

**LAREQUOI**

Research Center of ISM-IAE  
Graduate School of Management

**UVSQ** 

université PARIS-SACLAY

**SOUTENANCE DE THESE INTITULEE:**

***LA GESTION DES OPPOSITIONS PARADOXALES PAR LES  
SCRUM MASTER DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT  
AGILE : CAS DES SSII***

**Beaurêve Kellard Mamba**

29 06 2023

# PLAN

**I- CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET PROBLEMATIQUE**

**II- REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE**

**III- PROTOCOLE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DES CAS**

**IV- RESULTATS DE LA RECHERCHE**

**V- MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS ET PRINCIPAUX APPORTS DE LA RECHERCHE**

**VI- LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE FUTURE**

# CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET PROBLEMATIQUE

Recours aux SSII



170 SSII en 2022 (KPG et Numeum)



Une croissance forte en 2022 : +5,1% (Numeum)

Echec des projets informatiques:  
66% (Rapport CHAOS)

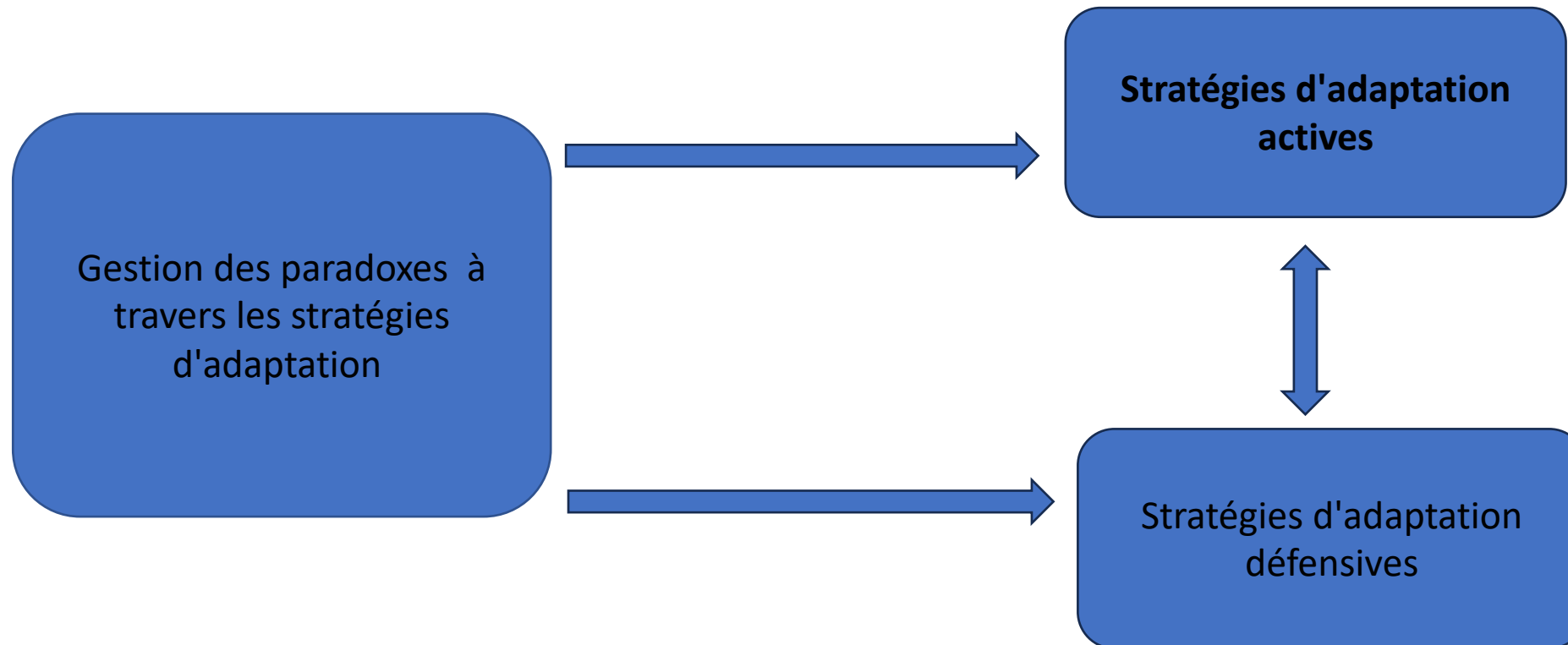


Motifs principaux d'échecs : manque de collaboration entre les DSI et les métiers / des processus rigides / manque d'intégrations entre les technologies nouvelles/existantes / le manque d'équipes qualifiées (IT social)

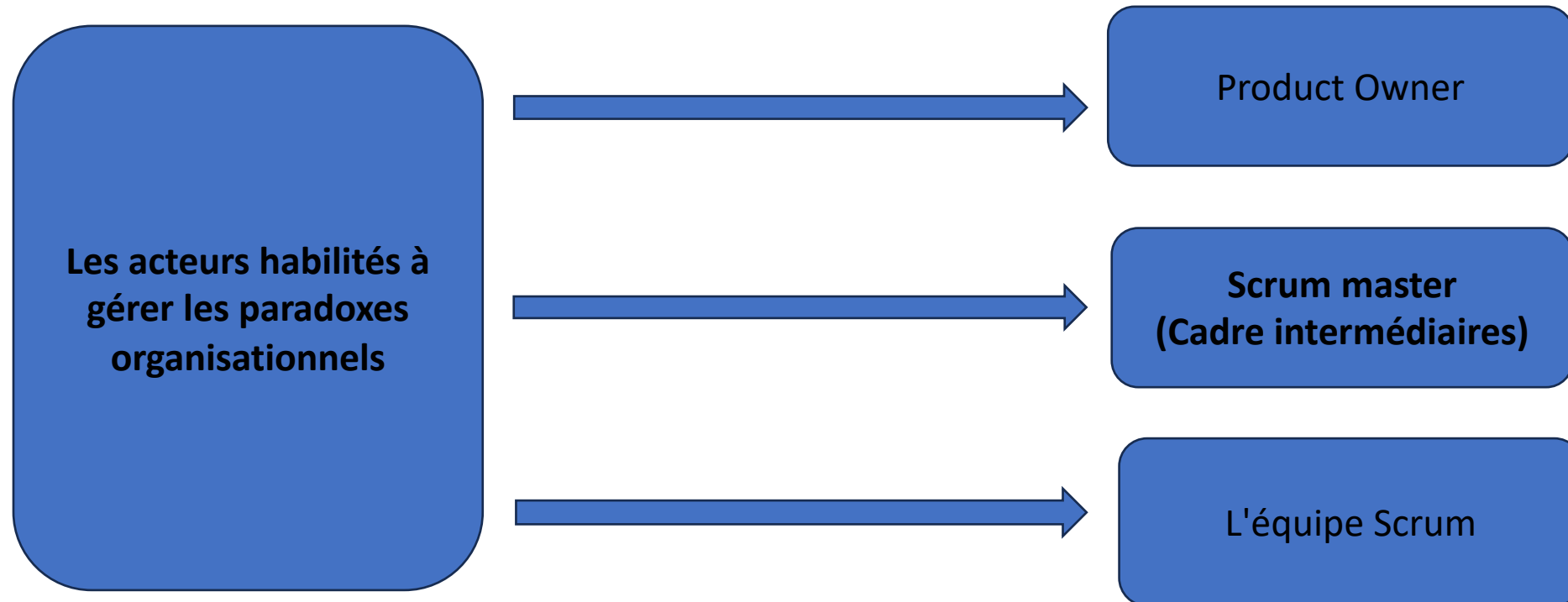


Nature paradoxale des échecs et donc source de tensions et de résistance aux changements (Guilmot et Vas, 2017).

# CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET PROBLEMATIQUE



# CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET PROBLEMATIQUE



# CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET PROBLEMATIQUE

La gestion des tensions inhérentes aux paradoxes organisationnels par les scrum master dans un contexte de changement agile

Dans quelles mesures les oppositions paradoxales sont inhérentes aux changements organisationnels ?

Dans quelles mesures les oppositions paradoxales sont source de tensions organisationnelles ?

Quels rôles jouent les **les scrum master** (cadres intermédiaires) dans la gestion des oppositions paradoxales ?

# REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

**TYPOLOGIE DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS**  
(Autissier et Vandangeon- Demurez, 2004 ; Autissier et Giraud , 2013.)

- **Changements incrémentaux : Ajustement et adaptation**
- Changements radicaux : Transformation planifiée et transformation forcée

**PARADIGME DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS**

- La paradigme sociologique (Lewin, 1951)
- **Le paradigme instrumental (Kanter, 1992)**
- Le paradigme managérial (Pettigrew, 1990)
- Le paradigme stratégique-organisationnel (Pettigrew, 1990 ; Rondeau, 2008 ; Bareil, 2004)
- **Le paradigme expérientiel : Armenakis , 1999 ; Autissier et Giraud , 2013**

**PARADOXES ORGANISATIONNELS**  
(Lewis & Smith, 2011 et 2014)

- **Paradoxe d'organisation**
- **Paradoxe d'apprentissage**
- **Paradoxe d'identité**
- **Paradoxe de fonctionnement ou d'exécution**

# REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

## STRATEGIES D'ADAPTATION

### Les stratégies d'adaptation défensives

- ✓ La suppression (Vince & Broussine, 1996 ; Tracy, 2004 ; Gibbs, 2009)
- ✓ La scission spatiale (Gibson & Birkinshaw, 2004 ; O'Reilly & Tushman, 1994 ; Jarzbakowski et al, 2013)
- ✓ La scission temporelle (Pool & Van de Ven, 1989 ; Romanelli & Tushman, 2000; Jarzbakowski et al, 2013)
- ✓ La sélection ((Pool & Van de Ven, 1989 ; Vince & Broussine, 1996 ; Gibbs , 200ç ; Jarzbakowski et al, 2013)

### Les stratégies actives : A. Grimand et al. (2018)

- ✓ La confrontation (Lewis, 2000, Lüscher & Lewis , 2008)
- ✓ L'ajustement (Jarzbakowski et al 2013),
- ✓ Le dépassement (Smith & Tushman, 2005; Gibbs, 2009; Smith et Lewis, 2011)

## LES ACTEURS HABILITES A GERER LES PARADOXES

Product owner (Top managers) : Denis A. GIOIA (1989), Yvan Allaire et Michaela E. Firsirotu (1982), Alter (2005); Jerome Maes et François Debois (2019)

**Scrum master (Cadres intermédiaires) : Huy (2002); Balongun (2003); Kanter (1982); Vignal (2013); Alain, C et Joachim S. (2016); Anca Boboc et Jean-Luc Metzger (2020) ; Romain Appecerel (2021)**

Equipe scrum (Opérationnels) : James March (2000); Alain, C et Joachim S. (2016)



# REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

P1. Les projets informatiques répondent aux critères liés aux changements organisationnels

P2. Les scrum master jouent un rôle central dans la conduite des projets de changement

P3. Les oppositions paradoxales sont inhérentes à la conduite des projets informatiques et sont sources de tensions

P4. Les scrum master vivent au quotidien les tensions paradoxales

P5. Les scrum master mobilisent les stratégies d'adaptation aux oppositions paradoxales.

P6. Les stratégies d'adaptation actives sont les mieux habilités à gérer les tensions issues des oppositions paradoxales

# PROTOCOLE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DES CAS

<b>Positionnement épistémologique</b>	interprétativiste
<b>Méthodologie</b>	Qualitative
<b>Entretiens</b>	Semi directifs
<b>Etude de cas</b>	Multi-cas : 4 études de cas
<b>Analyse et traitement des données</b>	Logiciel Nvivo

# PROTOCOLE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DES CAS

Cas	Nombre d'entretiens	Durée moyenne	Age moyen	Genre	
				M	F
Alpha	8	30 minutes	40 ans	4	3
Beta	9	26 minutes	35 ans	6	2
Gamma	9	37 minutes	43 ans	5	2
Delta	10	31 minutes	37 ans	4	4

# RESULTATS DE LA RECHERCHE

<i>P1. Les projets informatiques répondent aux critères liés aux changements organisationnels</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ajustement</li><li>➤ Adaptation</li><li>➤ Itération</li><li>➤ Incrémental</li><li>➤ Prototype</li></ul>
<i>P2. Les scrum master jouent un rôle central dans la conduite des projets de changement</i>	Superviseur / Accompagnateur / Conseiller / Interlocuteur / Concepteur / Assurance / Formateur / Visionnaire
<i>P3. Les oppositions paradoxales sont inhérentes à la conduite des projets informatiques et sont sources de tensions</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Paradoxe d'organisation</b> : autonomie vs contrôle / rigidité vs flexibilité</li><li>➤ <b>Paradoxe d'identité</b> : extraversion vs introversion / la culture organisationnelle / individualisme vs collectif</li><li>➤ <b>Paradoxe d'exécution</b> : coût vs ressource</li></ul>
<i>P4. Les scrum master vivent au quotidien les tensions paradoxales</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Paradoxe d'apprentissage</b> : stabilité vs changement / planification vs improvisation / expérience vs inexpérience / vision court terme vs vision long terme.</li></ul>
<i>P5. Les scrum master mobilisent les stratégies d'adaptation aux oppositions paradoxales.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La méthode scrum (méthodes agiles)</li><li>➤ Stratégies d'adaptation actives : confrontation et ajustement</li></ul>
<i>P6. Les stratégies d'adaptation actives sont les mieux habilités à gérer les tensions issues des oppositions paradoxales.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Une meilleure gestion de l'équipe scrum</li><li>➤ Satisfaction du product owner et de l'équipe scrum</li><li>➤ Innovation</li></ul>

# MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS ET PRINCIPAUX APPORTS DE LA RECHERCHE

<b>Projets informatiques et changements organisationnels</b>	Autissier et Vandangeon- Demurez (2004) Armenakis (1999) Autissier et Giraud (2013)
<b>Rôle du scrum master dans la conduite des projets informatiques</b>	Huy (2002) Balongun (2003) Kanter (1982); Vignal (2013) Alain, C et Joachim S. (2016) Anca Boboc et Jean-Luc Metzger (2020) Romain Appecerel (2021)
<b>Les oppositions paradoxales recensées dans nos cas</b>	Lewis & Smith (2011 et 2014)
<b>Les stratégies d'adaptation actives mobilisées par les scrum master</b>	Lewis (2000) Lüscher & Lewis (2008) Jarzabkowski et al (2013) Armaury G. et al. (2018) Autissier et Giraud (2013)

# MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS ET PRINCIPAUX APPORTS DE LA RECHERCHE

- Contribution à une meilleure compréhension des paradoxes organisationnels dans les projets informatiques
- Mise en évidence du rôle spécifique du scrum master dans la gestion des paradoxes organisationnels
- Mise en lumière de la spécificité de la méthode scrum dans la conduite des projets informatiques et la gestion des oppositions paradoxales
- Mise en évidence de la nature complexe des sous-systèmes des SSII comme étant source des paradoxes organisationnels au sein des projets informatiques

# LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE FUTURE

## LIMITES DE LA RECHERCHE

- Difficulté d'accès au terrain
- Cadre d'analyse focalisé sur les scrum master sans tenir compte des autres acteurs impliqués dans la conduite des projets informatiques

## VOIES DE RECHERCHE FUTURE

- Approfondissement de la compréhension du rôle du scrum master dans la gestion des équipes autonomes et qui sont sous l'autorité d'autres managers
- Utilisation des méthodes agiles selon les secteurs d'activités en identifiant les facteurs de contingence sectorielle
- La dynamique d'apprentissage des scrum master dans la gestion des projets informatiques
- Elargissement du périmètre des personnes interviewées

**LAREQUOI**

Research Center of ISM-IAE  
Graduate School of Management

**UVSQ** 

université PARIS-SACLAY

**JE VOUS REMERCIE POUR  
VOTRE ATTENTION**