une coalition agile et l'établissement d'une vision sont deux des trois premières étapes du cadre théorique de gestion d'un changement organisationnel majeur de Kotter (2012). Les participants précédemment identifiés ne pensent toutefois pas que la haute direction de l'ODR ait à incarner l'agilité ou à en faire la promotion au quotidien, car le concept n'est pas transposable. En plus d'être cohérente avec les résultats, cette implication est alignée avec le positionnement du concept au sein de l'école comportementale de Pinto (1996), pour qui l'engagement est favorisé par des stratégies de négociation gagnantes et non pas en suivant des stratégies d'imposition. La haute direction peut se concentrer sur la stabilité du message et demeurer cohérente avec la définition du concept d'agilité, telle que définie (sous-section 5.2.3). Selon les participants, ce sont, dans un premier temps, les vice-présidents qui doivent améliorer leurs communications descendantes en étant plus incisifs et clairs. Pour la majorité des participants, un renforcement peut s'effectuer en ce sens. Le souhait doit peut-être faire place au désir, tel qu'exprimé par le participant no. 06. Selon Newton (2011), les changements transformationnels comme l'adoption d'une philosophie de management dureront des années. Est-ce dire qu'il y a présence d'une dichotomie si l'on considère que les managers n'auront pas plusieurs années pour s'adapter? Cet argument plaide vers le renforcement des communications descendantes plus coercives.

En fonction des résultats (sous-section 4.4.1) et considérant la taille de l'ODR, il est proposé d'avoir de grands gestes, de grandes déclarations ou des principes qui doivent être adoptés sans laisser place à aucune l'interprétation. Comme le mentionne le participant no. 02 : « Pour moi, ça part du *top* management ». Cette proposition et les propos du participant no. 02 sont en accord avec les travaux de Hoda et Murugesan (2016), qui affirment qu'un des défis importants liés à l'adoption d'une PMA est d'obtenir le soutien

exécutif requis. Selon les participants, des ambassadeurs sont peut-être un moyen privilégié pour renforcer les communications descendantes. Selon ces derniers, il est pressant d'amener des nuances dans les communications descendantes relativement au développement agile, à l'agilité organisationnelle ainsi qu'à la PMA. Des nuances fondamentales caractérisèrent le même mot utilisé à différents contextes, tels que :

- Développement agile : en référence à des outils dans l'exécution des projets;
- Agilité organisationnelle : en référence à des tactiques face à l'évolution de l'environnement;
- Philosophie de management agile : en référence à des valeurs et des principes tels que l'autonomisation ou la prise de décision de manière décentralisée.

Les résultats mettent en évidence que cela crée « beaucoup de confusion », selon le participant no. 03, que le même mot soit utilisé pour dire différentes choses. Les propos de ce participant fournissent une démonstration concrète des difficultés rencontrées par les managers de l'ODR. Par ailleurs, il est observé, lors du séjour organisationnel (DMP-9010, 2019) et lors des entretiens avec les participants, que le mot agilité semble surutilisé et mal compris. Des auteurs le soutiennent aussi, dont Serrato et Pinto (2015) et Monirazzaman et al. (2017). Ainsi, il peut être opportun que les communications descendantes évitent toute forme de jargonnerie et que les ambassadeurs clarifient dans l'action le concept d'agilité lorsque requis. Il est primordial, pour rendre les mécanismes de communication descendante opérants, de définir ce qui est attendu et pour éviter que les managers se perçoivent menacés, comme cartographié dans les préoccupations de nature humaine exposées (sous-

section 4.5.4). Au cours des entretiens avec les participants, ces derniers ont fait référence à l'expression « marge de manœuvre » pour définir cette implication. Pour reprendre l'expression, les exécutifs de l'ODR doivent ainsi déterminer la marge de manœuvre attribuée aux managers des niveaux hiérarchiques moindres dans l'autonomie et la prise de décisions sans avoir fait une étude exhaustive de tous les paramètres comme on le ferait dans une décision classique.

Quant aux indicateurs de gestion pour quantifier le niveau de maturité de l'ODR dans l'adoption d'une PMA, les résultats démontrent des divergences marquées d'opinions. Il semble clair pour des participants que des indicateurs de gestion peuvent favoriser son adoption, car selon ces derniers, la mesure l'encouragera. Par exemple, pour les participants no. 09, no. 10 et no. 11, seule la stratégie de dire qu'on va en parler plus et qu'on va faire plus de communication ne fonctionnera pas. Il faut que ce soit marqué par une intention réelle d'arriver à des résultats. Toutefois, des limites quant à cette implication sont à considérer. Pour les participants no. 01, no. 02, no. 03, no. 04 et no. 05, induire une mesure de l'agilité est contre-intuitif à l'adoption d'une philosophie et contraire au principe d'auto-organisation des équipes. Les verbatims de ces cinq entretiens permettent de voir des nuances dans les opinions des participants à la recherche. Le participant no. 01 est, par contre, sans ambivalence en ce sens en révélant que : « Que la haute direction fasse ça *top/down*, ça serait une farce parce que faire ça, ce n'est pas agile. C'est comme utiliser une méthode *waterfall*²⁷ pour dire qu'on va devenir agile ». Pour Chin (2004), l'utilisation d'indicateurs de gestion présenterait des limitations significatives dans un contexte d'innovation, et a pour effet de

²⁷ Traduction libre : en cascade

générer une disproportion entre le temps investi à la planification et au contrôle, au détriment de la gestion des bénéfices et de la performance des projets. Cette limitation est, de plus, soutenue par les travaux de Karsten (2011) qui démontrent que : « La somme du travail réalisé par un employé n'est pas déterminée par sa capacité physique, mais par sa capacité sociale » (p 58).

Il faut noter que les résultats ont dévoilé, de manière générale, que plus le niveau hiérarchique des participants est élevé, moins le besoin de mesurer par des indicateurs le niveau de maturité dans l'adoption d'une PMA est pertinent. Ce résultat a comme implication que l'adoption d'un modèle favorisant une PMA peut se traduire par l'établissement de principes de manière centralisée en plus de venir induire une mesure de l'intégration de ces derniers de manière décentralisée dans l'opérationnalisation du concept. Cette implication renforce le choix de découpage du chapitre 5, en plus d'orienter les discussions et les implications de nature organisationnelle pour l'ODR (la stratégie) et celles de nature individuelle (les approches d'accompagnement) pour les managers y œuvrant.

En résumé, gérer les attentes, les communiquer régulièrement et instaurer des mécanismes de communication descendante peut aider l'ODR à mieux communiquer afin de favoriser un meilleur alignement et une plus grande clarté dans la mise en œuvre des approches individuelles d'accompagnement, lesquelles sont discutées (section 5.3). Mais d'emblée, d'autres étapes prescrites à l'intérieur du cadre conceptuel de Kotter (2012) doivent faire l'objet d'analyses et de discussions pour transformer la stratégie organisationnelle de gestion du changement.

5.2.5 ÉTAPE 5 : PRÊCHER PAR L'EXEMPLE ET AUTONOMISER

Comme révélé dans les résultats, l'habileté des managers de l'ODR à prêcher par l'exemple et à autonomiser est déficiente. Surtout si l'on se réfère à la définition de référence de Cervone (2011), au positionnement du concept d'agilité dans les écoles de la pensée en sciences de la gestion (Annexe 2) et au cadre conceptuel de Kotter (2012). Les managers devront développer des comportements en ce sens pour se convertir à cette posture si l'adoption d'une PMA est désirée. En ce sens, il est proposé d'établir et de respecter les imputabilités organisationnelles, de démontrer un appétit vis-à-vis les risques et de s'assurer de bénéficier du soutien exécutif. Ce sont des incontournables qui sont discutés au cours de cette sous-section.

Mais à priori, afin de pouvoir prêcher par l'exemple et d'autonomiser les managers et employés de l'ODR, la confiance de l'ODR envers ces derniers est inéluctable. Or, les résultats quant aux préoccupations organisationnelles et contextuelles liées au marché de la cartographie des préoccupations des managers de l'ODR sont éloquentes (section 4.5). Ils démontrent que la confiance entre les collègues est problématique au sein de l'ODR et qu'elle est accentuée par le fait que les structures fonctionnelles demeurent en place. Comment peut-on laisser de l'autonomie aux managers en contexte matriciel si la reddition de compte n'est pas matricielle ou est encore demandée aux managers dans un contexte fonctionnel? Il est ainsi difficile pour les managers d'éviter de s'ingérer dans les décisions si ensuite, il leur est demandé de les justifier.

Néanmoins, compte tenu des résultats qui démontrent des préoccupations valables et des conséquences suivant de mauvaises décisions (exemples : sécurité, image publique, non respect des exigences légales ou de conformité, etc.), il est privilégié de laisser de l'autonomie aux managers dans les contextes où le risque est restreint. Selon les participants, il faut s'assurer d'avoir les bons managers dans les bons rôles. De surcroît, les participants no. 02 et no. 07 ne sont pas convaincus par le principe purement administratif du manager qui ne maîtrise pas ou ne connaît pas le métier. Les verbatims de ces deux entretiens apportent un éclairage différent sur cette implication. Ne pas comprendre les règles du jeu est peut-être un risque trop important pour l'utilisation de leur marge de manœuvre lors de la prise de décisions, comme discuté. Pour d'autres, dont le participant no. 05, le rôle d'influence prescrit ne peut s'exercer sans cette connaissance du métier et des règles du jeu. Ainsi, pour appuyer l'établissement d'un lien de confiance en prêchant par l'exemple et en autonomisant, il est préconisé de s'assurer d'une connaissance démontrée du métier des managers envers lesquels des imputabilités organisationnelles et une autonomie sont déléguées. Une attention doit être portée aux résultats de la sous-section 4.3.5 pour ne pas perpétuer les entraves dans l'adoption d'une PMA quant à l'incapacité de l'ODR à autonomiser ses employés ainsi qu'à œuvrer dans un contexte matriciel. Cette proposition est soutenue théoriquement premièrement par Pinto (1996), qui positionne le projet comme un système social indépendant et ouvert au sein duquel les règles du jeu ne doivent pas être données par l'organisation, mais bien par l'équipe, et deuxièmement, par McAvoy et Butler (2009), pour qui les managers au sein des processus décisionnels entraînent des inefficacités. Cette forme d'ambidextrie organisationnelle a, selon Katou et al. (2020), l'effet d'augmenter positivement la performance individuelle.

La cible est de construire un lien de confiance suffisant afin de surmonter les paradigmes actuels que des managers de l'ODR ont face à l'adoption d'une PMA. Afin d'approvisionner ce lien de confiance, l'humilité des managers est puissante. Ces derniers doivent trouver les meilleurs collègues pour s'entourer afin d'amener les employés de l'ODR à la prochaine étape. Au cours des entretiens, le participant no. 03, leader d'une coalition agile identifiée préalablement, démontre de manière concrète la posture d'humilité discutée en révélant à ses collègues qu'il n'était pas certain d'être le « meilleur capitaine » pour être le leader attendu et qu'il eût le souhait d'en parler ouvertement. Son leadership étant ensuite confirmé par les collègues, ce dernier a réitéré cette posture d'humilité en demandant de clarifier ce qui était attendu de lui par ses collègues managers pour préserver cette clé de voûte qu'est la confiance. Le verbatim qui relate les propos de ce participant l'illustre parfaitement.

Bien que la vigilance soit de mise en considérant les contextes organisationnels et de marché au sein de l'ODR et qu'il soit important de discuter des implications résiduelles suivant l'établissement d'imputabilités organisationnelles, l'intensification de l'appétit au risque se dégage comme importante dans l'adoption d'une PMA. De surcroît, il est présumé que l'incarnation de comportements de management en contexte matriciel est plus structurante pour l'ODR que les potentiels désavantages. C'est pourquoi le modèle d'adoption d'une PMA a comme implication d'intégrer ces comportements, tel que proposé dans les trois sous-sections suivantes.

5.2.5.1 ÉTABLIR DES IMPUTABILITÉS ORGANISATIONNELLES ET LES FAIRE CONNAITRE

L'adoption d'une PMA peut être caduque si elle demeure théorique au sein de l'ODR. C'est pourquoi l'établissement d'imputabilités organisationnelles et la communication de ces premières étapes permettent de passer à l'action afin d'énergiser, d'autonomiser et d'engager les équipes de projets rapidement sur la voie de la livraison de valeur, selon Augustine et al. (2005).

À partir des résultats tirés des entretiens, il est dévoilé que les participants œuvrant au sein des coalitions agiles de l'ODR, qui ont la caractéristique de bénéficier d'imputabilités organisationnelles claires, sont plus habilités à adopter une PMA que les autres participants. Par extrapolation, des imputabilités organisationnelles claires peuvent favoriser l'adoption d'une PMA. Cette présomption est soutenue par les résultats liés au sentiment d'urgence qui démontrent que lors de ces deux situations de crise, l'ODR a effectué des avancées significatives en matière de niveau de maturité, car des imputabilités claires ont été annoncées (sous-section 4.3.1). Pour le participant no. 07, les crises ont amené beaucoup de « focus ». Le verbatim de l'entretien avec ce participant soutient cette idée. Ces constats ne sont pas étonnants lorsque l'on se rapporte à la littérature de référence, en particulier à Karagozolu (1993, p. 36) qui définit le concept d'agilité comme « l'action d'augmenter sa vélocité au sein des opérations pour se doter d'un avantage compétitif ». Ainsi, il est à considérer que, dans le modèle d'adoption d'une PMA, la clarification des imputabilités organisationnelles a pour conséquence d'augmenter le rythme d'exécution à partir duquel il est possible d'amener un effet d'entraînement.

Néanmoins, selon les participants, il y a peu de situations où les managers se sont vu confier de telles imputabilités. Selon ces derniers, le manque de clarté dans les imputabilités est identifié comme une des principales entraves à l'autonomisation des managers de l'ODR et engendre leur incapacité à œuvrer dans des contextes matriciels. Donc, il est suggéré de ne pas octroyer des imputabilités trop larges où la cible à atteindre est trop vague. Le participant no. 04 a fourni un exemple en ce sens : l'imputabilité de l'ODR à se démarquer de la compétition est trop imprécise. Il est privilégié de la traduire en des attentes claires en matière de livrables, comme suggéré par les participants no. 04 et no. 06. Les propos de ces participants, qui sont issus des verbatims, illustrent une intention. Cette approche a peut-être l'avantage de faire converger des équipes multidisciplinaires ayant des paradigmes différents face à l'adoption d'une PMA, tout en allant au-delà du message générique de collaboration trop galvaudé au sein de l'ODR, aux dires des participants. Pour les sujets nécessitant une reddition de compte plus soutenue ou à haut niveau de sensibilité lié au contexte organisationnel ou de marché de l'ODR, les participants révèlent que l'extrait est peut-être des livrables balisés. Ces livrables peuvent permettre à la fois d'assurer des suivis normalisés quant à leur avancement tout en permettant un retour arrière rapide si requis.

Des imputabilités claires mais non communiquées peuvent être des écueils à l'exécution. Considérant la problématique de synchronisation des rôles décisionnels, la communication est la clé de voûte selon Garcia, da Silva et Selbac (2017). Or, les résultats ont dépeint l'ODR comme une organisation faisant preuve de déficiences majeures dans ses communications. C'est pourquoi les implications qui prescrivent à l'ODR de mieux communiquer sont peut-être à mise en œuvre (sous-section 5.2.4). De plus, bien qu'une amélioration en situation de crise fût remarquée relativement à la communication des

imputabilités, des participants, dont le no. 04, constatent un relâchement de l'ODR face à cette nécessité en situation de post-crise, à mesure que le sentiment d'urgence s'amenuise. De ce fait, la communication des imputabilités peut être renforcée. En outre, quant à la communication, il demeure préconisé de considérer que l'ODR est confrontée à une révolution de culture organisationnelle, comme entendu par Huy et Mitzberg (2003), car l'adoption d'une PMA engendre des changements rapides et est transformationnelle. Les participants no. 09 et no. 11 ont fait état de cette considération, qui est soutenue avec aplomb par le participant no. 06 qui révèle que : « Tu ne peux pas aller contre la philosophie d'une organisation. Une chose qui ne changera pas, c'est qu'au sein de l'ODR, on a besoin d'un certain niveau de confort sur ce qui se décide ». Cette citation aide à illustrer l'impact de la culture pour les managers de l'ODR, ce qui est important pour comprendre les résultats et implications qui s'en suivent. C'est pourquoi il est au préalable proposé de se doter d'un consensus organisationnel sur l'adoption d'une PMA par la mise en place du bureau de la transformation agile comme rôle stratégique (section 5.1). De ce fait, cette proposition permettrait de considérer le travail de Judy et Krummins-Been (2008), pour qui l'autorité décisionnelle accordée aux promoteurs et aux *PO* devient hasardeuse lorsque les visions de ces importants détenteurs d'influence sont dichotomiques entre elles.

5.2.5.2 DÉMONTRER UN APPÉTIT FACE AU RISQUE ET FAIRE PREUVE D'INDULGENCE

Se questionner relativement aux marges de manœuvre, comme mis en évidence par les participants, peut-être une nécessité afin de prêcher par l'exemple et pour autonomiser les managers de l'ODR. De plus, pour Posch et Gauraus (2020, p. 13), une difficulté liée à l'ambidextrie organisationnelle est que « les tendances comportementales des dirigeants à

soutenir l'apprentissage et l'innovation sont faibles et que la planification stratégique est susceptible de montrer son visage coercitif». Tel qu'exposé, au point de vue exécutif, on dénote une prise de conscience (sous-section 4.3.5), mais une absence d'appétit vis-à-vis les risques qui peut être justifiée conformément à la cartographie des préoccupations organisationnelles (sous-section 4.5.2) et des préoccupations contextuelles liées au marché (sous-section 4.5.3). Ce fait amène une prérogative voulant que les projets simples au sein de l'ODR se réalisent selon le concept d'agilité et de la PMA qui s'ensuit, et que des projets structurants et compliqués se réalisent en *waterfall*. Selon les participants, les managers de l'ODR ont une illusion de sécurité relativement aux plans qui couvrent tout ce qui est historiquement associé aux méthodes de projets traditionnelles. Nonobstant, des auteurs de référence, dont Turner et Cochrane (1993), Fitzgerald (1996), Hallgreen et Maannen-Olson (2005), déconstruisent cette présomption. Même Koontz (1958, p. 54) affirmait qu'« aucun gestionnaire performant ne met en chantier un plan et ne le suit sans l'adapter devant les événements qui arrivent ». De plus, dans les analyses comparatives des différences entre les méthodes de projets traditionnelles et agiles (tableau 2), aucune allusion face à une sécurité accrue n'est révélée. L'ODR peut surmonter le paradigme exposé par les participants no. 04 et no. 12 et démontrer un appétit accru vis-à-vis les risques. Les managers de l'ODR peuvent être gagnants à développer une habileté à prendre des décisions sans avoir fait une étude exhaustive de tous les paramètres, contrairement à la prise de décisions classique. À contrario de ce qui est peut-être présumé, l'adoption d'une PMA permet une meilleure gestion de risque pour une organisation aversive au risque comme l'ODR. Pour Ambler (2007), cette situation est ironique considérant que le concept d'agilité prône la communication, ce qui donne une meilleure visibilité aux managers en contexte fonctionnel relativement à l'avancement des projets. Par conséquent, selon l'auteur, le concept diminue les différents

risques dans la réalisation des projets tout en étant mieux aligné sur les besoins du consommateur (Tracy et Wiersema (1993), Dyngsor et Moe (2013), Fang et al. (2008), Joshi et Sharma (2004)). Le bureau de la transformation agile devra jouer un rôle en ce sens afin de surmonter ce paradigme. Pour ce faire, celui-ci peut s'appuyer sur la définition de référence de cette recherche (Cervone 2011, p. 19), qui dit que : « le risque est minimisé par le fait qu'il existe de courtes itérations et des livraisons définies » et « l'équipe de projet s'adapte rapidement aux incertitudes et aux changements rapides des exigences communes aux projets ». Selon les participants, une difficulté est anticipée afin de surmonter la croyance voulant que l'ODR ait fait sa réputation et continue de faire ses chiffres sur sa solidité financière, sur sa saine gestion des risques et sur la maîtrise de ses opérations. L'appétit au risque et prendre des chances ne fait pas partie de l'ADN de l'ODR, selon ces derniers. Ces propos tirés des verbatims aident à illustrer l'impact de cette préoccupation pour les managers de l'ODR.

Conséquence inéluctable d'un appétit accru au risque, les participants révèlent que les managers de l'ODR, surtout les exécutifs, devront accepter que l'autonomisation subséquente à l'établissement d'imputabilités organisationnelles puisse provoquer des erreurs ayant pu être évitées (sans toutefois disposer d'aucune garantie à cet effet). La posture organisationnelle peut évoluer en ce sens et ces erreurs doivent être considérées comme des occasions d'apprentissages individuels et organisationnels qu'il est possible de mettre à profit. Les participants no. 04, no 05, no. 07 et no. 08 s'accordent en ce sens. L'utilisation de ces verbatims démontre que cette opinion est partagée entre les participants. L'étape 5 du cadre conceptuel de Kotter (2012, p. 23) renforce théoriquement les résultats en postulant qu'il faut « encourager la prise de risques et idées non traditionnelles ». Les exécutifs de l'ODR, dans

l'adoption d'une PMA, doivent s'assurer que des décisions erronées soient considérées comme des échecs nécessitant de sévir (jusqu'à monétairement), ce qui semble être un réflexe selon les résultats. Dans cet ordre d'idées, la cartographie des préoccupations de nature humaine fait état d'une crainte à ne pas satisfaire les nouvelles attentes de l'ODR. Amplifier cette crainte n'est pas privilégié afin de créer un terreau fertile pour l'adoption d'une PMA. La création d'un lien de confiance est avantageuse dans cette situation. En ayant les bons managers dans les bons rôles dans un contexte en d'agilité, ces derniers pourront utiliser leur « marge de manœuvre » pour prendre des décisions sans être critiqués sur leur connaissance du métier (sous-section 5.2.5).

Fait à remarquer, au cours des entretiens, un effet mobilisateur est constaté chez les participants des entretiens qui ont bénéficié par le passé de la confiance des managers du niveau supérieur. Ce constat renforce le positionnement du concept d'agilité au sein de deux écoles de pensée. D'abord, en sciences de la gestion, comme postulé par Mayo dès 1932, en privilégiant les humains, on augmentera la productivité du travail (Karsten, 2011). Ensuite, dans les écoles du succès et de la gouvernance de Morgan (2006), qui confirment l'hypothèse de performance accrue des parties prenantes aux projets. Ainsi, il est raisonnable de présumer que les bénéfices de l'autonomisation des managers peuvent être supérieurs en matière de rentabilité vis-à-vis les risques aux erreurs, ce qui peut trouver écho au sein de l'ODR qui est reconnue pour sa gestion du risque, comme révélé. En s'interrogeant sur les marges de manœuvre, en étant plus ouverts au risque et faisant davantage preuve d'indulgence, les fondements à la mise en place du climat de confiance positionné comme préalable à l'autonomisation des employés sont posés. Cependant, encore faut-il que les managers de

l'ODR l'incarnent au quotidien et prêchent par l'exemple, ce qui constitue un comportement incontournable.

5.2.5.3 BÉNÉFICIER DU SUPPORT EXÉCUTIF POUR INCARNER LA POSTURE DE GESTION MATRICIELLE

La posture de gestion matricielle pour les managers de l'ODR est la dernière composante identifiée pour être en mesure de prêcher par l'exemple et autonomiser. Par posture de gestion matricielle, il est entendu d'avoir défini des objectifs clairs, d'avoir établi des attentes et d'avoir posé les balises à l'exécution avant de laisser les équipes œuvrer.

L'une des premières difficultés identifiées à incarner la gestion matricielle dans les résultats est que, pour les managers de l'ODR, ces derniers sont généralement récompensés ou promus pour leur expertise dans le contenu plutôt que comme des managers inspirants. En conséquence, les habiletés à coacher et à développer les talents de manager ressortent moins valorisées, comme démontré dans la section résultats. Cette implication est pourtant contradictoire avec le souhait exprimé de l'ODR, qui identifie comme comportement attendu de ses managers qu'ils soient des leaders humains et inspirants. Les situations où les managers ont eu le réflexe de prendre la décision au lieu de renvoyer la décision aux équipes peuvent être discutées au sein de la coalition agile. Pour le participant no. 02, de niveau vice-président, l'ODR peut travailler sur ce type de situations concrètes. Les participants sont d'avis que, de ne pas discuter des situations problématiques dans l'adoption d'une PMA, il en reviendrait à incarner une position contraire aux fondements du concept. Pour appliquer cette logique, il est cependant important de considérer le contexte de surspécialisation des employés de l'ODR (ou l'absence de multidisciplinarité), qui peut être une entrave

importante. Les verbatims des entretiens qui sont utilisés pour la cartographie des préoccupations des managers de l'ODR soutiennent cette idée (section 1.4). Dans un contexte où les spécialistes interviennent sur de multiples mandats ou projets, il est ardu de pouvoir compter sur ces expertises au moment de prendre une décision. Ce fait est une barrière à la prise de décision de manière locale et décentralisée comme attendu dans le positionnement du concept d'agilité dans l'école comportementale de Pinto (1996), qui positionne le concept comme un système social indépendant et ouvert. Dans l'école comportementale, les compétences collectives sont davantage mises de l'avant que les compétences individuelles. La priorité est au développement d'expertises transversales et les équipes s'auto-organisent. Cette implication est à considérer dans l'élaboration du modèle au moment d'identifier les terrains fertiles pour l'adoption d'une PMA. Les discussions exécutives sur les postures matricielles ainsi que les enjeux liés à la surspécialisation, qui est une entrave à cette adoption, peuvent relever des responsabilités du bureau de la transformation agile.

Les participants s'entendent sur le fait qu'au sein de l'ODR, une trop grande importance est accordée aux structures fonctionnelles, ce qui est un obstacle aux managers dans un contexte matriciel. Selon ces derniers, des comités peuvent disparaître. Comme le note le participant no. 04, pour atteindre une telle maturité, un climat de confiance peut être établi. Il est mis en évidence par les participants, la non-efficacité des structures fonctionnelles en place pour les aider à adresser les enjeux, et même une certaine forme de non-adhésion et de remise constante en question des décisions prises dans les structures matricielles. Le verbatim relatant les propos de ce participant fournit une démonstration concrète des difficultés rencontrées par les managers de l'ODR à cet effet. Donc, une révision des structures de gouvernance fonctionnelles pour favoriser plutôt la participation des

managers ayant une imputabilité dans les résultats est une implication à considérer. Cette révision des structures fonctionnelles devra bénéficier d'un soutien exécutif et des compromis de ces derniers, car, selon les participants, ils sont souvent les plus fervents du statu quo en matière de gouvernance.

Pour finir, les exécutifs peuvent être dans une posture d'influence et de soutien aux équipes et, selon plusieurs participants, dont le no. 05, avoir l'empathie pour les parties prenantes qui le vivent au quotidien. Pour le participant no. 03, cette empathie doit se traduire par essayer de comprendre pour aider. Cette aide peut se traduire par plusieurs formes, par exemple : sous la forme d'impulsions exécutives, comme mentionné par le participant no. 04; par l'influence d'autres groupes de l'ODR dont les services sont requis pour installer de l'agilité décisionnelle, comme identifié par les participants no. 02 et 03; ou encore par l'acceptation que des dossiers soient présentés dans un état préliminaire, tel que dit par le participant no. 05. Les propos de ces participants, qui sont issus de verbatims des entretiens, permettent d'avoir une compréhension plus nuancée et détaillée des expériences de ceux-ci, ce qui est plus difficile à saisir à partir de la théorie liée au concept d'agilité.

En résumé, les managers en contexte matriciel de l'ODR doivent pouvoir compter sur une organisation qui prêche par l'exemple et qui autonomise. En vertu du positionnement du concept d'agilité au sein de l'école de la gouvernance, prêcher par l'exemple et autonomiser permettront une augmentation de la productivité des équipes de projets selon McAvoy et Butler (2009). Pour ce faire, des imputabilités organisationnelles claires, un appétit vis-à-vis les risques et du soutien exécutif sont des préalables.

5.2.6 ÉTAPES 6, 7, ET 8 : DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS

Le peu de maturité générale de l'ODR dans l'adoption d'une PMA est une contrainte à la discussion telle qu'effectuée jusqu'à maintenant dans le chapitre 5. Ce fait est applicable aux étapes : faire rayonner les victoires et les apprentissages (étape 6), consolider les gains et en produire davantage (étape 7), et confirmer la nouvelle culture organisationnelle (étape 8) du cadre conceptuel de Kotter (2012). Cependant, tout comme au chapitre 4, des discussions et des implications peuvent être tirées des cinq exemples d'agilité à l'échelle identifiées lors des entretiens avec les participants no. 01, no. 03, no. 05, no. 07, et no. 12 afin d'alimenter la proposition du modèle pour l'adoption d'une PMA.

5.2.6.1 FAIRE RAYONNER LES APPRENTISSAGES ET LES VICTOIRES

Selon les participants ayant mis en pratique des exemples d'agilité à l'échelle au sein de l'ODR, il est impératif de rendre visibles autant les apprentissages que les victoires. Un exemple de cette implication est tiré de l'entretien avec le participant no. 01 faisant état que l'ODR a déployé plus de 6 000 employés en télétravail en trois semaines. En rediscutant de cet exemple dans les entretiens subséquents, les participants soulignent qu'en temps jugé normal, ce virage a nécessité plusieurs années. Pourquoi? Selon eux, c'est l'adoption de plusieurs principes issus de la PMA qui permet à l'ensemble des employés de l'ODR, peu importe le niveau hiérarchique, d'œuvrer de manière itérative et incrémentale, victoire par victoire, en apportant des améliorations en continu. Pour les participants no. 01, no. 03, no. 05, no. 07, et no. 12, miser sur la multiplicité des victoires rapides permet à leurs coalitions agiles respectives de livrer de la valeur et de créer un effet d'entraînement. Selon

ces derniers, il faut trouver le moment où il est opportun d'arrêter d'expliquer pourquoi il est souhaité d'adopter une PMA et le faire. Les verbatims des entretiens qui sont utilisés soutiennent cette idée. Ce moment, ou encore ce point charnière, est différent pour tous, mais tous ont appliqué cette approche. En faisant rayonner autant les apprentissages que les victoires, l'ODR en est venue à parler de ces exemples d'agilité à l'échelle au sein de leur coalition, mais à travers l'ensemble de l'ODR, mettant ainsi les fondations pour consolider les gains et en produire davantage.

5.2.6.2 CONSOLIDER LES GAINS ET EN PRODUIRE DAVANTAGE

À mesure que les apprentissages et les victoires sont accumulés, les participants ont dit qu'une amélioration de leur crédibilité dans l'adoption d'une PMA est constatée. Ce fait a eu pour effet de créer un effet d'entraînement ayant comme conséquence d'engendrer de nouvelles améliorations aux structures et aux pratiques liées au concept d'agilité. Cette implication tirée des exemples d'agilité à l'échelle de l'ODR est cohérente avec l'étape 7 de la stratégie de gestion d'un changement de Kotter (2012). Selon les participants, les gains consolidés ont permis d'embaucher, de promouvoir et de développer les talents qui sont en mesure, à leur tour, d'inculquer et de porter plus loin l'adoption d'une PMA. L'exemple d'agilité à l'échelle où travaille le participant no. 05 est éloquent en ce sens. Ce dernier, leader de sa coalition, est en mesure, à partir d'une crédibilité accrue à la suite des succès, de revoir plusieurs processus de l'ODR autant sur le plan de la gouvernance, de colocalisation d'équipes, d'aménagement de bureaux et d'attraction de talents.

5.2.6.3 CONFIRMER LA NOUVELLE CULTURE ORGANISATIONNELLE

Pour finir, les participants œuvrant dans les coalitions agiles identifiées ont confirmé qu'une nouvelle culture organisationnelle est instaurée au sein de leur coalition. Cette étape est la no. 8 du cadre conceptuel de Kotter (2012). Selon ces derniers, des comportements de management améliorés sont observés et la posture des managers déployée en contexte matriciel permet de se rapprocher de l'adoption d'une PMA. Cependant, il ne faut pas que cette adoption soit restreinte à cinq exemples d'agilité à l'échelle afin de venir opérer la stratégie organisationnelle de gestion du changement au sein de l'ODR. Pour confirmer la nouvelle culture organisationnelle, c'est l'ensemble des managers et employés de l'organisation qui devront adopter la philosophie souhaitée pour que le concept devienne une culture composée de principes. Selon le participant no. 06, il y a quelque chose dans la culture de l'ODR qui la ralentit actuellement, comme le révèle la cartographie des préoccupations des managers (section 4.5). Le verbatim de cet entretien apporte un éclairage différent sur cette implication. Cependant, ce dernier est d'avis que l'ODR peut miser sur l'esprit de collaboration déjà en place afin de favoriser l'adoption d'une PMA.

5.2.7 EN RÉSUMÉ

Des implications d'ordre organisationnel ont été jusqu'ici discutées. C'est pourquoi il est proposé de recourir à une nouvelle structure fonctionnelle (section 5.1). Le bureau de la transformation agile a donc la responsabilité stratégique de :

- Jouer un rôle de leadership dans l’adoption d’une PMA selon le cadre conceptuel de Kotter (2012);
- Adresser certaines des préoccupations des participants cartographiées (section 4.5);
- Assurer une persistance dans le temps de la coalition agile au sein de l’ODR;
- Favoriser la mise en place de communautés d’échange dans cette dernière.

Ensuite, il est discuté des implications consécutives à la transformation de la stratégie organisationnelle de gestion du changement (section 5.2). Structurantes pour l’adoption d’une PMA et alignées sur les huit phases d’une stratégie de gestion d’un changement organisationnel majeur de Kotter (2012), ces implications sont insuffisantes pour la proposition d’un modèle d’adoption. Les résultats des sections 4.4 (approches individuelles d’accompagnement) et 4.5 (cartographie des préoccupations des managers) le démontrent.

5.3 RECOURIR À DES AMBASSADEURS — RÔLE OPÉRATIONNEL

En complément au recours à un bureau de la transformation agile et à la transformation de la stratégie organisationnelle de gestion du changement discutés aux sections 5.1 et 5.2, des implications d'ordre individuel doivent être adressées. Ces implications sont concentrées autour des rôles et des responsabilités des managers de l'ODR, tel qu'observé au cours du séjour organisationnel (DMP-9010, 2019) et tel que documenté par plusieurs auteurs dans la littérature de référence (section 1.4). Comme le notent les participants no. 01, no. 02, no. 03 et no. 07, lorsqu'il est question de discuter du concept d'agilité au sein de l'ODR, l'ensemble de l'organisation est en accord sur les principes du MA (Beedle et al., 2001) et démontre un intérêt face aux bénéfices anticipés. L'utilisation de ces verbatims démontre que cette opinion est partagée entre les participants. C'est lorsque les impacts individuels se font sentir et qu'une absence d'adhésion est constatée qu'il est primordial de disposer d'approches d'accompagnement appropriées à la nature du changement.

Mais a priori, comme il est proposé de recourir à un bureau de la transformation agile pour transformer la stratégie organisationnelle de gestion du changement, il est suggéré de recourir à des managers ambassadeurs pour participer à la transformation des approches individuelles d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA. Disposer d'ambassadeurs qui ont des comportements modèles dans l'adoption d'une PMA est reconnu par les participants et est identifié comme une solution de communication porteuse (section 4.4). Cette stratégie peut être exécutée selon les résultats (section 4.4.3). De plus, selon les participants, le soutien d'exécutifs issus du bureau de la transformation agile semble important. Celui-ci est cohérent avec la nécessité de créer une coalition agile, comme discuté et prescrit par le cadre

conceptuel de Kotter (2012). Ces derniers peuvent soutenir que l'adoption d'une PMA ne se fasse pas en marge des activités régulières de l'ODR, mais bien à titre de levier pour l'atteinte de la vision de l'organisation. De plus, ils pourront jouer un rôle cœur opérationnel afin de :

- Contribuer aux activités centralisées du bureau de la transformation agile pour : confirmer et exposer le sentiment d'urgence, mettre en place et promouvoir une coalition agile ainsi que positionner le concept d'agilité comme levier pour l'atteinte de la vision. Jusqu'à maintenant, le positionnement de la nouvelle structure fonctionnelle qu'est le bureau de la transformation agile est discuté sans considération des parties prenantes devant y œuvrer. Les ambassadeurs pourront être partie intégrante de cette coalition et;
- Participer à la transformation de la stratégie et opérationnaliser, de manière décentralisée, les approches individuelles d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA. Ceux-ci pourront : révolutionner les responsabilités des managers en contexte matriciel, rehausser le rôle d'accompagnement fait par les RH, déployer des coachs agiles, pragmatiques et en maîtrise de leur contexte d'affaires, ainsi qu'adapter l'expertise des bureaux de projets;
- Personnifier l'agilité et faire évoluer l'ODR face à la nécessité de : mieux communiquer, prêcher par l'exemple et autonomiser dans l'adoption d'une PMA.

En outre, recourir à des ambassadeurs permettra d'adresser les trois considérations discutées (section 5.1). D'abord, la première consiste à décentraliser les activités

opérationnelles, telles que les approches individuelles d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA, car le bureau de la transformation agile doit peut-être œuvrer uniquement au niveau de travaux stratégiques auprès des managers. Ensuite, opérer avec des cadres rigides est dichotomique avec l'étape 5 du cadre conceptuel de Kotter (2012) qui commande de générer de l'autonomisation (sous-section 5.2.5). Finalement, on retrouve le fait de considérer, par une proximité et une connaissance des réalités opérationnelles, que ce n'est pas toute l'organisation qui peut adopter une PMA, pour ainsi éviter les dogmes et considérer uniquement les zones les plus porteuses à son adoption.

5.4 TRANSFORMER LES APPROCHES INDIVIDUELLES D'ACCOMPAGNEMENT

Dans cette section, les approches individuelles d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA, identifiées lors des entretiens, sont discutées à partir des résultats de la section 4.4. À titre de rappel, les approches individuelles d'accompagnement actuellement utilisées pour favoriser l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR sont le leadership des RH, le coaching agile pour les managers, les centres d'expertise agile et les bureaux de projets. Les résultats du chapitre 4 ayant mis en lumière l'inefficacité des approches individuelles d'accompagnement, en plus de générer des préoccupations auprès des managers (figure 5), montrent qu'elles doivent être transformées. Ainsi, il est proposé, dans les sous-sections suivantes, de révolutionner la posture attendue des managers, de faire évoluer le leadership des RH, d'adapter la posture des coachs agiles avant de faire évoluer l'expertise des bureaux de projets.

5.4.1 RÉVOLUTIONNER LA POSTURE ATTENDUE DES MANAGERS

La cartographie des préoccupations humaines de la sous-section 4.5.3 a mis en lumière que les managers semblent avoir beaucoup à perdre dans l'adoption d'une PMA. Ces résultats sont cohérents avec les conclusions d'auteurs comme Oliver et Ross (2005) ainsi que de Raharjo et Purwandari (2020). Ainsi, pour surmonter cette entrave et pour éviter les écueils dans l'adoption d'une PMA, une révolution de la posture attendue des managers de l'ODR s'impose. Supportée théoriquement par McAvoy et Butler (2009), qui s'avancent sur la nécessité du management de s'adapter dans le cadre des responsabilités renouvelées par l'adoption d'une PMA, la posture des managers de l'ODR peut tendre davantage vers les écoles de pensée en management de projet (écoles comportementales, du succès et de la gouvernance). De plus, pour Hiatt (2007), la gestion du changement appliqué aux processus, mais aussi aux humains, favorise le changement réussi et durable dans les organisations. C'est pourquoi cette discussion quant à la posture attendue des managers et les implications qui en résultent est pertinente dans le contexte où il est proposé de recourir à des ambassadeurs comme rôle opérationnel pour transformer les approches individuelles d'accompagnement pour favoriser l'adoption d'une PMA. Il va sans dire que les ambassadeurs doivent impérativement l'incarner. Cette réforme proposée est articulée, au cours de cette sous-section, autour du management en contexte matriciel, du paradigme du manager *command and control* et de la problématique du *frozen middle manager* qui, selon les participants, sont omniprésents dans l'ODR.

5.4.1.1. LE MANAGEMENT EN CONTEXTE MATRICIEL

L'habileté à œuvrer en contexte matriciel est intrinsèque à l'adoption d'une PMA. Le positionnement théorique du concept (section 1.1), le concept d'agilité dans les écoles de pensée (Annexe 2 et Annexe 3) et la littérature de référence (section 1.4) le confirment. Malhotra et al. (2001) tendent en ce sens en révélant que les problématiques sont davantage en lien avec le management fonctionnel. Or, comme il est mis en lumière, au chapitre 4, dans les résultats, l'ODR présente des difficultés à conjuguer son contexte matriciel avec son contexte fonctionnel. À titre d'exemple, comme le dit le participant no. 04 : « Par rapport au caractère matriciel des choses, on n'est pas très bon comme organisation pour accepter que les employés positionnés hiérarchiquement hors de notre équipe, que l'on ne les gère pas au quotidien ». D'ailleurs, selon le participant no. 01, il y a des comparaisons et même de la compétition entre le rôle de manager en contexte matriciel et fonctionnel. Cette dualité ne favorise sans doute pas l'adoption d'une PMA. Les verbatims de ces deux entretiens apportent un éclairage différent sur cette implication.

L'un des constats tirés des entretiens avec les participants est que les rôles traditionnels demeurent en place au sein de l'ODR, en dépit de l'existence de plusieurs coalitions agiles en contexte matriciel. Pour les managers œuvrant au sein de ces coalitions, il est encore préférable d'avoir des managers hiérarchiques fonctionnels, ce qui génère, à la lumière des résultats, des problématiques quant aux rôles et responsabilités. Ce résultat est théoriquement conforme à ce qu'avance Pinto (1996) en postulant que, bien que le contexte matriciel soit un système social indépendant, il génère tout de même des limites et du flou autour des rôles et des responsabilités. Dès lors, cette obligation d'avoir des managers hiérarchiques

fonctionnels qui cohabitent avec des managers hiérarques matriciels exacerbe les problématiques par rapport aux modes de communication déficients et à l'incapacité à autonomiser, telles que mises en évidence au cours des sous-section 4.3.4 et sous-section 4.3.5. Par ailleurs, elle est à l'origine de préoccupations organisationnelles et humaines, telles que la crainte à ne pas satisfaire les exigences relatives à l'appréciation de la performance ou la présomption de dévaluation des compétences pouvant nuire à l'avancement hiérarchique cartographié (section 4.5).

Devant ces constats, cette obligation peut être réévaluée afin que les managers de l'ODR en contexte matriciel se voient déléguer la responsabilité du coaching et du développement de carrière jusqu'ici réservée à l'usage exclusif des managers en contexte fonctionnel au sein de l'ODR. Ce changement de posture des managers en contexte matriciel peut du coup limiter les impacts néfastes des managers en contexte fonctionnel face à l'adoption d'une PMA, comme discuté à titre de préoccupation humaine (sous-section 4.5.4). Cette implication est cohérente avec Turner et al. (2013), qui postulent que les compétences des managers peuvent davantage être liées à la constitution d'équipes, au leadership, aux communications et à la gestion des RH, tout en étant cohérentes avec le positionnement du concept dans l'école comportementale de Morgan (2016).

Dans un même ordre d'idées, les comités fonctionnels en contexte matriciel doivent être revus. Comme il est mis en lumière, les structures fonctionnelles génèrent des ingérences dans le management en contexte matriciel, ce qui entraîne des impacts quant au niveau d'autonomisation souhaité (sous-section 5.2.4). Plusieurs participants, dont les no. 03, no 04 et no. 11, ont été éloquents en ce sens dans les résultats. À titre d'implication consécutive,

bien que certaines préoccupations documentées dans la cartographie des managers de l'ODR plaident pour un maintien de certaines structures (par exemple : l'aversion au risque propre à la nature des activités de l'ODR ou la présence de cadres réglementaires), les comités issus de la structure fonctionnelle peuvent être minimalement challengés et, lorsque possible, abolis. Comme le mentionne le participant no. 03 dans les résultats, il faut éviter d'appliquer une structure agile à une structure hiérarchique. Les verbatims relatant les propos de ces participants fournissent une démonstration concrète des difficultés rencontrées par les managers de l'ODR à cet effet. Cette implication a un effet sur la posture des managers en contexte matriciel, qui pourront ainsi se concentrer sur l'action d'augmenter leur vélocité au sein des opérations pour se doter d'un avantage compétitif, comme le positionnent Brown et Karagozolu (1993).

Théoriquement, cette posture du manager en contexte matriciel est cohérente avec les travaux d'Augustine et al. (2005), pour qui l'adoption d'une PMA résulte en l'action d'énergiser, d'autonomiser et d'engager les équipes de projets rapidement sur la voie de la livraison de valeur. En étant moins contrainte par la structure fonctionnelle, la posture des managers en contexte matriciel ainsi souhaitée est celle d'un manager qui, comme le qualifie le participant no. 04, dispose de tous les outils et d'un minimum de contraintes pour donner de l'impulsion à sa structure matricielle. À titre d'implication supplémentaire, il est présumé qu'en diminuant les points d'ancrage avec la structure fonctionnelle, autant avec les managers qu'avec les comités, la non-adhésion observée se voudra diminuée. Cette idée est renforcée par les observations du séjour organisationnel (DMP-9010, 2019) et soutenue en théorie par Kelenda et al. (2018) ainsi que par Kee et Chen (2019).

5.4.1.2 LE PARADIGME DU MANAGER *COMMAND AND CONTROL*

Selon les participants, un paradigme est présent au sein de l'ODR et ce dernier devra être surmonté afin de favoriser l'adoption d'une PMA. Les résultats des entretiens avec les participants ont révélé que ce paradigme trouve naissance sur la base de deux préjugés : les managers efficaces sont ceux qui livrent des dossiers et les managers efficaces doivent décider pour leurs équipes. Ces deux préjugés, détaillés dans les prochaines lignes, ont comme conséquence d'entraîner les managers de l'ODR dans une posture de management qualifiée (selon les mots utilisés par les participants) de *command and control*, ce qui s'écarte de la posture souhaitée, comme discuté.

Préjugé no. 1 : Les managers efficaces, soit ceux qui atteignent les résultats escomptés, sont les managers qui livrent des dossiers. Cette présomption est confirmée dans la cartographie des préoccupations humaines des managers lorsqu'il est discuté de la dévaluation des compétences pouvant nuire à l'avancement hiérarchique (sous-section 4.5.4). Selon les participants no. 04 et no. 07, ces préjugés ont pour effet d'amener les managers dans une posture de direction et de contrôle. Selon le participant no. 07, comme les managers de l'ODR sont valorisés relativement à leurs connaissances, « on a créé un environnement qui valorise la connaissance des contenus ». Les verbatims relatant les propos de ces participants fournissent une démonstration concrète des difficultés rencontrées par les managers de l'ODR à cet effet.

Préjugé no. 2 : Les managers efficients sont ceux qui décident pour leurs équipes. Comme le révèle le participant no. 08 : « Dans le management, on est habitué de dire toi tu

fais ça, toi ça, et ta journée est claire ». Selon le participant no. 12, cette posture amène les managers de l'ODR à plonger de dossier en dossier afin de décider pour leurs équipes. Les verbatims qui relatent les propos de ces participants illustrent ce préjugé.

Ainsi, ces deux préjugés et le paradigme du manager *command and control* qui en résulte explique peut-être le faible taux de maturité de l'ODR dans l'adoption d'une PMA, en plus de se révéler comme une entrave aux principes la sous-tendant. L'ODR peut reconnaître ses managers sur la posture du manager matriciel (sous-section 5.4.1) ainsi que sur leur capacité à : comprendre et communiquer leur vision, générer du sens et mobiliser, coacher, mentorer et développer/faire évoluer leurs employés; et pour finir, attirer et retenir les talents au sein de l'ODR. Cette proposition est soutenue par Merrel (2012, p. 21), qui révèle que « les meilleurs praticiens du changement associent des approches rationnelles fondées sur des données à une compréhension approfondie des facteurs émotionnels ». Les implications pratiques consécutives à ce changement de paradigme pour la proposition du modèle d'adoption d'une PMA sont discutées plus en détail lorsqu'il est proposé d'établir des objectifs modernisés pour les managers de l'ODR (sous-section 5.4.2). Cependant, il est à considérer que surmonter ce paradigme organisationnel est peut-être un défi d'envergure. Comme le dit le participant no. 07 : « Les outils et techniques, c'est la partie facile de l'agilité. La partie qui est la plus demandante est de faire évoluer des mentalités au sein de l'ODR ».

5.4.1.3 LA PROBLÉMATIQUE DU *FROZEN MIDDLE MANAGER*

La problématique qualifiée, selon les mots utilisés par les participants, de *frozen middle manager*, est identifiée comme la principale entrave à l'adoption d'une PMA. Ce résultat

confirme le postulat de la présente recherche voulant que ce soit au niveau des directeurs principaux et des directeurs que se retrouve la majorité des préoccupations liées face à l'adoption d'une PMA. Considérant le poids décisionnel de ces derniers, il semble important d'adresser la problématique de gestion du changement au sein de ces niveaux de gestion hiérarchique. Comme le dit le participant no. 11 : « Tout passe par les directeurs principaux et les directeurs », ce qui se justifie par le fait que les exécutifs, soit les managers de niveaux hiérarchiques vice-président et supérieurs, sont loin du terrain et leurs intérêts s'articulent sur les résultats financiers et dans le suivi de quelques programmes qui sont des mégas investissements. Ces propos tirés des verbatims aident à illustrer l'impact de cette préoccupation pour les managers de l'ODR. Cette implication devra être prise en compte lors des discussions relatives à la transformation des approches individuelles d'accompagnement, lors de la proposition du modèle d'adoption d'une PMA à être discutée au chapitre 6. En ce sens, Kelenda et al. (2018) démontrent que la résistance au changement et l'attachement aux processus antérieurs sont, bien que fréquents à tous les niveaux de management, davantage présents au niveau du management intermédiaire dans les grandes organisations. Donc, il est suggéré d'établir des objectifs modernisés pour les managers (sous-section 5.4.1) et de prendre les mesures nécessaires (sous-section 5.5.2). Il est néanmoins important de considérer que la réforme de la posture des managers, comme discuté au cours de la présente sous-section, n'est probablement pas faisable pour tous les managers de l'ODR. Comme il est dit par le participant no. 04 : « Il doit y avoir cette envie d'essayer quelque chose. Ce n'est pas toujours comme on l'a toujours fait. Un peu cette espèce d'envie et de courage ». Les propos tirés du verbatim de ce participant apportent une nouvelle perspective qui est intéressante.

Il demeure toutefois important de rappeler qu'en fonction de l'analyse de la section 4.4, les approches individuelles d'accompagnement utilisées pour favoriser l'adoption d'une PMA ont été inefficaces et inefficientes. Que ce soit par l'accompagnement fait par les RH, le coaching agile pour les managers, le recours à des centres d'expertise agile ou le soutien des bureaux de projets de l'ODR, toutes ces approches individuelles d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA doivent être transformées. De ce fait, l'ODR peut se montrer prudente avant d'identifier d'emblée des niveaux hiérarchiques ciblés comme étant réfractaires au changement. C'est pourquoi chacune de ces approches individuelles d'accompagnement est discutée et fera l'objet d'implications au cours des sous-sections suivantes.

5.4.2 APPROCHE TRANSFORMÉE 1 : FAIRE ÉVOLUER LE LEADERSHIP DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Les résultats de l'analyse des approches individuelles d'accompagnement de la sous-section 4.4.1 ont révélé des manquements quant au leadership des RH et à la posture administrative de ce service. De plus, il semble que les cadres traditionnels et barèmes RH n'aient pas été adaptés consécutivement à l'adoption d'une PMA. Les 12 participants à cette recherche ont exprimé, pendant leurs entretiens respectifs, des insatisfactions profondes face aux RH. Par les contraintes qu'il induit, ce service est, selon ces derniers, une entrave majeure dans l'adoption d'une PMA. De ce fait, une évolution du leadership des RH est proposée afin de les voir jouer le rôle d'accompagnement stratégique et non le rôle administratif tel que décrit par les participants. Comme le dit le participant no. 09 : « Ils peuvent être des accompagnateurs dans le coaching de nos ressources. Actuellement, ce sont des aides à naviguer dans le système RH ». Le verbatim qui relate les propos de ce participant illustre cette idée.

Cette évolution est articulée, au cours de cette sous-section, autour du besoin d'établir des objectifs modernisés pour les managers et du besoin d'attirer les talents, les faire évoluer ou les réaligner.

5.4.2.1 ÉTABLIR DES OBJECTIFS MODERNISÉS POUR LES MANAGERS ET REVOIR L'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

Pour être en mesure de réformer la posture attendue des managers de l'ODR, les RH peuvent, de concert avec le bureau de la transformation agile, jouer un rôle de premier ordre dans l'établissement d'objectifs individuels modernisés pour les managers ainsi que dans l'évaluation et la valorisation de ces derniers (sous-section 5.4.1).

Premièrement, les RH peuvent établir de nouveaux objectifs modernisés pour encourager, même assujettir, les managers de l'ODR à réformer leur posture. Il est discuté que les managers sont reconnus financièrement et promus à des niveaux hiérarchiques supérieurs uniquement sur la base de leur habileté à livrer des dossiers. Comme le dit le participant no. 09 : « Les managers promus ne sont pas choisis parce qu'ils vont avoir implanté une philosophie de management dans un contexte matriciel. Ils vont être choisis s'ils ont livré dans les temps, s'ils vont avoir coupé leurs budgets et s'ils ont eu le courage de faire des choix difficiles dans leur structure ». Ces propos tirés des verbatims aident à illustrer l'impact de cette préoccupation pour les managers de l'ODR. Ainsi, des objectifs modernisés peuvent plutôt s'articuler autour de leur faculté à comprendre et à communiquer la vision de l'organisation, ainsi que sur leur capacité de générer du sens, de mobiliser et d'aligner leurs équipes sur cette vision. Ces objectifs modernisés peuvent permettre

de répondre à plusieurs préoccupations humaines préalablement cartographiées (sous-section 4.4.5). Par exemple, quant à la peur du changement comme crainte de ne pas satisfaire les exigences, l'appréhension de s'investir dans une avenue caduque ou la présomption de dévaluation des compétences qui peuvent nuire à l'avancement hiérarchique. De plus, cette proposition est théoriquement cohérente. En premier lieu avec le positionnement du concept d'agilité dans les écoles de pensée en gestion de Morgan (2016) et en management de projet tels que l'école comportementale, du succès et de la gouvernance (Turner et al., 2013). Ensuite, avec la définition de référence du concept d'agilité de Cervone (2011) et avec les auteurs de référence qui positionnent théoriquement le concept d'agilité comme une philosophie de management (tableau 3).

Deuxièmement, les RH peuvent effectuer une refonte de l'exercice de performance annuelle sur la base des nouveaux objectifs modernisés. Selon la majorité des participants (no. 01, no. 02, no. 03, no. 04, no. 06), il est important de considérer que c'est par l'éducation et la prise de conscience de comment le concept d'agilité va permettre aux managers de répondre aux objectifs que les RH doivent travailler. L'utilisation de ces verbatims démontre que cette opinion est partagée entre les participants. Par exemple, pour le participant no. 02, il faut définir la cible et laisser les managers de l'ODR définir la route pour y arriver. Ce dernier illustre son propos lorsqu'il dit : « Je ne pense pas que tu vas sortir des gens du mode *command and control* en les gérant dans un mode *command and control* ». À contrario, selon la majorité des participants occupant le niveau hiérarchique de directeur (le niveau moins élevé de l'échantillon), si l'ODR poursuit l'ambition d'adopter une PMA, la mise en place d'objectifs quantitatifs et mesurables de gestion est peut-être incontournable. Il est donc proposé de définir, de concert avec le bureau de la transformation agile, des gestes

observables concrets à partir des nouveaux objectifs modernisés pour réconcilier les besoins de prise de conscience et de mesure tels qu'exprimés par les participants. Ces gestes observables peuvent être évalués à partir d'une rétroaction 360 en consultant autant les parties prenantes propres au contexte (matriciel ou fonctionnel) à l'intérieur duquel le manager est déployé. Selon le participant no. 02, l'exercice d'appréciation de la performance annuel s'en retrouverait amélioré en termes de précision, de calibration et de gestion des cas performants et non performants. Ces propos tirés des verbatims aident à illustrer l'impact de cette préoccupation pour les managers de l'ODR. Effectuer une refonte de l'exercice d'évaluation de la performance annuel permettra de répondre à plusieurs préoccupations humaines quant à la peur du changement, la volonté de ne pas être pris à défaut pour éviter les sanctions et à la perception de ne plus apporter de valeur (sous-section 4.4.4). Ces propositions sont théoriquement cohérentes avec le positionnement du concept d'agilité dans les écoles de pensée en gestion de Morgan (2016) et en management de projet tels que l'école comportementale, du succès et de la gouvernance (Turner et al., 2013) ainsi que la définition de référence du concept d'agilité de Cervone (2011). Pour des fins de pragmatisme et pour bénéficier de l'effet d'entraînement, il est proposé de faire évoluer les comportements attendus déjà opérationnalisés au sein de l'ODR (observés lors du séjour organisationnel DMP-9010) pour les aligner sur les valeurs intrinsèques au concept d'agilité tel que défini par Beedle et al. (2001).

Troisièmement, les processus et les critères des RH peuvent permettre de valoriser les managers de l'ODR de manière équivalente, peu importe leur contexte matriciel ou fonctionnel. Pour les managers en contexte matriciel, selon les participants no. 03 et no. 12, il est intéressant d'évaluer la possibilité d'introduire la notion de gestionnaire expert. Cette

approche peut être conséquente avec ce que dit le participant no. 02 : « Je pense qu'on va avoir des managers qui, eux, n'auront pas ou peu d'employés parce qu'ils auront majoritairement une vocation d'expertise de contenu métier ». En induisant la notion de *fellowship*²⁸, il peut être possible de gérer les problématiques liées aux différents barèmes RH, tel qu'analysé (sous-section 4.4.1). Par exemple, selon le participant no. 03, il est envisageable d'octroyer un titre de vice-président même si le manager ne dispose pas de 400, 500 ou 1000 employés sous sa responsabilité. Donc, il est peut-être plus aisé de reconnaître leur salaire et leurs avantages sociaux afin d'assurer la valorisation du rôle. Pour les managers en contexte fonctionnel, la crainte principale, selon les participants (no. 01, no. 02, no. 03, no. 07, no. 08, no. 09 et no. 12), est que le rôle de manager devient de l'administratif uniquement. Selon ces derniers, il faut éviter que les managers en contexte fonctionnel soient cantonnés uniquement à des activités de nature administrative pour lesquelles ces derniers ne disposent plus des leviers pour être inspirants pour leurs employés. L'utilisation de ces verbatims démontre que cette opinion est partagée entre les participants. Les RH peuvent s'assurer de préserver une certaine équité entre les contextes de déploiement des managers de l'ODR. Valoriser les rôles de manager de manière équivalente autant dans un contexte matriciel que dans un contexte fonctionnel permettra de répondre à plusieurs préoccupations humaines préalablement cartographiées (sous-section 4.4.5). Ce manque de valorisation se traduit comme étant l'anxiété face au déclin de leur statut professionnel, à la perte d'influence, à l'insuffisance de légitimité décisionnelle ou encore au manque de valorisation du manager en contexte matriciel. Ce constat est cohérent avec les travaux d'Abrahamsson

²⁸ Traduction libre : gestionnaire expert

et al. (2010), pour qui il existe une perplexité croissante à propos des rôles des managers et de leur importance dans le déploiement de méthodes de projets agiles.

Pour finir, il est à noter que selon le point de vue de la majorité des participants, bien qu'il semble important d'établir des objectifs modernisés pour les managers de l'ODR, cette avenue n'est pas la plus prometteuse pour favoriser l'adoption d'une PMA. Comme le dit le participant no. 01 : « S'il faut que je mette ça dans tes objectifs de rendement, je te motive à être ainsi. Moi, je pense que je dois plutôt créer la motivation intrinsèque de l'incarner ». Le verbatim de cet entretien apporte un éclairage à considérer sur cette implication.

5.4.2.2 ATTIRER LES TALENTS ET LES FAIRE ÉVOLUER OU LES RÉALIGNER

Pour être en mesure de soutenir la posture attendue des managers de l'ODR, comme jusqu'ici discutée, et pour éviter qu'ils soient cristallisés dans des paradigmes administratifs du management classique (traditionnel), il est proposé que les RH jouent un rôle davantage proactif dans l'attraction, l'évolution et le réalignement des talents.

Selon les participants, il est présumé que favoriser l'adoption d'une PMA par les managers de l'ODR peut avoir une incidence positive sur l'attraction des talents. Cependant, ces derniers révèlent que les approches traditionnelles d'attraction utilisées par les RH peuvent évoluer. Pour le participant no. 02, l'attraction des talents de management peut s'articuler autour de l'attitude, de l'ouverture et de la capacité à se positionner comme coach. Comme il est dit par le participant no. 12, il faut maintenant considérer que ce n'est pas parce qu'un candidat en entrevue a de bonnes qualifications académiques ou de grandes

expériences professionnelles pertinentes, que cela en fait un bon potentiel en management. Selon ce que dit le participant : « Je crois que l'on doit plus y aller avec le potentiel et l'attitude générale de la personne. On est à la recherche de gens qui ont des attributs liés aux apprentissages, qui sont capables de se relever ». Ces propos des participants no. 02 et no. 12 apportent une nouvelle perspective qui est intéressante. De ce qui est observé lors du séjour organisationnel (DMP-9010, 2019) et révélé par les participants, l'ODR dispose de plusieurs outils pour évaluer le potentiel et l'attitude de ses futurs managers, comme les tests psychométriques et les mises en situation. Il est attendu que les RH fassent évoluer ces outils pour attirer davantage de managers ayant d'emblée des prédispositions associées à la PMA. En guise d'implications, quant à l'attraction des talents, le participant no. 01 identifie un risque à considérer. Selon ce dernier, si l'ODR attire de nouveaux managers sur la promesse de possibilité d'incarner une PMA, il y a un risque, car, comme le niveau de maturité dans son adoption est faible (sous-section 4.2), il y a un potentiel de désillusion des talents et donc, de départ. Cette présomption est soutenue par les participants no 04, no. 05 et no. 11, et permet d'illustrer l'impact de cette préoccupation pour les managers de l'ODR. Pour finir, les entretiens avec les participants dévoilent de nombreuses opportunités opérationnelles de rehaussement quant au rôle des RH dans l'adoption d'une PMA. Par exemple, de participer plus activement dans le recrutement, dans la formation, la planification de la relève des managers incarnant une PMA et en définitive, d'assurer le rayonnement de l'organisation dans son recrutement. Le participant no. 01 mentionne ce qui suit : « être moins dans une optique d'afficher les profils, mais davantage dans la dotation de ces profils ». Le verbatim de cet entretien apporte ainsi une nuance sur cette implication. Bien que pertinents, ces rehaussements plus opérationnels pourront faire l'objet de discussions complémentaires à la présente recherche qui est articulée sur la proposition d'un modèle.

Pour le participant no. 02, si l'ODR a davantage de managers incarnant une PMA, la mobilisation des employés et la fidélité de ces derniers sont augmentées. Cette présomption est soutenue théoriquement par les travaux d'Augustine et al. (2005), pour qui l'adoption d'une PMA résulte en l'action d'engager les équipes. Selon ce qu'ont dit les participants no. 03, no 08 et no 10, les RH peuvent ainsi contribuer à l'évaluation et à l'évolution des managers de l'ODR à partir des critères discutés dans le paragraphe précédent pour identifier les managers actuels de l'ODR qui sont susceptibles d'incarner la PMA. Pour ce faire, des questions simples permettent cet exercice. Par exemple, les participants no. 03 et no. 08 exposent des questions pertinentes. Pour le no. 03 : « Est-ce que ton parcours t'a donné l'humilité de sortir de ton expertise, et d'inspirer les gens et de les amener au meilleur d'eux-mêmes sans tes biais? ». Pour le no. 08 : « Est-ce que tu es un manager qui travaille pour se décomplexifier la vie et qui pose la question pour savoir ce que ça prend aux équipes pour être plus agiles? ». Donc, il est proposé que les RH favorisent l'évolution des managers de l'ODR vers des responsabilités nécessitant une PMA au cours du processus de dotation pour lequel cette philosophie est souhaitée. Pour le participant no. 02, l'évolution des managers qui incarnent la PMA permet de « valoriser ceux qui ont plus de compétences » et ainsi, de répondre à une problématique de valorisation identifiée dans la cartographie des préoccupations de manager de la section 4.5.

En ce qui a trait au réalignement des talents, l'ensemble des participants se disent persuadés qu'il est difficile (et même non souhaitable) que tous les managers de l'ODR incarnent la PMA. Le participant no. 01 soulève le point suivant : « Tu ne peux pas faire travailler du monde de la même manière pendant 10 ou 15 ans et dire après : stop, tout ce qui te permet de grimper les échelons, prend des risques maintenant et change ». La revue de la

littérature de référence, en particulier par les travaux d'Olivier et Ross (2005), le confirme. Les RH peuvent en ce sens s'assurer de prévoir des plans de transition pour les managers ne pouvant évoluer vers une PMA. Cette proposition est évaluée plus en détail lorsqu'il est discuté de prendre les mesures nécessaires (sous-section 5.5).

5.4.3 APPROCHE TRANSFORMÉE 2 : ADAPTER LA POSTURE DES COACHS AGILES

Les résultats révèlent que de toutes les approches individuelles d'accompagnement identifiées au sein de l'ODR, le coaching agile pour les managers est peut-être la plus adaptée pour soutenir l'adoption d'une PMA (sous-section 4.4.2). Comme le dit le participant no. 04 : « Ça me semble important que les managers soient accompagnés dans cette évolution-là ». Donc, il est suggéré de procéder à un réajustement de cette approche d'accompagnement sous la forme d'une adaptation de la posture des coachs quant à leur pragmatisme et à leur capacité à s'élever au-delà des outils et techniques.

Les résultats ont permis de déterminer que les coachs agiles peuvent être en maîtrise du contexte d'affaires de l'ODR. Le participant no. 12 mentionne : « Nos coachs, ce sont d'excellents théoriciens, mais ont part de la prémisse qui si les coachs connaissent bien le domaine d'affaires, ils vont pouvoir ajuster leur coaching agile aux prémisses des équipes ». Ce besoin de connaissance du domaine d'affaires se confirme théoriquement par le positionnement du concept d'agilité au sein de l'école du succès comme objectif d'affaires selon Morgan (2006) et par les travaux de Turner et al. (2013), pour qui la réussite du projet s'articule autour d'objectifs commerciaux. Les entretiens avec les participants œuvrant dans des coalitions agiles de l'ODR ont permis d'identifier une forme d'insatisfaction quant à la

maitrise des objectifs d'affaires des coachs agiles. Il est ainsi proposé que l'ODR mise sur des coachs agiles pragmatiques et investisse dans leur connaissance des contextes d'affaires qui sont multiples au sein de l'ODR. De surcroît, il est raisonnable de présumer que le pragmatisme permettra une plus grande crédibilité des coachs agiles et par conséquent, une diminution du sentiment d'absence d'imputabilité de ces derniers vis-à-vis les objectifs d'affaires. Néanmoins, pour adopter une posture de coaching, des participants, dont le no. 04, ont mentionné qu'une distance hiérarchique peut tout de même être conservée avec les managers de l'ODR afin d'être en mesure de jouer pleinement leur rôle conseil. Ce participant révèle que : « Je crois au coaching s'il y a une dimension d'observation. J'ai vécu du coaching avec des coachs qui ne connaissent pas l'ODR, qui ne connaissent pas ma réalité. J'avais plus l'impression d'être dans une dimension psychologique qui m'apprend à être réflexif sur moi ». Le participant no. 12 l'expose en ses mots en révélant que : « Moi, si, comme manager, je vais me chercher un coach de l'externe, je m'attends à ce qu'il m'amène à parler, qu'il m'amène à réfléchir sans donner les réponses ». Les propos tirés du verbatim de ce participant apportent une nouvelle perspective qui est intéressante.

Pour profiter pleinement du coaching agile, selon les participants, il est souhaitable de réajuster l'approche individuelle d'accompagnement pour s'assurer que les coachs agiles s'élèvent au-dessus des outils et techniques. Selon ceux-ci, les coachs doivent s'aligner sur la première valeur du MA de Beedle et al. (2001), qui prescrit que les individus et les interactions doivent être prioritaires sur le processus et les outils. Pour les participants, un coach peut les amener à se poser de bonnes questions et c'est un *mindset* qui n'est pas donné à tout le monde. Comme le dit le participant no. 11 : « Cela ne saurait pas mauvais d'utiliser les coachs agiles pour faire évoluer la philosophie de gestion. Ils sont beaucoup dans

l'exécution des projets, ça n'est peut-être pas mauvais d'avoir des coachs agiles pour les managers ». S'élever au-dessus des outils et des techniques permettrait d'éviter, comme révélé par des participants, que des firmes de conseil tentent de monétiser le concept, comme cela a été le cas pour le *Lean management* qui est aujourd'hui réduit à une approche commerciale, le *Lean Six Sigma*. Comme le dit le participant no. 05 : « Dans l'industrie, le fait qu'il y a tant d'organisations qui cherchent le Saint Graal de l'agilité, ils cherchent des coachs. La prestation de services de ce qu'il y a dans l'industrie est extrêmement variable ». Cette affirmation est renforcée par ce que dit le participant no. 08, pour qui : « Le coach agile plus junior, il n'est pas coach même s'il porte le titre, car considérant la rareté, tout le monde devient coach agile ». Les verbatims des entretiens qui sont utilisés dans ce paragraphe permettent de voir la diversité des opinions parmi les participants à la recherche. Cet élément a un impact sur la qualité de l'accompagnement. Cette implication supplémentaire est à considérer dans le réajustement de cette approche individuelle d'accompagnement.

5.4.4 APPROCHE TRANSFORMÉE 3 : FAIRE ÉVOLUER L'EXPERTISE DES BUREAUX DE PROJETS

Il est important de considérer qu'historiquement, les bureaux de projets de l'ODR semblent cantonnés à des responsabilités administratives et opérationnelles de macro-allocation, de reddition de compte et de démarches en management de projet. Le séjour organisationnel (DMP-9010, 2019) a permis de l'observer. Ainsi, il n'est pas étonnant de constater, à la lumière des résultats de la sous-section 4.4.4, que cette approche individuelle d'accompagnement exécutée par l'ODR dans l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR se révèle opérationnelle et réduit le concept à un outil d'exécution des projets. Ces résultats confirment ce qui est exposé dans le positionnement théorique du concept (Dyba et Dingsoyr,

2008; Highsmith, 2004; Chin, 2004; Serrador et Pinto, 2015), soit que plusieurs organisations mettent en opposition les méthodes de management de projets traditionnelles versus les méthodes de projets agiles. Néanmoins, même si cette approche individuelle d'accompagnement peut sembler à priori moins structurante pour favoriser l'adoption d'une PMA pour les managers, l'ODR est invitée à faire évoluer l'expertise de cette capacité organisationnelle et humaine déjà en place. L'évolution des bureaux de projets et l'enrichissement de ces responsabilités est à discuter. Cette discussion est autour de la nécessité de faire évoluer les processus de macro-allocations budgétaires et les indicateurs traditionnels de gestion avant de considérer l'enrichissement de ses responsabilités quant à l'expertise dans l'agilité à l'échelle, à la formation et aux communautés de pratique de l'ODR.

Premièrement, les processus de macro-allocations budgétaires sont, selon les participants, une entrave, mais intrinsèques à la nature des opérations de l'ODR. À titre de rappel, l'incompatibilité avec le processus de macro-allocation ainsi que la nature des opérations de l'ODR qui commande une forte aversion au risque sont cartographiées à titre de préoccupations des managers (figure 5). Ce fait est théoriquement supporté par Agnanostopulos et Kabeega (2019), Cooper et Sommer (2018) ou encore de Zasa et al. (2021). Considérant que le focus du management de projet repensé de Svejvig et d'Anderson (2013) est concentré sur la création de valeur et non pas sur une unique logique financière, il est souhaité que cette entrave soit évitée. Des participants révèlent être préoccupés par la présence de plusieurs processus de macro-allocations budgétaires indépendants les uns des autres, qualifiés par exemple de « silos » par le participant no. 01. Il est peut-être envisagé par le bureau de projet de se donner une visibilité transversale des priorités par secteur

d'affaires en regard de la figure 3. Par exemple, le participant no. 07 mentionne : « Dans la macro-allocation, on va avoir des thèmes » dans le but de respecter les demandes de financement des projets pour les secteurs d'affaires. Pour sa part, le participant no. 01 dit : « C'est ainsi qu'on doit le gérer, car on ne changera pas la structure financière, car si j'attaquais la structure financière de front, je ne m'en sortais pas ». Pour finir, obtenir la légitimité, une fois que le financement sectoriel est accordé, permettra de gérer en mode transversal. Le participant no. 11 expose que : « Si on veut déployer une PMA, il faut y aller par sujet plutôt que par une hiérarchie ». Ces propos des participants qui sont issus de verbatims des entretiens permettent d'avoir une compréhension plus détaillée de cette implication.

Deuxièmement, les travaux de Turner et al. (2013) postulent que les critères de réussite en management traditionnel de projet sont désormais sur un éventail beaucoup plus large de critères, du lancement du projet à la mise en service du projet, en passant par les opérations qui en découlent. C'est pourquoi les indicateurs traditionnels de gestion doivent évoluer. Néanmoins, il demeure important de conjuguer le besoin d'agilité de l'ODR avec ses considérations de marché, comme en témoigne la figure 5 quant à la préoccupation d'impératif de profitabilité à court terme. En ce sens, il est noté, pendant les entretiens, la proposition du participant no. 10 qui partage et recommande une approche d'enveloppe concertée (centralisée), mais réévaluée en continu. Cette proposition sous-entend une expertise dans l'agilité à l'échelle, qui est discutée dans le paragraphe suivant.

Troisièmement, bien que Dingsoyr et Moe (2013) démontrent que l'agilité à l'échelle est une avenue de recherche intéressante jusqu'ici peu explorée, cette habilité

organisationnelle fait l'objet de préoccupations réelles liées à l'approche, telles que cartographiées à la figure 5. Comme le dit le participant no. 06 : « Il faut avoir une forme d'orchestration dans l'agilité. Si c'est une seule équipe qui fonctionne en agile, ce n'est pas grave. Quand c'est 300 équipes et que l'on n'a pas de plan de match, ça ne peut pas fonctionner ». Comme le suggèrent Gomes et al. (2020), la prise en compte d'objectifs multiples et surtout, l'exigence de rentabilité, engendrent des tensions entre les deux modes d'apprentissage et font l'objet de préoccupations pour les managers. Passivaara et al. (2013) proposent une ébauche de réponse en ce sens à partir de la méthode de projets agiles SAFe qui peut être déployée au sein de l'ODR. Ensuite, pour le participant no. 02, l'agilité à l'échelle peut avoir un impact sur la mobilisation des employés de l'ODR et donc, sur la performance de ces derniers. Cette présomption est soutenue théoriquement par les travaux de Pinto (2016) et de Turner et al. (2013), pour qui les facteurs de réussite tels que la motivation et la satisfaction des PP issues du concept d'agilité contribuent à rendre plus probable le succès des projets. Cette implication est significative en considérant l'étape 7 du cadre théorique de Kotter (2012), qui prescrit de consolider les gains et d'en produire au sein de sa stratégie de gestion d'un changement organisationnel majeur. Pour finir, l'agilité à l'échelle a, selon les participants, l'effet de bien découper les périmètres des projets. Cette supposition a comme implication que le bureau de projet, par le développement de son expertise dans l'agilité à l'échelle, peut venir favoriser l'établissement d'imputabilités organisationnelles (sous-section 5.2.5). Les entretiens avec les participants ont toutefois révélé des implications consécutives à cette proposition. Par exemple, selon le participant no. 02, plutôt que d'aller « diminuer l'agilité sur l'ensemble avec une méthode comme SAFe », il est peut-être préférable d'avoir une majorité d'équipes agiles et, pour les projets dans lesquels il est proposé de suivre des jalons et des dépendances, de les faire en *waterfall*.

La nature des activités commandées par les fonctions peut être prise en compte. Dans un univers comptable, en finances, en gestion des risques, « l'agilité à l'échelle, ce n'est pas simple par la nature de leurs activités » selon le participant no. 04, car leurs activités sont normalisées et séquentielles. Pour d'autres participants, dont le no. 07, le défi de l'agilité à l'échelle, c'est de « faire jouer tous nos trios. Dans les dernières situations de crise, on n'a fait que jouer notre premier trio », tandis que pour le participant no. 11, il faut être en mesure de faire de l'agilité à l'échelle en amont de l'exécution pour « favoriser le management agile ». Les verbatims des entretiens qui sont utilisés dans ce paragraphe permettent de voir la diversité des opinions parmi les participants à la recherche.

Quatrièmement, pour Kelenda et al. (2018), la maîtrise des principes sous-jacents au concept d'agilité et les méthodes de projets agiles n'apparaissent pas comme évidentes. Ce postulat des auteurs est confirmé (sous-section 5.4.3), alors que les participants ont jugé les formations sur le concept d'agilité comme une perte de temps (participants no. 01, no. 02 et no. 05), anti-productives pour l'appropriation du concept (participant no. 05 et no. 12) et livrées sur une approche andragogique mal adaptée (participant no. 06). L'utilisation de ces verbatims démontre que cette opinion est partagée entre les participants. Donc, il est proposé que le bureau de projet prenne la responsabilité, dans l'évolution de son expertise, du redressement à faire en ce sens. Selon les participants, les formations pour les managers de l'ODR peuvent, en premier lieu, favoriser la compréhension des concepts agiles et utiliser une approche de formation de raisonnement heuristique plutôt que de mettre de l'avant les outils et les techniques, ce qui est cohérent avec la proposition issue des travaux d'Olivier et Ross (2005). En outre, il est proposé que les formations considèrent les buts et les objectifs individuels comme prescrit par Price et Chahal (2006) et discutés dans les considérations

liées aux cadres conceptuels de la section 2.1. Comme le dit le participant no. 09 : « Il faudrait une formation qui amène des gens qui vivent l'agilité au quotidien, pas d'un gourou qui vient de s'improviser spécialiste de l'agilité ». L'idée de vivre l'agilité au quotidien est cohérente avec les travaux de Kotter et Heskett (1992), qui mettent en lumière que les formations peuvent être intégrées de manière concrète et rapidement pour favoriser l'engagement. Cette proposition est en accord avec ce que révèle le participant no. 06 en disant que le concept d'agilité, « c'est quelque chose qui se vit dans l'action ». En ce qui a trait aux formations, deux considérations supplémentaires à tenir pour compte. Tout d'abord, l'appropriation des concepts agiles est un processus en continu, tel que proposé dans le cadre conceptuel de Lewin (1947). Comme le dit le participant no. 08 : « Personnellement, je n'ai pas la compétence pour me transformer en trois jours sur des concepts drastiquement opposés ». Ensuite, il est important d'éviter d'exagérer les effets bénéfiques des formations. Comme le dit le participant no. 12 : « Ce n'est pas une solution miracle à tout ». Le verbatim de cet entretien apporte ainsi une nuance sur cette implication.

Cinquièmement, en considérant les paramètres des formations discutés précédemment, il semble que des communautés de pratique ayant comme thématique le concept d'agilité pour les managers de l'ODR peuvent favoriser l'adoption d'une PMA. Cartographié comme préoccupation à la figure 5, le sentiment d'isolement nommé par des participants peut être adressé par l'évolution de l'expertise des bureaux de projets. Des participants ont révélé que le terrain n'est pas fertile pour les managers de l'ODR pour provoquer des discussions quant au concept d'agilité. Si l'on se réfère aux travaux d'Abrahamsson et al. (2010), qui démontrent qu'il existe une perplexité croissante à propos des rôles dans les approches de développement agiles, ces conversations sont essentielles.

Selon les participants no. 04, no. 06 et no. 07, ces dernières ont pour effet de briser les silos. Les propos de ces participants, qui sont issus des verbatims, l'illustrent. Comme le dit le participant no. 03 : « Quand je sens une menace, il y a toujours une opportunité ». C'est pourquoi il est proposé de créer des espaces de discussion ouverts et sans jugement pour les managers de l'ODR. Pour finir, il est anticipé que, selon l'éventualité où les bureaux de projets de l'ODR sont confiés un rôle dans la mise en place et l'entretien de communautés de pratique, les conflits intrinsèques entre les tenants du management de projet *waterfall* versus ceux des méthodes de projets agiles s'aplanissent. Cette présomption est soutenue par le fait que les équipes, relevant désormais de la même entité hiérarchique, pourront bénéficier des meilleurs outils et techniques indépendamment du contexte des projets.

5.4.5 EN RÉSUMÉ

Plusieurs propositions de transformation des approches individuelles d'accompagnement pour les managers de l'ODR sont jusqu'ici exposées au sein des sections précédentes. Il est proposé de recourir à des ambassadeurs pour contribuer aux activités centralisées du bureau de la transformation agile, tout en jouant un rôle opérationnel dans l'amélioration des communications et dans l'autonomisation des managers de l'ODR (section 5.3). Il est aussi discuté de recourir à des ambassadeurs pour révolutionner la posture attendue des managers et pour faire évoluer : le leadership des RH, les coachs agiles et les responsabilités, ainsi que les responsabilités des bureaux de projets (section 5.4). Jumelées aux implications issues des discussions de la section 5.1 et section 5.2, où il est discuté de transformer la stratégie organisationnelle de gestion du changement pour l'adoption d'une PMA, ces propositions feront partie intégrante du modèle d'adoption (chapitre 6).

Enc conclusion, l'évolution de la stratégie organisationnelle de gestion du changement ainsi que celle des approches individuelles d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA peuvent s'exécuter simultanément au sein de l'ODR. L'objectif est d'accélérer la vitesse dans l'adoption d'une PMA et de générer des gains rapides, comme prescrit à l'intérieur du cadre conceptuel de Kotter (2012). En revanche, il est important de considérer que c'est la stratégie organisationnelle de gestion du changement issue du bureau de la transformation agile qui peut avoir préséance et donner l'alignement aux approches individuelles d'accompagnement.

5.5 IMPLICATIONS CONSÉCUTIVES AUX TRANSFORMATIONS PROPOSÉES

Consécutivement à la transformation de la stratégie organisationnelle de gestion du changement et des approches individuelles d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA, des impacts sont à prévoir. Certaines structures hiérarchiques de l'ODR sont appelées à être mises en place (le bureau de la transformation agile) ou à évoluer (les RH). En ce qui a trait aux centres d'expertise agile, il est suggéré d'émettre des propositions consécutives à ce que les participants ont révélé. De plus, bien que la stratégie organisationnelle et les approches individuelles dans l'adoption d'une PMA proposées aient le potentiel de permettre à l'ODR d'améliorer favorablement sa posture, il est certain que l'adhésion des managers de l'ODR ne pourra être totale. Il devient alors pertinent de se questionner quant aux mesures à adopter à cet effet.

5.5.1 ÉLIMINER LES CENTRES D'EXPERTISE AGILE

Comme discuté, l'approche individuelle d'accompagnement reposant sur des centres d'expertise agile au sein de l'ODR pour favoriser l'adoption d'une PMA, en plus d'être non convaincante, peut être nuisible selon les participants (sous-section 4.4.2). Face à la transformation des trois approches individuelles d'accompagnement, soit l'évolution du leadership des RH, l'adaptation de la posture des coachs agiles et finalement, l'évolution de l'expertise des bureaux de projets, il devient souhaitable d'évaluer la pertinence des centres d'expertise agile de l'ODR et, en définitive, d'en suggérer l'élimination. Cette proposition est justifiée à partir :

- De l'absence de valeur ajoutée de cette structure hiérarchique;
- Du désalignement des centres d'expertise quant aux réalités d'affaires de l'ODR;
- De la posture des puristes agiles qui perpétue un cynisme pour l'adoption d'une PMA.

Premièrement, les résultats dévoilés mettent en lumière que les centres d'expertise, qui regroupent administrativement les coachs agiles dans l'ODR, ont peu de valeur ajoutée et sont une source d'irritants (sous-section 4.4.3). C'est donc dire que de l'avis des participants, les humains (les coachs) favorisent l'adoption d'une PMA et non les structures administratives (les centres d'expertise) qui les regroupent. Ce constat est cohérent avec plusieurs auteurs de référence, dont Cervone (2011) qui postule que l'agilité est enracinée dans les principes du MA, tels que les individus placés en priorité et non sur les processus.

De plus, la structure hiérarchique des centres d'expertise agile est dichotomique avec le positionnement du concept dans l'école comportementale en management de projet au sens de Pinto (1996), pour qui les règles du jeu ne sont pas données par l'organisation, mais définies par l'équipe. Lors des entretiens avec les participants, ces derniers sont invités à se prononcer sur l'élimination potentielle des centres d'expertise agile. Ces derniers sont en majorité favorables à cette proposition. Par ailleurs, de l'opinion des participants, les nombreux changements quant au positionnement hiérarchique des centres d'expertise agile au sein de l'ODR entraînent des problématiques dans la constance de leur offre de service. Relevant tantôt du service des technologies de l'information, tantôt dans les bureaux de projets ou encore des secteurs d'affaires, l'absence d'une stabilité est problématique, de l'avis des participants. C'est pourquoi il est suggéré d'affecter hiérarchiquement les coachs agiles sous la responsabilité des bureaux de projets, ce qui permettrait de diminuer les dichotomies entre les méthodes de projets agiles par rapport aux méthodes de projets en cascade, tel que mis en lumière dans le positionnement théorique du concept d'agilité (section 1.1).

Le second argument soutenant la proposition d'éliminer les centres d'expertise agile est que, de l'opinion des participants, les centres d'expertise agile de l'ODR font fréquemment preuve d'une absence de considération pour les réalités d'affaires et manquent de proximité avec les managers. Trop axées sur la théorie, ces structures hiérarchiques sont cristallisées sur les outils et les techniques. Selon tous les participants, dont le no. 01 qui est l'un des plus sévères : « Les managers ne se sentent plus au service de ce qu'ils ont à faire, mais bien au service du processus ». L'adaptation au rythme des changements dans l'environnement étant un principe étroitement lié au concept d'agilité selon Serrato et Pinto (2015), les centres d'expertise peuvent peut-être s'imposer les principes qu'ils défendent.

Ainsi, en éliminant les centres d'expertise agile et en les intégrant hiérarchiquement aux différents bureaux de projets de l'ODR, plus proche des réalités d'affaires des secteurs, il est présumé que la trop forte prédominance des outils et techniques diminuerait.

Troisièmement, les « agilistes », ainsi nommés par les participants no. 02 et no. 05, « s'accrochent à leur vision de ce que doit être le concept d'agilité ». Selon le participant no. 02 : « Personne n'est prêt à jeter les projets en *waterfall*. Il faudrait que les agilistes s'en rendent compte, c'est-à-dire qu'ils arrêtent d'ostraciser ». La réponse au changement étant une valeur intrinsèque au MA de Beedle et al. (2001), il s'agit, selon les participants, d'une occasion manquée pour les agilistes d'adopter leurs propres principes. La résultante est qu'un cynisme à l'endroit des centres d'expertise agile est apparu au sein de l'ODR, ce qui conduit à soutenir leur élimination afin de rebâtir le lien de confiance face au concept d'agilité, de concert avec le bureau de la transformation agile, les managers désignés et les bureaux de projets.

5.5.2 PRENDRE LES MESURES NÉCESSAIRES LORSQUE REQUIS

Selon l'éventualité où l'adoption d'une PMA est positionnée par les exécutifs de l'ODR comme un levier pour l'atteinte de la vision, comme proposé en fonction de l'étape 3 du cadre conceptuel de Kotter (2012), l'adhésion des managers de l'ODR face à l'adoption d'une PMA ne pourra être totale (sous-section 5.2.3). La littérature de référence, entre autres par les travaux de Bourgeois et d'Eisenhardt (1988) ainsi que d'Oliver et de Ross (2005), jumelée à ce qu'on dit les participants quant à l'individualisme et les intérêts autocentrés de certains managers de l'ODR, corroborent cette hypothèse (sous-section 4.5.5). Donc, des

mesures correctives face aux comportements non souhaités de la part de certains managers de l'ODR peuvent être prises lorsque requises afin de favoriser l'adoption d'une PMA. Bien que tous les participants s'entendent sur l'obligation d'intervenir, ceux-ci proposent trois différentes avenues de solutions possibles, soit : la fin d'emploi pour les managers qui présentent des problématiques d'adhésion, une réaffectation vers de nouvelles responsabilités ou un accompagnement individuel pour intégrer la révolution de la posture attendue. Ces avenues sont discutées au sein des paragraphes subséquents.

La première avenue de solution consiste à envisager une fin d'emploi pour les managers de l'ODR qui présentent des problématiques d'adhésion. Les verbatims des entretiens qui sont utilisés dans ce paragraphe permettent de voir la diversité des opinions parmi les participants à la recherche. Le participant no. 09 dévoile que : « C'est correct de dire à tes gens que c'est terminé, car tu n'incarnes pas les comportements du manager moderne et agile ». Les participants no. 08 et no. 11 abondent en ce sens, car selon ces derniers, à partir du moment où le concept d'agilité amène les bénéfices anticipés pour l'ODR, certains managers ne s'étant pas adaptés peuvent être désormais non performants et donc, appelés à quitter. Pour les participants prônant la fin d'emploi, des considérations supplémentaires doivent être considérées. Selon les participants, s'accrocher à des managers qui n'ont pas la posture d'agilité attendue peut être dommageable pour l'adoption d'une PMA (sous-section 5.4.1). Par exemple, selon le participant no. 08 : « Les leaders négatifs, c'est ceux sur qui tu vas mettre le plus d'effort pour avoir le moins de succès ». C'est pourquoi il faut sans doute sévir face aux comportements non souhaités, d'autant plus que, selon les participants, le fait de s'attaquer aux situations difficiles a l'effet de motiver des leaders silencieux qui vont reconnaître le sérieux de l'ODR dans la transformation attendue. Cette

présomption est soutenue par les propos du participant no. 05 qui dit que : « Quand tu es manager, tu envoies des messages par l'exemple. Donc, si tu tolères des comportements non souhaités, tu en fais indirectement la promotion ». En revanche, envisager une fin d'emploi pour les « leaders négatifs » est peut-être trop simpliste de l'avis de la majorité des participants. Comme le dit le participant no. 06 :

Je vais vous expliquer ce qu'est être agile, je vais vous dire comment être agile, je vais vous forcer à être agile, et en définitive, si vous n'êtes pas agile, je vais vous envoyer ailleurs. Il me semble qu'il y a quelque chose de très contraignant dans cette logique-là, qui fait en sorte que plutôt que de devenir un outil pour livrer, ça devient un dogme.

De ce fait, une réaffectation vers de nouvelles responsabilités ou un accompagnement individuel pour intégrer la révolution de la posture attendue, comme discuté dans les paragraphes suivants, peuvent être plus appropriés.

La deuxième avenue de solution peut être une réaffectation des managers vers des secteurs traditionnels, par exemple les secteurs des finances, de la conformité et des opérations légales (sous-section 5.4.2). La majorité des participants sont d'avis que cette avenue est la plus porteuse. C'est ce que révèle le participant no. 06 en disant que : « Je ne pense pas que les gens sont jetables s'ils ne sont pas alignés sur une philosophie, surtout dans le contexte où l'on ne se sait pas si elle est encore pertinente dans cinq ans ». Ces propos du participant, qui sont issus du verbatim de son entretien, permettent d'avoir une compréhension plus nuancée. En ce sens, il est proposé que le bureau de la transformation agile ait la responsabilité d'identifier les terrains les plus fertiles pour l'adoption d'une PMA et devra adopter une approche d'adoption itérative et incrémentale (section 5.1). Ce ne sont

pas tous les secteurs d'affaires qui auront en même temps le besoin d'effectuer la transformation agile attendue et des opportunités de réaffectation sont disponibles.

La troisième avenue de solution est un accompagnement individuel. L'évolution de l'expertise du bureau de projet est abondamment discutée comme approche individuelle d'accompagnement (sous-section 5.4.4) et est cohérente avec cette avenue par la refonte de programmes de formation et par la mise en place de communautés de pratique telles que proposées.

En définitive, pour la majorité des participants, le management traditionnel demeure pertinent au sein de certaines de ses unités administratives de l'ODR. De l'avis du participant no. 03, le virage vers l'adoption d'une PMA n'est pas assez drastique pour dire qu'il n'y a plus de place pour personne nulle part, d'autant plus que l'ODR est, selon ce dernier, actuellement aux prises avec une guerre de talents. En outre, les avenues de solutions discutées ainsi que les mesures correctives à prendre vis-à-vis les comportements non souhaités de la part de certains managers de l'ODR le sont au sein de cette sous-section sans intention d'en dégager des implications. En effet, des propositions quant aux mesures à prendre lorsque requis ne sont pas en lien avec les objectifs de cette recherche et ne peuvent être soutenues théoriquement par l'analyse de la littérature ou par le cadre conceptuel.

CHAPITRE 6

MODÈLE D'ADOPTION D'UNE PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT AGILE

Ce chapitre propose le modèle d'adoption d'une PMA (ci-après nommé le Modèle) pour les managers de l'ODR. Avant la proposition de celui-ci, il a été demandé aux participants de donner leur avis sur les conditions de succès d'un bon modèle d'adoption (question D1 de l'Annexe 1), le but étant de bénéficier de leurs expériences et de leurs connaissances de l'ODR. Le résultat est un regroupement des cinq conditions de succès qui sont présentées à la prochaine section. Chacune de ces conditions de succès est ensuite considérée dans la proposition du Modèle.

6.1 CONDITIONS DE SUCCÈS

Condition no. 1 : Le Modèle peut suggérer des principes et une démarche sans être rigide. L'objectif peut être de définir une stratégie en amont et ensuite, laisser les PP l'adapter à leur contexte. Selon les participants, un modèle qui est une panacée et qui fonctionnera pour tous et dans toutes les situations n'existe pas. Les principes, la démarche et la cible doivent être communs, en laissant de la liberté dans leur application. Comme le dit le participant no. 07 : « Pour moi, c'est *freedom in the framework*²⁹ ».

Condition 2 : Le Modèle peut être composé d'actions pragmatiques et faciles à comprendre. Selon les participants, les besoins étant individualisés, il faudrait que le Modèle

²⁹ Traduction libre : liberté dans le cadre

réponde à des besoins individuels. Les managers de l'ODR peuvent se reconnaître dans le Modèle et sans qu'il laisse trop place à l'interprétation.

Condition no. 3 : Le Modèle peut considérer le contexte organisationnel et le niveau de maturité actuel de l'ODR dans l'adoption d'une PMA. Pour les participants, le bon modèle est celui qui est vraiment adapté à la culture de l'organisation. Selon les participants, l'absence de considération pour le contexte organisationnel et pour le niveau de maturité est à l'origine de l'échec du *Lean management*.

Condition no. 4 : Le Modèle peut être déployé de manière itérative et incrémentale, en tout ou en partie, en plus d'intégrer l'expérimentation à la mise en œuvre rapidement et bâtir ses succès. Il est important de considérer que cela prendra peut-être plusieurs années à adopter une PMA au sein de l'ODR. Il est à considérer que la définition du Modèle ne peut-être pas agile, mais sa mise en œuvre peut être agile. Ainsi, il est souhaitable d'être agile dans l'application de l'agilité.

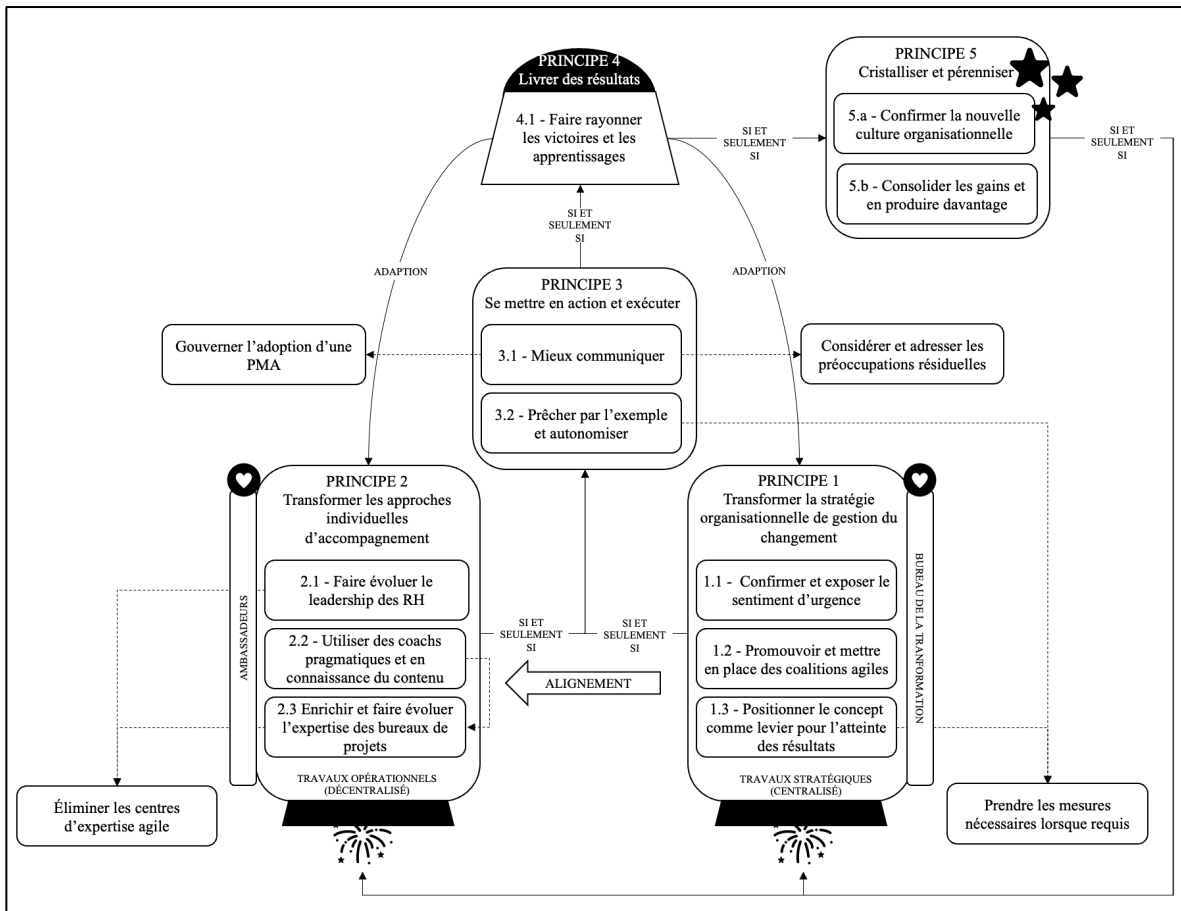
Condition no. 5 : Le Modèle doit démontrer de la valeur tangible. Il faut voir plus profond que l'agilité. Il faut être en mesure de démontrer que l'adoption d'une PMA est un moyen pour atteindre plus rapidement les objectifs de l'ODR sans compromettre ses résultats d'affaires.

6.2 DESCRIPTION DU MODÈLE

Cette section présente le Modèle. D'un point de vue théorique, le Modèle est cohérent à plusieurs égards, soit au niveau de la définition de référence du concept d'agilité de Cervone (2011), des huit étapes du cadre conceptuel de Kotter (2012) ainsi que des implications relatives aux transformations de la stratégie organisationnelle de gestion du changement et des approches individuelles d'accompagnement (chapitre 5).

Graphiquement, il est composé de cinq principes et de 11 actions pragmatiques illustrés sous la forme d'une fusée, car il est souhaité par cette recherche de propulser l'ODR vers l'adoption d'une PMA. Le rôle cœur stratégique du bureau de la transformation agile (section 5.1) et le rôle opérationnel des ambassadeurs (section 5.3) y sont illustrés sous la forme de cœurs. En lien avec les travaux de Chin (2004), qui postule que l'adoption d'une PMA peut s'effectuer de manière itérative et sur la base de la condition de succès no. 4 pour le déploiement du Modèle (section 6.1), le principe 5 peut servir d'étincelle (illustré tel quel) afin d'alimenter les principes 1 et 2. Pour finir, les actions pragmatiques exclues des principes du Modèle sont représentées, mais le sont sous la forme de flèches en pointillés.

Figure 6
Modèle d'adoption d'une philosophie de management agile pour l'organisation de référence



Le tableau 14 résume les cinq principes du Modèle, ainsi que les 11 actions pragmatiques du Modèle (figure 6).

Tableau 14
Description des principes et des actions pragmatiques qui les composent

No. du principe	Description du principe	Actions pragmatiques du principe
1	Transformer la stratégie organisationnelle de gestion du changement	1.1 — Confirmer et exposer le sentiment d’urgence 1.2 — Promouvoir et mettre en place des coalitions agiles 1.3 — Positionner le concept comme levier pour l’atteinte des résultats
2	Transformer les approches individuelles d’accompagnement	2.1 — Faire évoluer le leadership des RH 2.2 — Utiliser des coachs pragmatiques et en connaissance du contenu 2.3 — Enrichir et faire évoluer l’expertise des bureaux de projets
3	Se mettre en action et exécuter	3.1 — Mieux communiquer 3.2 — Prêcher par l’exemple et autonomiser
4	Livrer des résultats	4.1 — Faire rayonner les victoires et les apprentissages
5	Cristalliser et pérenniser	5.1 — Confirmer la nouvelle culture organisationnelle 5.2 — Consolider les gains et en produire davantage
S.O.	Les autres actions pragmatiques du Modèle	– Gouverner l’adoption d’une PMA – Considérer et adresser les préoccupations résiduelles – Éliminer les centres d’expertise agile – Prendre les mesures nécessaires lorsque requis

6.2.1 PRINCIPE 1 : TRANSFORMER LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE DE GESTION DU CHANGEMENT

Il est discuté et déterminé, au chapitre 5, que l’ODR fait face à un sens de l’urgence quasi inexistant, que ses coalitions agiles sont trop opérationnelles, sans consensus exécutif et que sa vision du concept d’agilité est égocentrée et morcelée. De plus, l’analyse des approches individuelles d’accompagnement pour favoriser l’adoption d’une PMA au sein de l’ODR révèle que certaines sont trop articulées autour des outils et des techniques. C’est dans cet esprit qu’il est proposé, pour le Modèle, de déployer un **bureau de la transformation**

agile pour transformer la stratégie organisationnelle de gestion du changement. En vertu de ce qui est discuté, le bureau de la transformation agile. Celui-ci peut faire office de **rôle cœur stratégique** pour le déploiement du Modèle et s’attribuer l’imputabilité des trois actions suivantes. Celles-ci sont : confirmer et exposer le sentiment d’urgence à évoluer dans l’adoption d’une PMA (action pragmatique 1.1), promouvoir et mettre en place des coalitions agiles au sein de l’ODR (action pragmatique 1.2), et positionner le concept comme levier pour l’atteinte des résultats (action pragmatique 1.3). Le tableau 15 permet de regrouper, au sein d’un même tableau, les actions pragmatiques du principe 1 du Modèle et de démontrer le lien avec les propositions du chapitre 5.

Tableau 15
Principe 1 : liens entre les actions pragmatiques et les propositions du chapitre 5

No.	Actions pragmatiques	Liens avec les propositions du chapitre 5
1.1	Confirmer et exposer le sentiment d’urgence	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier et discuter des crises, des crises potentielles ou encore des opportunités potentiellement manquées – Confirmer le sentiment d’urgence, le partager auprès de l’exécutif, même jusqu’au niveau du conseil d’administration
1.2	Promouvoir et mettre en place des coalitions agiles	<ul style="list-style-type: none"> – Convaincre les parties prenantes que l’adoption d’une PMA constitue une stratégie privilégiée pour atteindre sa vision – Tirer profit des expériences acquises dans la mise en place de ces coalitions par des entretiens avec les parties prenantes de ses coalitions existantes pour identifier leurs apprentissages et bonifier ces expériences à partir de la littérature de référence
1.3	Positionner le concept comme levier pour l’atteinte des résultats	<ul style="list-style-type: none"> – Mettre à contribution les différentes coalitions agiles actives de l’organisation et établir une définition de référence (une vision), et en assurer la persistance jusqu’à l’exécutif – Définir les principes devant guider l’atteinte de cette vision – Mener une réflexion holistique sur le concept d’agilité afin de permettre d’identifier où le niveau de désirabilité organisationnelle est élevé pour adopter une PMA et pour le positionner comme levier à l’atteinte de la vision et du virage culturel souhaité – Solliciter les bons ambassadeurs pour transformer les approches individuelles d’adoption

En complément au principe 1 du Modèle, le bureau de la transformation agile peut jouer un rôle d’alignement dans la mise en œuvre du principe 2 du Modèle afin d’assurer la

cohésion organisationnelle centralisée, comme discuté (section 5.1) (représenté graphiquement dans le Modèle par la flèche unidirectionnelle ALIGNEMENT). Cette proposition est soutenue théoriquement par les travaux de Mitzbert (1990) et de Morgan (2006) au sein de l'école de pensée de la gouvernance, pour qui le bureau de la transformation agile peut assurer l'intégration des composantes stratégiques et tactiques de l'organisation. De plus, le bureau de la transformation peut s'assurer de l'exécution des actions pragmatiques 1.1, 1.2 et 1.3 avant la mise en œuvre du principe 3 (représenté graphiquement dans le Modèle par une flèche pleine et unidirectionnelle SI ET SEULEMENT SI).

6.2.2 PRINCIPE 2 : TRANSFORMER LES APPROCHES INDIVIDUELLES D'ACCOMPAGNEMENT

Il est discuté et déterminé au chapitre 5 que l'ODR peut faire face à des implications d'ordre individuel dans l'adoption d'une PMA. Concentrées autour des rôles et des responsabilités de ses managers, ces implications engendrent des impacts individuels et une absence d'adhésion au concept, d'où l'importance de disposer d'approches individuelles d'accompagnement pour son adoption. C'est dans cet esprit qu'il est proposé de recourir à des **ambassadeurs** pour participer à la transformation de cette stratégie. Ces managers de l'ODR pourront jouer un **rôle cœur opérationnel** afin de : faire évoluer le leadership des RH (action pragmatique 2.1); utiliser des coachs pragmatiques et en connaissance du contenu (action pragmatique 2.2); et enrichir ainsi que faire évoluer l'expertise des bureaux de projets (action pragmatique 2.3). Le tableau 16 permet de regrouper, au sein d'un même tableau, les actions pragmatiques du principe 2 du Modèle et de démontrer le lien avec les propositions du chapitre 5.

Tableau 16
Principe 2 : liens entre les actions pragmatiques et les propositions du chapitre 5

No.	Actions pragmatiques	Liens avec les propositions du chapitre 5
2.1	Faire évoluer le leadership des RH	<ul style="list-style-type: none"> – Établir des objectifs individuels modernisés pour les managers, articulés autour de leur faculté à comprendre et communiquer la vision de l'organisation ainsi que sur leur capacité à générer du sens, mobiliser et aligner leurs équipes sur cette vision – Valoriser les managers en contexte matriciel en induisant la notion de « fellowship » – Revisiter les approches d'attraction et de rétention des talents ou les réaligner
2.2	Utiliser des coachs pragmatiques et en connaissance du contenu	<ul style="list-style-type: none"> – Miser sur des coachs agiles pragmatiques et investis dans leur connaissance des contextes d'affaires – Réajuster les approches individuelles d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA – Adapter la posture des coachs quant à leur pragmatisme et à leur capacité à s'élever au-delà des outils et techniques
2.3	Enrichir et faire évoluer l'expertise des bureaux de projets	<ul style="list-style-type: none"> – Contribuer à lever les barrières relatives au processus de macro-allocations budgétaires qui est commandé par une forte aversion au risque – Faire évoluer les indicateurs de gestion traditionnels sur un éventail beaucoup plus large de critères, du lancement du projet à la mise en service du projet, en passant par les opérations qui en découlent – Développer une expertise dans l'agilité à l'échelle – Prendre la responsabilité du redressement des approches de formation – Animer les communautés de pratique agiles pour briser le sentiment d'isolement

En complément au principe 2 du Modèle, les ambassadeurs peuvent s'assurer de l'exécution des actions pragmatiques 2.1, 2.2. et 2.3 avant la mise en œuvre du principe 3 (représenté graphiquement dans le Modèle par une flèche pleine et unidirectionnelle SI ET SEULEMENT SI). De plus, cette étape peut décentraliser. Cette proposition, soutenue théoriquement par Pinto (1996), positionne le concept comme un système social indépendant et ouvert.

6.2.3 PRINCIPE 3 : SE METTRE EN ACTION ET EXÉCUTER

Il est discuté et déterminé au chapitre 5 que la transformation de la stratégie organisationnelle de gestion du changement et des approches individuelles

d'accompagnement dans l'adoption d'une PMA se révéleront inefficaces si la communication qui y est liée n'est pas améliorée au sein de l'ODR. Consécutivement à une meilleure communication de la vision et de la stratégie, ces managers devront, de plus, être en mesure de donner l'exemple et de générer de l'autonomisation si l'adoption d'une PMA est désirée. C'est dans cet esprit qu'il est proposé, pour le Modèle, de se mettre en action et d'exécuter. En vertu de ce qui a été discuté, le bureau de la transformation agile, en comptant sur des ambassadeurs de l'ODR, peut avoir l'imputabilité des deux actions suivantes, soit : mieux communiquer (action pragmatique 3.1), prêcher par l'exemple et autonomiser (action pragmatique 3.2). Le tableau 17 permet de regrouper, au sein d'un même tableau, les actions pragmatiques du principe 3 du Modèle et de démontrer le lien avec les propositions du chapitre 5.

En complément au principe 3 du Modèle, les ambassadeurs peuvent s'assurer de l'exécution des actions pragmatiques 3.1 et 3.2 avant la mise en œuvre du principe 4 (représenté graphiquement dans le Modèle par une flèche pleine et unidirectionnelle SI ET SEULEMENT SI).

Tableau 17
Principe 3 : liens entre les actions pragmatiques et les propositions du chapitre 5

No.	Actions pragmatiques	Liens avec les propositions du chapitre 5
3.1	Mieux communiquer	<ul style="list-style-type: none"> – Communiquer la définition de référence et la bonifier par des explications générant du sens sur ce que l'organisation cherche à atteindre dans l'adoption d'une PMA – Renforcer les approches de communications descendantes afin de renforcer l'adhésion des managers de l'ODR, quitte à obliger – Amener des nuances dans les communications descendantes relativement au développement agile, à l'agilité organisationnelle ainsi qu'à la PMA – Simplifier les communications et l'arrêt de l'utilisation du jargon – Réévaluer le niveau de maturité souhaité dans l'adoption d'une PMA – Éviter de venir positionner l'adoption d'une PMA comme une panacée
3.2	Prêcher par l'exemple et autonomiser	<ul style="list-style-type: none"> – Cultiver un climat de confiance tout en s'assurant d'avoir les bons managers dans les bons rôles – Déterminer la marge de manœuvre attribuée aux managers des niveaux hiérarchiques moindres dans l'autonomie et la prise de décisions – S'assurer d'une connaissance démontrée du métier des managers envers lesquels des imputabilités organisationnelles et une autonomie sont déléguées – Établir des imputabilités organisationnelles claires et les faire connaître pour augmenter le rythme d'exécution – Définir des objectifs clairs, établir des attentes, poser les balises à l'exécution avant de laisser les équipes œuvrer – Ne pas distribuer des imputabilités trop larges où la cible à atteindre est trop vague – Démontrer un appétit vis-à-vis les risques et faire preuve d'indulgence en développant une habileté à prendre des décisions sans avoir fait une étude exhaustive de tous les paramètres – Accepter que l'autonomisation subséquente à l'établissement d'imputabilités organisationnelles puisse provoquer des erreurs ayant pu être évitées – Bénéficier du soutien exécutif pour incarner la posture de gestion matricielle et renvoyer la décision aux équipes

6.2.4 PRINCIPE 4 : LIVRER DES RÉSULTATS

Compte tenu du peu de maturité générale dans l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR (sous-section 4.4.1) et à la relative nouveauté du concept (section 1.1), les implications pour alimenter le Modèle au sein du principe 4 sont davantage limitées. Il en est de même pour la cinquième étape du Modèle. Cependant, le cadre conceptuel de Kotter

(2012) jumelé aux cinq exemples d’agilité à l’échelle (mobilisant plus de 100 employés de l’ODR) qui ont été identifiés lors des entretiens avec les participants sont utilisés pour émettre, au principe 4 du Modèle, des recommandations quant à la nécessité de livrer des résultats. Le tableau 18 permet de regrouper, au sein d’un même tableau, les actions pragmatiques du principe 4 du Modèle et de démontrer le lien avec les propositions du chapitre 5.

Tableau 18
Principe 4 : liens entre les actions pragmatiques et les propositions du chapitre 5

No.	Actions pragmatiques	Liens avec les propositions du chapitre 5
4.1	Faire rayonner les victoires et les apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> – Miser sur la multiplicité des victoires rapides et créer un effet d’entraînement – Faire rayonner autant les apprentissages que les victoires, ce qui est un prérequis pour le 5^e principe du Modèle

En complément au principe 4 du Modèle, l’action pragmatique 4.1 permettra de réalimenter le principe 1 : transformer la stratégie organisationnelle de gestion du changement, et le principe 2 : transformer les approches individuelles d’accompagnement dans l’adoption d’une PMA (représenté graphiquement dans le Modèle par une flèche pleine et unidirectionnelle ADAPTATION).

6.2.5 PRINCIPE 5 : CRISTALLISER ET PÉRENNISER

Le cadre conceptuel de gestion du changement majeur de Kotter (2012) jumelé aux cinq exemples d’agilité à l’échelle (mobilisant plus de 100 employés de l’ODR) qui ont été identifiés lors des entretiens avec les participants (no. 01, no. 03, no. 05, no. 07, et no. 12) sont utilisés pour le principe 5 du Modèle. Le tableau 19 permet de regrouper, au sein d’un

même tableau, les actions pragmatiques du principe 5 du Modèle et de démontrer le lien avec les propositions du chapitre 5.

Tableau 19
Principe 5 : liens entre les actions pragmatiques et les propositions du chapitre 5

No.	Actions pragmatiques	Liens avec les propositions du chapitre 5
5.1	Confirmer la nouvelle culture organisationnelle	– Améliorer la posture des managers déployés en contexte matriciel pour s’approcher de l’adoption d’une PMA
5.2	Consolider les gains et en produire davantage	– Faire évoluer la culture de coopération pour favoriser la PMA comme culture organisationnelle

En complément au principe 5 du Modèle, cette étape permettra de réalimenter le principe 1 : transformer la stratégie organisationnelle de gestion du changement, et le principe 2 : transformer les approches individuelles d’accompagnement dans l’adoption d’une PMA (représenté graphiquement dans le Modèle par une flèche pleine et unidirectionnelle SI ET SEULEMENT SI).

6.2.6 AUTRES ACTIONS PRAGMATIQUES DU MODÈLE

Le tableau 20 permet de regrouper, au sein d’un même tableau, les autres actions pragmatiques du Modèle et de démontrer le lien avec les propositions du chapitre 5.

Tableau 20
Liens entre les autres actions pragmatiques et les propositions du chapitre 5

Autres actions pragmatiques	Liens avec les propositions du chapitre 5
Gouverner l'adoption de la PMA	<ul style="list-style-type: none"> - Réévaluer l'obligation pour les employés en contexte matriciel de disposer de managers en contexte fonctionnel - Requestionner le maintien de certaines structures fonctionnelles de reddition de compte et lorsque possible, les éliminer
Considérer et adresser les préoccupations résiduelles	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la posture des managers déployés en contexte matriciel pour s'approcher de l'adoption d'une PMA
Éliminer les centres d'expertise agile	<ul style="list-style-type: none"> - Éliminer les centres d'expertise agile, mais en réaffectant hiérarchiquement les coachs agiles sous la responsabilité des bureaux de projets afin d'assurer une continuité dans l'offre de service de ces derniers puisqu'ils sont proposés comme une approche individuelle d'accompagnement appréciée, selon les résultats - Faire évoluer les puristes du concept d'agilité vers une posture plus conciliante face aux projets en <i>waterfall</i> - Rebâtir le lien de confiance des partenaires d'affaires envers le concept d'agilité
Prendre les mesures nécessaires auprès des managers de l'ODR	<ul style="list-style-type: none"> - Envisager la fin d'emploi pour les managers de l'ODR qui présentent des problématiques d'adhésion - Procéder à une réaffectation vers de nouvelles responsabilités - Effectuer un accompagnement individuel pour intégrer la révolution de la posture attendue

L'importance et la récurrence des préoccupations cartographiées à la figure 5 permettent d'anticiper avec certitude qu'il subsistera une nécessité de gouverner l'adoption d'une PMA et de considérer/adresser les préoccupations résiduelles des managers de l'ODR. C'est pourquoi ces deux actions pragmatiques font partie intégrante de la proposition du Modèle et sont représentées à la figure 6 (reliées graphiquement par une flèche pointillée et unidirectionnelle considérant leur exclusion du Modèle). En outre, en fonction de ce qui est discuté (section 5.5), le bureau de la transformation agile, en comptant sur des ambassadeurs de l'ODR, peut s'attribuer les actions suivantes : éliminer les centres d'expertise agile et s'assurer de prendre les mesures nécessaires lorsque requis (relié graphiquement par une flèche pointillée et unidirectionnelle considérant leur exclusion du Modèle).

LIMITES, APPORTS ET CONCLUSION

Avant de résumer cette recherche et de faire état d'une réflexion générale issue des résultats, discussions et implications, il est suggéré de mettre en lumière, dans un premier temps, les limites de cette dernière avant d'en présenter les apports théoriques et pratiques anticipés.

LIMITES

Cette recherche présente des limites à considérer avant d'envisager l'adoption du Modèle. Ces dernières se révèlent comme un terrain fertile à de futures recherches.

Au point de vue théorique, considérant que cette recherche n'est limitée qu'à une seule ODR, la généralisation des résultats sans considération au contexte organisationnel de cette dernière est hasardeuse. Donc, le Modèle peut laisser croire qu'il s'agit de l'unique vérité. Or, il y a des nuances dans d'autres contextes organisationnels. Cette limite est d'ailleurs l'un des arguments justifiant le paradigme pragmatique de type holistico inductif (section 3.1). Toutefois, quant à cette limite de généralisation, l'analyse de la littérature effectuée a mis en lumière que la problématique et l'objet de cette recherche ne sont pas limités à la seule ODR (section 1.4). L'adoption d'une PMA ayant engendré des changements organisationnels et individuels majeurs dans plusieurs secteurs d'activités, la transférabilité de cette recherche peut s'effectuer avec quelques amendements contextuels à d'autres organisations. Conséquemment, cette limite à la généralisation des résultats met en lumière des opportunités pour des recherches futures, car elle suggère la nécessité d'explorer différentes populations,

contextes ou paramètres pour élargir et approfondir la compréhension du phénomène de l'étude. Une autre limite est liée au fait que des caractéristiques de marché peuvent être dichotomiques avec l'adoption d'une PMA. À titre d'exemple, l'intégration progicielle est contre-intuitive à une approche itérative et incrémentale où la délocalisation des ressources humaines est contraire au concept de localisation des équipes de projets pour l'adoption d'une PMA. Dans un même ordre d'idées, cette recherche permet de constater une limite liée à la multiplication des méthodes de projets agiles. À vouloir constamment réinventer, cela peut avoir comme impact de discréditer les apports de cette recherche ou en diminuer les bénéfices escomptés. Par contre, cette dernière limite peut stimuler l'ouverture à de nouvelles avenues de recherche quant à la création de nouvelles stratégies adaptées à cette diversité croissante.

Au point de vue pratique, puisque le chercheur était à l'emploi de l'ODR dans laquelle a été effectuée cette recherche, ce dernier a été, par conséquent, engagé dans l'action avec l'objet d'étude. Ainsi, il demeure possible, en dépit de l'adoption d'un paradigme pragmatique, que les valeurs de ce dernier aient joué un rôle dans la conduite de celle-ci et dans la rédaction. Cependant, toutes les étapes de cette recherche ont été menées avec accord interjuge pour s'assurer d'une objectivité à tous les niveaux (section 3.9), autant lors de l'élaboration des outils, de la retranscription des verbatims, de la classification des résultats que lors de l'analyse des résultats. Dans un même ordre d'idées, il est à considérer que les résultats du chapitre 4 sont influencés par les contextes individuels des participants, par leurs paradigmes et leurs expériences personnelles. Par exemple, il semble généralement admis que l'âge des managers ait une influence sur la capacité à adopter une PMA. De ce fait, le Modèle ne considère pas la possibilité que l'adoption d'une PMA soit facilitée dans les prochaines années suite à de nombreux départs à la retraite au sein de l'ODR. Ensuite, la

surspécialisation des employés de l'ODR peut être limitative pour l'exécution de certaines actions pragmatiques. Par exemple, cette caractéristique de l'ODR représente une limitation pour l'autonomisation des managers telle que proposée au sein du Modèle. C'est pourquoi le mode de développement traditionnel en management de projet n'est pas ostracisé, car ce mode de développement, bien qu'il soit appelé à évoluer, demeurera pertinent pour des projets présentant certaines caractéristiques particulières. Il subsiste aussi une limite pratique puisque plusieurs préoccupations résiduelles de la part des managers de l'ODR subsisteront ou ne sont pas totalement répondues. Que ce soit au niveau de l'approche, du contexte organisationnel ou de marché, ainsi qu'au niveau humain, ces dernières peuvent être éventuellement adressées stratégiquement par le bureau de la transformation ou encore opérationnellement par les ambassadeurs. Pour finir, le Modèle n'introduit pas de mesures du niveau de maturité dans l'adoption d'une PMA. En n'ayant pas de mesures quantifiables du point de départ, il est difficile de déterminer les apports pratiques réels de ce Modèle, d'autant plus qu'il propose plusieurs principes et plusieurs actions pragmatiques. Les impacts propres à chacun de ces principes et chacune de ces actions ne pourront être évalués les uns par rapport aux autres.

APPORTS

Cette recherche met en lumière des implications théoriques et pratiques quant à l'adoption d'une PMA. Il est souhaité que celles-ci jettent un éclairage nouveau dans la discipline du management de projet et dans le domaine des sciences de la gestion.

APPORTS THÉORIQUES

L'analyse de la littérature a fait émerger trois thématiques afin de classifier théoriquement le concept d'agilité (sous-section 1.2.4). Cette classification comme outil d'exécution des projets, comme tactique face à l'évolution de l'environnement ou comme philosophie de management, permet de fournir une compréhension plus claire de la façon dont les organisations fonctionnent. Cela peut aussi avoir l'avantage, pour de futures recherches, de circonscrire plus précisément la classification qui est faite du concept d'agilité.

De plus, cette recherche suggère que l'adoption d'une PMA est sous-représentée dans la littérature. À notre connaissance, aucun auteur de référence n'a jusqu'ici considéré les préoccupations vécues par les managers dans l'adoption d'une PMA. Or, comme des changements organisationnels et individuels sont occasionnés, la cartographie des préoccupations des managers permet de les catégoriser, en plus d'en considérer la possible importance et la récurrence (figure 5). Cette recherche permet de mieux anticiper les préoccupations humaines des managers dans l'introduction de changements ayant une incidence sur leurs rôles et leurs responsabilités.

Les connaissances théoriques générées par cette recherche peuvent aider à cerner l'impact de différents changements organisationnels et ouvrir à de futures recherches. Par exemple, il est proposé de faire évoluer la posture des leaders de l'ODR (section 5.2.5). De ce fait, cette proposition peut conduire à l'élaboration de nouvelles conceptions à propos des comportements des leaders efficaces et sur la façon dont une évolution peut influencer les résultats organisationnels.

En considérant la stratégie organisationnelle de gestion du changement simultanément avec les approches individuelles d'accompagnement, la proposition du Modèle fait progresser les connaissances quant à l'ambidextrie dans l'évolution de la culture organisationnelle. En ce sens, les résultats de cette recherche sont issus d'un groupe financier canadien en dehors de l'industrie du logiciel, d'où sont issus la plupart des valeurs et principes liés au concept d'agilité. L'étude de cette population conduit alors à une compréhension plus diversifiée des processus organisationnels menant à une évolution culturelle (chapitre 6).

Pour finir, le choix d'un cadre conceptuel de gestion du changement majeur (Kotter, 2012) a l'avantage de regrouper et d'ordonner différents principes et actions pragmatiques de manière logique afin de gérer et mettre en œuvre un changement dans une organisation. Cette approche pourrait minimiser la résistance au changement et favoriser un processus d'adoption plus fluide et efficace selon Hiatt (2007) et Pascale et al. (1997).

APPORTS PRATIQUES

Cette recherche permet de confirmer que c'est au niveau des managers de l'ODR que se retrouve la majorité des préoccupations face à l'adoption d'une PMA, ce qui corrobore le postulat de Kelenda et al., (2018) pour qui la résistance individuelle au changement et l'attachement aux processus antérieurs sont des défis pour les managers. Cet apport pratique est appréciable considérant que la population de celle-ci est l'industrie financière et non l'industrie du développement de logiciels, d'où sont issues la plupart des méthodes de projets

agiles. En ce sens, les participants à cette recherche témoignent que la stratégie organisationnelle de gestion du changement ainsi que les approches individuelles d'accompagnement peuvent être transformées au sein de l'ODR.

Ensuite, les résultats tirés des entretiens avec les participants suggèrent qu'une sous-culture défavorable à l'adoption d'une PMA peut conduire à des comportements de prise de décision contraires à l'adoption d'une culture agile, ce qui représente une implication pratique non négligeable pour l'ODR. Pour Losonci (2017, p. 222), gérer une culture unique est difficile, surtout dans les grandes organisations, car « l'entreprise se rassemble autour de leurs interprétations de la culture d'entreprise dominante ». En conséquence, un conflit entre la culture agile et cette sous-culture défavorable à son adoption peut induire des comportements contre-productifs des managers de la sous-culture qui cherchent à préserver leurs valeurs et leurs normes.

Par ailleurs, cette recherche permet à l'ODR de se doter d'une base de référence rigoureuse et critique quant à sa situation actuelle dans l'adoption d'une PMA. À titre de rappel, les 12 participants n'ont pas de définition commune du concept d'agilité (section 4.1) et le niveau de maturité dans l'adoption du concept au sein de l'ODR est variable (section 4.2). Cette base de référence permet d'identifier les écarts entre le réel et le prescrit sur le terrain, et doter l'ODR d'un plan d'adoption d'une PMA basé sur sa réalité.

En outre, il est envisagé que les connaissances qualitatives acquises par la cartographie des préoccupations des managers puissent aider l'ODR à mieux circonscrire les terrains plus

enclins à l'adoption d'une PMA (figure 5). Cette implication pratique fait écho au fait qu'il n'est pas souhaité adopter une PMA dans l'ensemble de l'organisation.

La proposition du Modèle permet à l'ODR de se doter d'une vue transversale de sa transformation agile (chapitre 6). L'ODR peut désormais prendre en compte sa dynamique organisationnelle, les préoccupations individuelles de ses managers et mieux gérer les relations complexes qui en résultent.

Dans la pratique, comme l'ODR est une organisation structurée par projets (figure 3), la proposition d'une approche sous la forme d'un plan de projet pourra avoir l'avantage d'augmenter ses probabilités de succès dans l'adoption d'une PMA. En ce sens, le Modèle :

- Décline les valeurs intrinsèques au concept d'agilité en principes et actions pragmatiques spécifiques. Il est ainsi souhaité de lier des comportements organisationnels à des résultats observables sur le terrain;
- Peut être déployé progressivement de manière séquentielle et structurée;
- Par sa simplicité, sa flexibilité et sa convivialité (forme d'une fusée), il peut améliorer la prise de décision, faciliter les communications et favoriser une meilleure compréhension auprès des managers de l'ODR.

Une implication pratique mise en lumière par cette recherche est que l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR peut entraîner un environnement de travail qui motive les employés, se traduisant alors par une amélioration des performances et de la satisfaction (sous-

section 5.4.1). Les managers de l'ODR peuvent demeurer attentifs à l'évolution du comportement des employés dans l'adoption d'une PMA. De ce fait, pour certains employés, l'adoption d'une PMA peut représenter des opportunités de croissance personnelle et professionnelle. Cependant, comme la recherche le démontre, les politiques, les principes et les procédures mises en place par les managers ne sont pas toujours interprétés correctement ou de la même manière par les employés. Si ces différences de perception ne sont pas considérées, elles peuvent avoir des impacts indésirables sur les comportements des employés, orientant alors les performances de manière inattendue.

En définitive, les implications théoriques de cette recherche peuvent mener à une compréhension plus approfondie du concept d'agilité à titre de philosophie de management, tandis que les implications pratiques offrent des applications pour les organisations et les managers qui souhaitent favoriser l'adoption d'une PMA.

CONCLUSION

Cette recherche trouve son essence dans la lacune théorique de gestion du changement pour l'adoption d'une PMA. La problématique est articulée autour des managers d'une ODR pour qui la question de recherche consistait à déterminer quelle est la stratégie organisationnelle et quelles sont les approches individuelles pour favoriser l'adoption d'une PMA. Celle-ci répond à l'objectif principal et ses objectifs secondaires de proposer un modèle d'adoption d'une PMA dont les fondations sont une analyse approfondie de la stratégie organisationnelle de gestion du changement et des approches individuelles

d'accompagnement jusqu'ici utilisées au sein de l'ODR, jumelée à une cartographie des préoccupations de ses managers devant cette intention.

Adoptant le paradigme de type *holistico inductif* et une approche qualitative descriptive, l'enquête a été privilégiée au sein de cette recherche afin de mener 12 entretiens directifs individuels auprès d'un échantillon non aléatoire de la population. L'interprétation des données a été effectuée selon une approche d'analyse thématique et les résultats ont été présentés suivant le cadre conceptuel de gestion d'un changement majeur de Kotter (2012), de même que sur l'analyse des approches individuelles d'accompagnement de l'ODR et d'une cartographie des préoccupations de ses managers. Ces résultats ont été consécutivement discutés avant de faire l'objet de propositions afin d'alimenter l'élaboration du modèle.

En définitive, un modèle reposant sur cinq conditions de succès, cinq principes et 11 actions pragmatiques est proposé afin de favoriser l'adoption d'une PMA pour les managers de l'ODR.

À la lumière des résultats, des discussions et des implications de la présente recherche, une réflexion d'ordre général est essentielle. En effet, un rude et sévère constat se dévoile : dans les faits, le concept d'agilité n'amène pas de réelles nouveautés. Parfois, il peut ne ressembler qu'à une reformulation des concepts existants avec d'autres mots auxquels est ajouté un niveau de sophistication dans l'exécution. À l'analyse des 4 P de Toyota, du *Lean Management* et de multiples méthodes de projets agiles, force est de constater qu'il y a plusieurs dénominateurs communs. De plus, le concept d'agilité ne peut appartenir à une

organisation ou à une structure hiérarchique. Ce n'est qu'une méthode au service de quelque chose de plus grand. Mais à quoi? En dépit du nom des approches qui change, l'analyse de la littérature de référence permet de confirmer que les valeurs et les principes qui les soutiennent sont récurrents dans le temps. Donc, il y a peut-être une quête de quelque chose justifiant l'émergence constante de nouvelles approches. Comment peut-on appliquer ces ensembles de valeurs et de principes sans l'obligation d'y apposer une étiquette? C'est en ce sens que cette recherche propose, à titre de conclusion, une réflexion holistique sur l'application des quatre valeurs du MA, et comment ses valeurs, articulées à l'entour de l'humain, peuvent soutenir et améliorer le bien-être, la croissance et le développement des individus au sein d'une organisation.

Premièrement, l'une des valeurs clés du MA est qu'elle donne la priorité aux personnes plutôt qu'aux processus et aux outils. Cette recherche admet que les individus sont le moteur du succès de l'organisation et que leur bien-être, leur motivation et leur engagement sont cruciaux pour atteindre les résultats souhaités. La PMA peut ainsi être utilisée pour créer un environnement favorable aux individus, où ils reçoivent les outils et les ressources dont ils ont besoin pour réussir et où leurs contributions sont valorisées et reconnues. Ce postulat est d'ailleurs cohérent avec les travaux de Denning (2018, p. 239), pour qui « il est important de créer un environnement de travail qui valorise les individus et qui leur permet d'atteindre leur plein potentiel ». Selon ce dernier, la PMA encourage une culture d'innovation et de collaboration qui peut permettre aux individus d'être plus créatifs et motivés au travail.

Deuxièmement, un autre principe lié au concept d'agilité est l'amélioration continue. Cela implique de revoir et d'affiner régulièrement les processus, les pratiques et la culture

organisationnels afin d'apporter des améliorations et de suivre l'évolution du marché. Mais cette recherche propose de considérer l'amélioration continue sous l'angle de l'humain. Comme il est discuté, une PMA peut créer des opportunités pour que les individus grandissent et développent leurs compétences. La transparence dans les communications préconisées peut fournir les commentaires dont ils ont besoin pour identifier les domaines à améliorer et apporter des changements positifs. Selon Sutherland et Sutherland (2014, p. 16), le concept d'agilité par l'approche Scrum (tableau 1) « permet aux individus et équipes de développer des compétences telles que la collaboration, l'adaptabilité et la résolution de problème, soutenant ainsi cet aspect humain sous l'angle du développement des compétences ».

Troisièmement, selon Adkins (2010, p. 51), lorsque les membres de l'équipe sont encouragés à communiquer de manière honnête et constructive, « ils développent un sentiment plus profond de confiance et de respect les uns envers les autres ». Comme le met en lumière cette recherche, la collaboration et le travail d'équipe sont des valeurs fondamentales liées à la PMA. Ainsi, la PMA peut être utilisée pour créer des opportunités pour les individus de collaborer et de travailler ensemble, ainsi que pour renforcer la confiance et le respect entre les membres de l'équipe.

Quatrièmement, cette réflexion holistique peut s'élargir à des habiletés plus intangibles comme la capacité à s'adapter en lien avec la dernière valeur du MA, et qui est par ailleurs l'un des fils conducteurs de cette recherche. Cependant, il est enrichissant de constater que des auteurs récents ont publié des ouvrages qui suggèrent que la capacité à s'adapter au changement et à penser de manière créative est désormais essentielle afin de prospérer dans

un environnement en constante évolution. Sinek (2019), Bahcall (2019) et Edmondson (2018) soutiennent cette idée. Or, ces trois auteurs œuvrent en dehors de la discipline du management de projet ou en sciences de la gestion. Selon Whetten et al. (2009, p. 557), « l'emprunt et l'application de concepts et de théories de disciplines sous-jacentes, telles que la psychologie et la sociologie, sont monnaie courante dans la théorie de l'organisation ». C'est pourquoi, dans le futur, il pourrait être pertinent que la recherche soit en mesure d'étudier les changements organisationnels et individuels avec un regard multidisciplinaire, en faisant appel à d'autres sciences pour aller au-delà du management de projet et des sciences de la gestion.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, D. A., Kumar, V. et Day, G. S. (2003). *Marketing Research* (8th edition). New York. John Wiley and Sons.
- Abrahamsson, P., Muhammad, B. et Kruchten, P. (2010). Agility and architecture : Can they coexist? *IEEE Software*, March/April, 1-8.
- Abrahamsson, P., Conboy, K. et Wang, X. (2009). Lots done, more to do: The current state of agile systems development research. *European Journal of Information System*, 18 (4), 281-284.
- Adkins, L. (2010). *Coaching agile teams : A companion for scrummasters, agile coaches, and project managers in transition*. Addison-Wesley.
- Aljuboury, M. (2010). A comparative study of Deming's and Juran's total works: changing the quality culture towards Total Quality Management. *Journal of Business, University of Mosul*, 1-24.
- AlManei, M., Salonitis, K. et Tsinopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. *51st CIRP Conference in Manufacturing System*, 72, 1160-1165.
- Ambler, S. W. (2006). The Agile Unified Process (AUP) . Saisi le 5 août 2012 à partir de : <http://www.ambysoft.com/unifiedprocess/agileUP.html>.
- Ambler, S. W. (2008). Agile software development at scale. Balancing agility and formalism. *Software Engineering, Springer*, 1-12.
- Anagnostopoulos, Y. & Kabeega, J. (2019). Insider perspectives on European banking challenges in the post-crisis regulation environment. *Journal of Banking Regulation*, 20, 136-158.
- Augustine, S., Payne, B., Sencindiver, F. et Woodcock, S. (2005). Agile project management : Steering from the edges. *Communications of the ACM*, 48(12), 85-89.
- Azanha, A. (2016). Agile project management with Srum : A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10 (1), 121-142.
- Badin, L. (2003). L'analyse de contenu. Paris, PUF.
- Bahcall, S. (2019). *Loonshots: How to nurture the crazy ideas that win wars, cure diseases, and transform industries*. St. Martin's Press.

- Badir, Y., Büchel, B. et Tucci, L. (2012). A conceptual framework of the impact of NPD projet team and leader empowerment on communication and performance: An alliance case context. *International Journal of Project Management*, 30, 914-926.
- Bass, J. (2014). How product owner teams scale agile methods to large distributed enterprises. *Empirical Software Engineering*. 20 (6), 1525-1557.
- Beck, K. (1999). Embracing change with extreme programming. *Computer*, 32 (10), 70-77.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Beedle, M., Beck, K., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marik, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. et Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development. Saisi le 29 novembre 2018 à partir de : <http://www.agilemanifesto.org>.
- Beerbaum, D. O. (2022). *Towards an agile organization in the Financial Service Industry-RegSafe2*. Frankfurt, School of Business.
- Blanchet, A. et Gotham, A. (2001). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris, Nathan Université.
- Boehm, B. (2002). Get ready for agile methods, with care. *Computer*, 31 (1), 64-69.
- Bourgeois, I. et Eisenhard, K. (1988). Strategic decision processes in high environments : four cases in the microcomputer industry. *Management science*, 34 (7), 816-835.
- Brown, W. et Karagozolu, N. (1993). Leading the way to faster new product development, *The Executive*, 7(1), 36-47
- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 535–550.
- Carnall, C. (2007). *Managing change in organization* (5th edition). Canada. Pearson Education.
- Cegarra-Navarro, J.-G., Jimenez-Jimenez, D. & Garcia-Perez, A. (2021). An integrative view of knowledge processes and a learning culture for ambidexterity: toward improved organizational performance in the banking sector. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 68 (2), 408-415.

- Cervone, H. F. (2011). Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLS Systems & Services, International Digital Library Perspectives*, 27(1), 18-22.
- Checkland, P. et Poulter, J. (2006). *Learning for action: A short definitive account of soft systems methodology, and its use for practitioners, teachers and students*. Wilwy, Chichester.
- Chin, G. (2004). *Agile project management : How to succeed in the face of changing project requirements*. New York, Amacom Books.
- Chow, T., & Cao, D.-B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *The Journal of Systems & Software*, 81(6), 961–971.
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494-521.
- Clear, T. (2003). Documentation and agile method: Striking a balance. *Inroads - The SIGCSE Bulletin*, 35(2), 12-13.
- Cockburn, A. (2005). *Crystal clear: a human-powered methodology for small teams* (1st edition). Addison-Wesley Professional.
- Cohen, D., Lindvall, M. et Costa, P. (2004). An Introduction to agile methods, *M.V. Zellowitz, Advances in computers, Advance in Software Engineering, Elsevier*, 62, 1-63.
- Converse, J. M., Presser S. (1986). *Survey Questions, handcrafting the standardized questionnaire* (Series on Quantitative Applications in the Social Sciences). Thousand Oaks, Sage Publications.
- Coram, M. et Nohner, S. (2005). *The impact of agile methods on software project management*. Proceedings of the 12th IEEE International Conference and Workshops on Engineering of Computer-Based System. IEEE Computer Society, Washington, 363-370.
- Collyer, S., Warren, C., Bronwyn, H. et Stevens, C. (2010). Aim, fire, aim – project planning styles in dynamic environment. *Project Management Journal*, 41(4), 108-121.
- Cooper, R. G. & Sommer, A. F. (2016). The agile–stage-gate hybrid model: A promising new approach and a new research opportunity, *Journal Production Innovation Management*, 33(5), 513–526.

- Creswell, J. W. (1997). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oak. Sage Publications.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- David, A., Hatchuel, A. et Laurer, R. (2000). Les nouvelles fondations des sciences de gestion. *Paris, Vuibert*, 125-129.
- Deery, S. (2018). *Qualitative Research Methods*. Sage Publications.
- Deker, S. W. (2003). Resituating your data: understanding the human contribution to accidents. *Constructing Risk and Safety in Technological Praticce, Londres, Routeledge*, 66-80.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. Amacom.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal, McGraw-Hill.
- Dingsoyr, T. et Moe, B. (2013). Research challenges in large-scale agile software development. *Software Engineering Notes*, 38 (5), 38-39.
- Drury, M., Conboy, K. et Power, K. (2012). Obstacles to decision making in Agile software development teams. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1239-1254.
- Dyba, T. et Dingsyoyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: a systematic review. *Information Software Technologies*, 50 (9), 833-859.
- Edmondson, A.C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Willy.
- Fang, M., Ying J. et Wu, H. H. (2004). Effective elements of integrated software development process supported platform. *Computer Supported Cooperative Work in Design I*, 368-377.
- Feng, T., Sun, L., Zhu, C. et Sohal, A. (2012). Customer orientation for decreasing time-to-market of new products: IT implementation as a complementary asset. *Industrial Marketing Management*, 41, 929-929.
- Fernando, J. et Otávio J. (2019). Lean Six Sigma principles and pratices under management perspective. *Production Planning and Control*, 15, 1223-1244.
- Fitzgerald, B. (1996). Formalized systems development methodologies: a critical perspective. *Information System Journal*, 6 (1), 3-23.

- Fowler, M. & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software Development*, 9(8), 28–35.
- Galbraith, J.R. (1977). Organizing for the information age. *Information and Management*, 1(3), 115-128.
- Gandomani, T., Zulzalil, H., Ghani, A. et Sultan, A. (2013). *Effective factors in agile transformation process from change management perspective*. 2nd Int. Conf. on Advance Information System, E-Education & Development, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Garcia, A., Silva da Silva, T. et Selbac, M. (2017). *Artifacts for agile user-centered design: A systematic mapping*, In Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-50), January.
- Garfindel, H. (2007). *Recherches en ethnométhodologie*. Paris, PUF.
- Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion* (2^e édition). France, Pearson.
- Gibson, C. M. & Birkinshaw J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academic Management Journal*, 47 (2). 209–226.
- Gomes, P. J., Silva Graça Miranda, & Sarkis, J. (2020). Exploring the relationship between quality ambidexterity and sustainable production. *International Journal of Production Economics*, 224.
- Gopinath, C. et Becker, T. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationship under condition of divestiture. *Journal of Management*, 26, 63-83.
- Gren, L., Torkar, R. et Feldt, R. (2017). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and investigation at eight large companies. *Journal of Systems and Software*, 124, 104-119.
- Hallgren, M. et Mananinen-Olsson, E. (2005). Deviations, ambiguity and uncertainty in a project-intensive organization. *Project Management Journal*, 26 (3), 17-26.
- Hidalgo, E. S. (2019). Adapting the scrum framework for agile project management in science: case study of a distributed research initiative. *Heliyon*, 5(3).
- Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 668–677.

- Hrafnhildur, S., Jonasson, H., et Ingason, H. (2014). The role of the product owner in scrum - comparaison between theory and practices. *Procedia - Social and Behavior Science*, 119, 257-267.
- Hoda, R., Noble, J. et Marshall, S. (2010). *Organizing self-organizing teams*. Proceedings of the 32nd ACM/IEEE International Conference on Software Engineering, 2010, Cape Town, May, 285-294.
- Huy, Q. et Mintzberg, H. (2003). Rhythm of Change. *MIT Sloan Management review*, 44(4), 79-84.
- Joshi, A. et Sharma, S. (2004). Customer knowledge development: Antecedents and impact on new product performance. *Journal of Marketing*, 68 (4), 47-59.
- Judy, K. H. et Krummins-Beens, I. (2008). Great scrums need great Product Owners: Unbounded collaboration and collective product ownership. Saisi le 10 mai 2019 à partir de : <http://origin-www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2008/3075/00/30750462.pdf>.
- Junker, T. L., Bakker, A. B., Gorgievski, M. J., & Derks, D. (2022). Agile work practices and employee proactivity: A multilevel study. *human relations*, 75(12), 2189-2217.
- Hoda, R. et Murugesan, L. (2016). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. *Journal of Systems and Software*, 117, 245-257.
- Hiatt, J. (2007). To make changes, manage them. *Hrmagazine*, 52(5), 62-67.
- Highsmith, J. A. (2000). *Adaptive software development* (1st edition). Addison-Wesley Professional.
- Highsmith, J. (2004). *Agile project management : Creating innovative products* (2th edition). Redwood City, Addison-Wesley Professionnal.
- Sutherland, J., & Sutherland, J.J. (2014). *Scrum : The art of doing twice the work in half the time*. Crown Business.
- Karsten, L. (2011). La naissance de la théorie de l'organisation et du management, Université de Groningen, Faculté de Management et Organisation. Saisi le 25 novembre 2018 à partir de : <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/003/ltdo.pdf>.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700.

- Kaur, K., & Khurana, M. (2021). Impact of Agile Scrum Methodology on Time to Market and Code Quality—A Case Study. *In 2021 3rd International Conference on Advances in Computing, Communication Control and Networking (ICAC3N)*, p. 1673-1678.
- Kelenda, M., Hyna, P. et Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organization: Practices, challenges and succes factors. *Journal of Software*, 30 (10), 1-24.
- Koontz, H. (1958). A preliminary statement of principles of planning and control. *Journal of Academic Management*, 1(1), 45-61.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change* (1st edition). Havard Business Review Press.
- Kotter, J. et Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press.
- Leavy, P. (2015). *Method meets art: Arts-based research practice*. Guilford Press.
- Lee, J.C, & Chen, C. Y. (2019). Investigating the environmental antecedents of organizations intention to adopt agile software development. *Journal Enterprise Management*, 32 (5), 869–886.
- Lewin, J. (1947). Fontiers of Group Dynamics. *Human Relations*. 1, 4-41.
- Livermore, J. A. (2008). Factors that significantly impact the implementation of an Agile software development wethodology. *JSW*, 3, 31-36.
- Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et études des organisations*. Economica
- Losonci, D. (2017). The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices. *International Journal Operation Production Management*, 37(2), 205–225.
- López, S.P., Peón, J. J. M. & Ordás C. J. V. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal Knowledge Management*, 8(6), 93–104 .
- Malek, A., Biltawi, M., Wtaiwi, W., Shaout, A. (2017). Agile software development methodologies: Survey of surveys. *Journal of Computer and Communications*, 05(05), 74-97.
- Malhotra, A., Majchrzak, A, Carman, R. et Lott, V. (2001). Radical innovation without collocation : A case study at Boeing-Roketdyne, *MIS Quaterly*, 25 (2), 229-249
- Mariano, L., Koene, B., Sebastian, P. L. et Ansari, S. (2016). Rethinking « Top-down » and « Bottom-up » roles of top and middle manager in organisation change: Implications for Employee Support. *Journal of Management Studies*, 54(7), 961-985.
- Maxwell, J. A. (2012). *A Realist Approach for Qualitative Research*. Sage Publication.

- Mayer R., Ouellet F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- McAvoy, J. et Butler, T. (2009). The role of project management in ineffective decision making within Agile software development projects. *European Journal of Information Systems*, 18, 372-383.
- Mello, J. E. & Schloemer, H. (2022). Do organizational subcultures matter? A case study of logistics and supply chain management. *International Journal of Logistics Management*, 33(1), 141-164.
- Merrel, P. (2012). Effective change management : The simple truth. *Enfield*, 56 (2), 20-23.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2005). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, De Broeck Université.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis : An expanded Sourcebook* (2th edition). Sage Publications.
- Moniruzzaman, A., Hossain, S. (2013). Comparative Study on Agile software development methodologies. *Global Journal of Computer Science and Technologie*, 13(7), 1-25.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization* (Updated edition). Sage Publications.
- Miat, J. (2006). *A model for change* (1st edition). Prosci Learning Center Publications.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: Schools of thought. Perspectives on strategic management. *International Journal of Management*, 105-209.
- Misra, S. C. et Kumar, U. (2010). Identifying some critical changes required in adopting agile practices in traditional software development projects. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(4), 451-474.
- Nagel, R.N. (1990). Changement dans les organisations virtuelles : la dynamique de l'autonomie, de l'apprentissage et de l'entrepreneuriat. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-313.
- Newton, R. (2011). *Change Management : Financial Times Briefing* (1st edition). FT Press.
- Nord, R. et Tomayko, J. (2006). Software Architecture Centric Methods and Agile Development. *IEEE Software*, 23 (2), 47-53.
- Oliver D. et Roos, J. (2005). Decision-making in high-velocity environments: The importance of guiding principles. *Organization Studies*, 26(6), 889-913.
- Olson, E. et Eoyang, G. (2001). *Facilitating Organizational Change* (1st edition). Pfeiffer.

- Onwuegbuzie, A. J., et Leech, N. L. (2007). A call for qualitative power analyse. *Quality and Quantity*, 41(1), 105-121.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- Organisation Mondiale de Normalisation. (2017). Management de la qualité — Lignes directrices pour le management de la qualité des projets. Norme ISO-10006. Saisi le 2 septembre 2019 à partir de : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-3:v1:fr>.
- Padalkar, M. et Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305–1321.
- Paasivaara M., Heikkilä, V. T., Lassenius, C., Dikert, K. (2013). Global sites into the lean and agile transformation at Ericsson. *2013 IEEE 8 th International Conference on Global Software Engineering*, 134-143.
- Paasivaara M. et Heikkilä, T. (2012). Experiences in scaling the product owner role in large-scale globally distributed scrum. *In: 2012 IEEE 7th International Conference on Global Software Engineering, IEEE Computer Society, Los Alamitos, CA, USA*, 174-178.
- Paillé P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand-Colin.
- Palmer, S. et John, M. (2002). *A practical guide to feature-driven development*. PTR Upper.
- Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997). Changing the way we change. *Harvard Business Review*, 75(6), 126–139.
- Patrucco, A. S., Canterino, F. & Minelgaite, I. (2022). How do Scrum methodologies influence the team's cultural values? A multiple case study on agile teams in non software industries. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 69 (6). 3503-3512.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. 3rd edition. Sage Publications.
- Pinto, J. K. (1996). *Power and politics on projets*. Newtown Square: Project Management Institute.

- Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? a contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 53 (6), p. 1-19.
- Potpendieck, M., Pependieck, T. (2003). *Lean software development : An agile toolkit* (1st edition). Addison-Wesley Professional.
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Price A. et Chahal K. (2006). A strategic framework for change management. *Construction Management and Economic*. 24, 237-251.
- Raharjo, T. & Purwandari, B. (2020). Agile project management challenges and mapping solutions: A systematic literature review. *International Conference Software Engineering Information Management*, 123–129.
- Reiff, R., & Schlegel, M. (2022). Managing ambidexterity: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 138, 292-308.
- Rubin et E. Hiller, R. (2011). Supporting agile software development through active documentation. *Requirements Engineering*, 16 (2), 117-132.
- Salman, A., Jaafar, M., Malik, S., Mohammad, D., & Muhammad, S. A. (2021). An empirical investigation of the impact of the communication and employee motivation on the project success using agile framework and its effect on the software development business. *Business Perspectives and Research*, 9(1), 46-61.
- Savoie-Zajc, Lorraine (1997). *L'entrevue semi-dirigée*. Recherche sociale, Presses de l'Université du Québec.
- Schwaber, K., et Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum*. PTR Upper.
- Selic, B. (2009). Agile Documentation, Anymore ? *IEEE Software*, 26(6), 11-12.
- Settina, C. et Horz, J. (2015). Agile portfolio management : an empirical perspective on the practice in use, *International Journal of Project Management*, 33, 140-152.
- Serrador, P. et Pinto, J. (2015). Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33, 1040-1051.
- Silverman, D. (2013). *Interpreting qualitative data : Methods for analysing talk, text and interaction*. Sage Publications.
- Sinek, S. (2019). *The infinite game*. Portfolio

- Sirkia, R. et Laanti, M. (2013). Lean and agile financial planning. Retrouvé le 21 mai 2019 à partir de :
[http://www.scrummaster.dk/lib/AgileLeanLibrary/Topics/_ScalingScrumAgile/Whitepaper_%20Lean-Agile%20Financial%20Planning%20\(Dec%202013\).pdf](http://www.scrummaster.dk/lib/AgileLeanLibrary/Topics/_ScalingScrumAgile/Whitepaper_%20Lean-Agile%20Financial%20Planning%20(Dec%202013).pdf).
- Smith, W.K., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M.W., & Tracey, P. (2017). Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change. *Organization Studies*, 38(3-4), 303-317.
- Stacey, R. (2010). *Complexity and Organizational Reality* (2th edition). Routledge.
- Stapleton, J. (1997). *DSDM, dynamic systems development method: the method in practice*. (1st edition). Addison-Wesley Professional.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- Svejvig, P. et Anderson, P. (2013). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new word. *International Journal of Project Management*, 33, 278-290.
- Talor, K. (2016). Adopting Agile software development: the project manager experience. *Information Technologie and People*, 29(4), 670-684.
- Tesh, R. (1990). *Qualitative Research : Analysis Tupe Software Tools*. Londres. Falmer Press.
- Turner, J., Anbari, F. & Bredillet, C. (2013). Perspective on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1, 3-28
- Turner, J., Huemann, M., Anbari, F., & Bredillet, C. (2010). *Perspectives on projects*. Routledge.
- Turner, J. R. et Cocharne, R.-A. (1993). Goals-and-method matrix: coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, 11(2), 93-100.
- Treacy, M. et Wiersema, F. (1993). *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*. Harvard Business Review, January-February.
- Université du Québec à Chicoutimi. (2019). Programme de Doctorat en management de projets. DMP-9010, Séjour en milieu organisationnel. Saisi le 17 novembre 2019 à partir de : <https://cours.uqac.ca/DMP9010>.

- Wael, Z. et Ozlem, S. (2020). Framework study for agile software development via Scrum and Kanban, *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(4), 93-116.
- Wagenaar, G. Overbeek, S., Lucassen, G., Brinkkemper, S. et Schneider, K. (2018). Working software over comprehensive documentation: Rationales of agile teams for artefacts usage. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 6 (7), 1-2.
- Whetten, D. A., Felin, T., & King, B. G. (2009). The Practice of Theory Borrowing in Organizational Studies: Current Issues and Future Directions. *Journal of Management*, 35(3), 537-563.
- Zasa, F. P., Patrucco, A. & Pellizzoni, E. (2021). Managing the hybrid organization: How can agile and traditional project management coexist? *Ressource Technologies Management*, 64 (1), 54–63.
- Zavyalova, E., Sokolov, D. & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches : Comparing human resource management architectures. *International Journal Organisation Analysis*, 28 (5), 1095–1112.

CERTIFICATION ÉTHIQUE

Cette thèse a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est le 2020-4445.

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN DIRECTIF INDIVIDUEL

Section 0 : Informations sur les participants	Durée approx.	5 min
--	---------------	-------

Numéro d'entretien	
Niveau académique	
Niveau hiérarchique	
Expérience au sein de l'ODR	
Niveau de connaissance perçu du concept d'agilité (faible/moyen/élevé)	

Note : Les questions incontournables sont identifiées par un astérisque comparativement aux questions d'approfondissement. Advenant un enjeu de gestion du temps lors des entretiens, ces dernières sont privilégiées.

Section A : Introduction à l'entretien	Durée approx.	15—20 min
---	---------------	-----------

	Remercier et expliquer le déroulement de l'entrevue
	Partager des règles de confidentialité
	Demander de l'accord pour l'enregistrement de l'entretien
	Présenter le thème de cette recherche

Questions :	
A1	* Question de dégel : Parlez-moi de votre travail et des liens que vous entretenez avec le concept d'agilité.

Section B : Centrage du sujet	Durée approx.	20—30 min
--------------------------------------	---------------	-----------

Questions :	
B1	* Quel est le niveau de maturité de l'ODR face à l'adoption d'une PMA?
B2	Quels sont les principaux avantages/inconvénients liés à l'adoption d'une PMA?

Section C : Approfondissement	Durée approx.	30—40 min
--------------------------------------	---------------	-----------

Questions thématiques 1 : Analyser la stratégie organisationnelle de gestion du changement et les approches individuelles utilisées pour favoriser l'adoption d'une PMA au sein de l'ODR	
C1	* Quelles est l'approche organisationnelle et les approches individuelles d'accompagnement pour soutenir l'adoption d'une PMA?
C2	* Est-ce que ces approches utilisées sont pertinentes et efficaces?
C3	Quelle est la stratégie organisationnelle de gestion du changement pour favoriser l'adoption du concept?

Questions thématiques 2 : Cartographier les préoccupations des participants	
C4	* Quelles sont vos préoccupations relativement face à l'adoption d'une PMA?
C5	Sont-elles davantage en lien avec les outils et techniques, avec l'agilité en réponse à l'évolution de l'environnement ou plutôt relatives à la philosophie de management?

Questions thématiques 3 : Proposer un modèle d'adoption d'une PMA selon le cadre conceptuel (Kotter, 2012) et ouverture face à stratégie de changement descendante	
C6	* Est-ce que vous percevez un sentiment d'urgence justifiant un déploiement accéléré de méthodes de projets agiles et pour l'adoption d'une PMA?
C7	* Quelle est la vision stratégique de l'organisation pour l'adoption d'une PMA?
C8	Est-ce que cette stratégie est suffisamment communiquée?

C9	* Est-ce que les managers exécutifs donnent l'exemple dans l'adoption d'une PMA?
C10	Quels sont les gains tangibles consécutifs à l'adoption d'une PMA?
C11	Est-ce qu'une nouvelle culture organisationnelle et une PMA s'instaurent actuellement au sein de l'ODR?
C12	* Quelle serait votre réaction selon l'éventualité où son adoption vous serait imposée?
C13	Seriez-vous à l'aise à ce que l'adoption d'une PMA fasse partie intégrante des objectifs et du régime d'intéressement de l'ODR?

Section D : Conclusion de l'entretien	Durée aprox.	20—25 min
--	--------------	-----------

	Effectuer une synthèse des principales idées
	Demander si le participant veut ajouter des éléments
	Revenir sur les règles de confidentialité
	Partager les prochaines étapes de cette recherche
	Remercier pour l'entrevue



Questions :	
D1	* Question de conclusion : Est-ce qu'il y a des éléments que vous voudriez ajouter suite à l'entretien?
D2	Quelles devraient être, selon vous, les conditions de succès pour le déploiement d'un modèle d'adoption d'une PMA?

ANNEXE 2 : EXTRAIT DE VERBATIM







CONFIDENTIEL

Verbatim

La philosophie de management agile : proposition d'un modèle d'adoption pour les managers fonctionnels d'une l'ORGANISATION DE RÉFÉRENCE

Participant :	1
Date :	2020-09-02
Durée :	65:21
Important	
À explorer	

Profil sociodémographique du participant	
Sexe	M
Niveau académique	2 ^{ème} cycle
Niveau hiérarchique	Directeur principal
Expérience MD	7
Consentement signé	Oui

 Question (9 :42)
Avec le recul que tu as face au concept d'agilité, tu m'as parlé d'autonomisation, tu m'as parlé de vélocité, tu m'as parlé d'organisation, si je te demandais toi ta définition de la philosophie de management agile c'est quoi pour toi être agile.
 Réponse
 C'est une bonne question. Pour moi le concept d'agilité c'est de prendre des décisions plus rapidement pour créer de la valeur plus rapidement. C'est ça le concept d'agilité. C'est comment ont peu prendre des décisions plus proches du terrain pour. Tu sais dans le fond. Je vais te répondre sur le pourquoi. Lorsque j'ai présenté ça à mes équipes j'ai dit là c'est un super beau modèle qui est de toute beauté. Mais je dis-moi à la fin de la journée, dans un an ou deux la seule question qu'on va devoir répondre c'est est-ce que l'on a livré de la valeur plus rapidement pour l'organisation. Si on n'a pas réussi à faire ça pourquoi ont fait tout ça? Donc pour moi l'agilité c'est ça.
C'est une nouvelle façon de travailler pour créer de la valeur plus rapidement dans l'organisation et ça requiert deux choses soit de l'alignement et une forte autonomie. C'est la combinaison des deux. Pas seulement un des deux.
Donc la recette magique c'est comment à créer ça au niveau de l'alignement et de l'autonomie au niveau des gens pour créer de la valeur ou livrer de la valeur plus rapidement ? C'est comme ça que je le définis.
 Concepts
<ul style="list-style-type: none">▪ Vélocité décisionnelle▪ Valeur générée plus rapidement▪ Autonomie
 Citations
<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Mais je dis-moi à la fin de la journée, dans un an ou deux la seule question qu'on va devoir répondre c'est est-ce que l'on a livré de la valeur plus rapidement pour l'organisation</i>▪ <i>C'est une nouvelle façon de travailler pour créer de la valeur plus rapidement dans l'organisation et ça requiert deux choses soit de l'alignement et une forte autonomie.</i>
 Observations (si applicable)
<ul style="list-style-type: none">▪ S.O.

ANNEXE 3 : POSITIONNEMENT DU CONCEPT D'AGILITÉ DANS LES ÉCOLES DE PENSÉE EN SCIENCES DE LA GESTION

Tableau 21
Positionnement du concept d'agilité dans les écoles de pensée en sciences de la gestion de Morgan (2006)

École	Description de l'école et justifications
École de pensée des relations humaines	<p>Cette école se concentre sur les relations entre les employés et l'impact des relations sociales sur la performance organisationnelle.</p> <p>Le concept d'agilité y est positionné car il :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Encourage une culture de collaboration et d'innovation au sein de l'organisation. – Mayo (1932) : en privilégiant les humains, on augmentera la productivité du travail. – Karsten (2011) : la somme du travail réalisé par un employé n'est pas déterminée par sa capacité physique, mais par sa capacité sociale. – Augustine et al. (2005) : le concept d'agilité qui vise à énergiser, autonomiser et engager les équipes de projets. – Beedle et al (2001) : les interactions entre les individus en priorité sur le processus et les outils.
École de pensée sociotechnique	<p>Cette école se concentre sur les performances sociales et techniques de l'organisation.</p> <p>Le concept d'agilité y est positionné car il :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Favorise une participation active en intégrant les commentaires et les idées de tous les membres de l'équipe. – Vise à améliorer les performances techniques de l'organisation en permettant une adaptation rapide aux changements technologiques et en favorisant l'innovation et la créativité. – Joseph (1966) : l'organisation du travail en groupe permet de donner plus d'autonomie (système technique). – Deming (1982) : accorder de la liberté pour augmenter la qualité et les résultats du travail (système social).
École japonaise	<p>Cette école se concentre sur la qualité et met l'accent sur l'importance de l'amélioration continue et de l'engagement de tous les membres de l'équipe.</p> <p>Le concept d'agilité y est positionné car il :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Encourage l'engagement de tous les membres de l'équipe dans la gestion de projet. – Favorise l'amélioration continue et permet une rétroaction rapide et régulière de l'équipe de projet, ce qui peut aider à identifier rapidement les problèmes et à les résoudre de manière efficace. – Référence aux méthodes de projets agiles telles que le <i>Lean Software Development</i> ou le <i>Test Driven Development</i>. (Tableau 3) – Aljuboury (2010) : le concept d'agilité favorise le travail en petits lots, en petites livraisons ainsi que la productivité par la communication et la responsabilisation.

ANNEXE 4 : POSITIONNEMENT DU CONCEPT D'AGILITÉ DANS LES ÉCOLES DE PENSÉE EN MANAGEMENT DE PROJET

Tableau 22
Positionnement du concept d'agilité dans les écoles de pensées en management de projet
(Turner et al. 2010)

École	Description de l'école et justifications
École comportementale en management de projet	<p>Dans l'école de pensée comportementale en gestion de projet, l'accent est mis sur les aspects humains du projet tels que la communication, la collaboration et les relations interpersonnelles.</p> <p>Le concept d'agilité y est positionné car il :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Est une approche efficace pour améliorer la communication et la collaboration au sein de l'équipe de projet. - Aide à promouvoir une culture de collaboration et de communication au sein de l'équipe de projet en encourageant une participation active et en intégrant les commentaires et les idées de tous les membres de l'équipe. - Améliore les performances sociales de l'équipe de projet en encourageant une communication ouverte et une résolution rapide des conflits. - Met l'accent sur l'importance de la motivation et de la satisfaction des membres de l'équipe.
L'école du succès en management de projet	<p>Dans l'école de pensée du succès en management de projet, l'accent est mis sur la réalisation des objectifs du projet dans les délais et les budgets impartis.</p> <p>Le concept d'agilité y est positionné car il :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aide à permettre une adaptation rapide aux changements dans l'environnement du projet, ce qui peut aider à garantir que le projet est achevé dans les délais et les budgets impartis. - Améliore les performances du projet en permettant une rétroaction. - Met l'accent sur l'importance de la planification et de la coordination efficaces pour la réussite du projet.
École de pensée de la gouvernance	<p>Dans l'école de pensée de la gouvernance en gestion de projet, l'accent est mis sur la prise de décision stratégique, la gestion des risques et la conformité réglementaire.</p> <p>Le concept d'agilité y est positionné car il :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Favorise une adaptation rapide aux changements imprévus dans l'environnement du projet, ce qui peut aider à gérer les risques. - Permet de rendre des décisions stratégiques rapidement en fonction des nouvelles informations. - Est une approche efficace pour s'adapter rapidement aux exigences réglementaires changeantes.