



## Feuille d'information 54

# Travail agile – Gestion des conflits et santé

### Résumé

Les conflits font partie du quotidien des équipes agiles. Il incombe aux membres de l'équipe de les traiter avec une organisation autonome croissante. Cette feuille d'information décrit les potentiels de conflit au sein des équipes agiles et les répercussions que cela peut avoir sur la santé psychique. Il montre quelles conditions préalables et quels processus au niveau de l'équipe ainsi que quelles conditions-cadres au niveau de l'organisation sont propices à un traitement constructif des conflits. Des mesures pratiques en découlent dans chaque cas. La gestion proactive des conflits contribue au succès de la collaboration et au développement des personnes et de l'organisation.

### 1 À qui s'adresse cette feuille d'information?

Cette feuille d'information met en évidence les potentiels de conflit susceptibles de survenir au sein des équipes agiles, la façon dont ces potentiels sont liés à la santé psychique et ce à quoi il faut veiller pour gérer les conflits de manière constructive. Elle s'adresse

- aux responsables de projet et aux collaborateur-trice-s des équipes agiles qui ont une responsabilité croissante dans le traitement des conflits,
- aux décideur-euse-s qui peuvent façonner les conditions-cadres organisationnelles,
- aux professionnel-le-s des ressources humaines qui accompagnent et soutiennent les équipes agiles.

### 2 Les formes de travail agiles et leurs potentiels de conflit

Les équipes agiles sont une forme d'équipe particulière dans la mesure où, par rapport aux équipes traditionnelles, elles présentent un niveau élevé d'organisation autonome et un haut degré de coopération et de communication (voir [Feuille d'information 39](#)). Les équipes ont généralement une composition interdisciplinaire.

### Table des matières

1 À qui s'adresse cette feuille d'information?	1
2 Les formes de travail agiles et leurs potentiels de conflit	1
3 L'influence des conflits sur la santé	2
4 Comment puis-je identifier la nécessité d'agir?	3
5 Gestion des conflits favorable à la santé	3
6 Conclusion	5
7 Sources	5

Les équipes agiles disposent d'une grande autonomie décisionnelle. Il existe une forte orientation vers les objectifs de l'équipe, qui sont axés sur la clientèle et le marché. Elles décident des ressources telles que le temps, l'argent, la main-d'œuvre et l'espace. Des résultats partiels sont créés dans des cycles itératifs courts afin de générer la plus grande valeur possible pour la clientèle. Un feed-back régulier assure un haut niveau de transparence sur tous les aspects de la collaboration. Les tâches de conduite sont réparties entre plusieurs membres de l'équipe. Ceux-ci assument également la responsabilité de tâches secondaires (évaluation et rémunération des performances, développement personnel, développement de l'équipe, etc.). Cela nécessite de nouvelles formes d'organisation comme Scrum par exemple.

Toutes ces caractéristiques sont importantes en ce qui concerne les conflits, dans la mesure où des conflits surviennent lors de la transition des équipes traditionnelles vers des équipes agiles en raison des nouvelles exigences qui leur sont associées et aussi dans la mesure où les conflits doivent être traités dans le cadre de l'organisation autonome, c'est-à-dire par les membres de l'équipe eux-mêmes.

Dans le cadre d'un projet de recherche<sup>1</sup>, on a identifié une série de sujets de conflit qui illustrent le potentiel de conflit des équipes agiles de développement de logiciels:

- Manque de clarté quant à la marge de manœuvre de l'équipe agile, processus généraux inappropriés (RH, direction)
- Manque de connaissances et de ressources juridiques, organisationnelles et psychologiques pour effectuer des tâches secondaires supplémentaires (p. ex. développement du personnel)
- Comportements individuels qui ne respectent pas les règles, normes ou standards implicites ou explicites des équipes agiles
- Manque d'acceptation des décisions de l'équipe et réticence à mettre de côté ses propres intérêts et besoins au profit de l'organisation, de l'équipe ou de la clientèle
- Comparaisons ouvertes des performances, associées à la justification sous pression et aux reproches

- Canaux de décision non officiels, inégalité des droits de parole et de décision des différents membres de l'équipe, décisions peu claires
- Manque d'autoresponsabilité et d'appropriation de nouveaux rôles et de nouvelles méthodes de travail

Cet aperçu n'est pas exhaustif, mais il montre clairement quels sujets deviennent virulents, notamment dans les équipes agiles.

### 3 L'influence des conflits sur la santé

La santé psychique est un résultat essentiel d'une collaboration réussie au sein d'équipes agiles (voir [Feuille d'information 50](#)). De nombreux résultats empiriques sur les équipes de travail traditionnelles montrent que les conflits peuvent affecter la santé. Les conséquences négatives se manifestent par un large éventail de symptômes: le stress lié au travail et aux conflits [1], l'humeur dépressive [2], le burn-out [3], la réduction de la satisfaction au travail [4] ainsi que l'augmentation de la consommation de drogues, d'alcool et de tabac [5], pour ne citer que quelques résultats empiriques.

Ces résultats sont également pertinents pour les équipes agiles. Dans le cadre du projet de recherche susmentionné, d'autres preuves de l'influence négative des conflits sur la santé psychique ont été trouvées. Les conflits autour de relations et de rôles, les expériences conflictuelles négatives et la gestion des conflits par l'évitement sont négativement liés au sens de la cohérence, c'est-à-dire la compréhensibilité, la gérabilité et la significabilité de l'environnement de travail, un indicateur de la santé psychique [6].

Mais la recherche sur les conflits montre également que les conflits peuvent contribuer au bien-être et à la performance des équipes de travail, dans les conditions suivantes, qui s'appliquent également aux équipes agiles:

- Il existe des objectifs communs [7].
- Les membres de l'équipe traitent les conflits de manière coopérative, c'est-à-dire qu'ils acceptent qu'il y ait des opinions, intérêts et besoins dif-

<sup>1</sup> «Positive Conflict and Health in Agility» était un projet de recherche de la Haute École Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest FHNW financé par Innosuisse et soutenu par la Fondation Promotion Santé Suisse (numéro de projet 26609.1 PFES-ES, durée 2017-2019).

férents et cherchent des solutions bénéfiques pour tous [8].

- Les intérêts personnels et ceux des autres sont reconnus et pris en compte à parts égales [9].
- La discussion est ouverte [10].
- Les conflits concernant les tâches ne débordent pas sur les conflits relationnels [11].
- Les capacités cognitives de l'équipe pour le traitement de l'information sont bien développées [12].
- Les conflits sont traités à un stade précoce de sorte qu'aucun mécanisme d'escalade ne se mette en place [13].

Il est évident que les conflits peuvent avoir des effets à la fois négatifs et positifs. La gestion des conflits vise à promouvoir les impacts positifs et à réduire les impacts négatifs.

#### 4 Comment puis-je identifier la nécessité d'agir?

Un conflit est une interaction

- entre des acteurs,
- un acteur au moins
- faisant l'expérience d'incompatibilités dans sa façon de penser, de ressentir, de vouloir
- par rapport à un autre acteur, de sorte que
- l'action est entravée. [14]

Si l'on suit la définition de Glasl, une personne ressent la nécessité d'agir si elle se sent bloquée dans ses actions par une incompatibilité avec une autre personne. Ensuite, il est nécessaire d'examiner en quoi consiste le conflit et quelles sont les possibilités d'action disponibles pour le résoudre. La gestion des conflits devrait toutefois commencer avant que ceux-ci ne surviennent. D'une part, il faut créer des conditions qui présentent le moins de potentiel de conflit possible (p.ex., des objectifs de coopération qui réduisent le comportement concurrentiel). D'autre part, il faut établir des processus et mettre en place des méthodes permettant de traiter les conflits.

Par conséquent, il est nécessaire d'agir tant au niveau structurel que dans les cas de conflits concrets. Les mesures de la gestion des conflits favorable à la santé sont présentées ci-après à différents niveaux.

## 5 Gestion des conflits favorable à la santé

La gestion des conflits favorable à la santé au sein d'équipes agiles nécessite des conditions préalables au niveau de l'équipe et au niveau de l'organisation.

### 5.1 Conditions préalables au niveau de l'équipe

D'une part, il s'agit de créer des conditions favorables et d'autre part, de concevoir des processus essentiels qui permettent une gestion constructive des conflits (voir figure 1).

La gestion des conflits est une interaction destinée à traiter les incompatibilités liées aux tâches et aux relations interpersonnelles. [15]

Il incombe aux collaborateurs des équipes agiles de créer et de développer ces conditions préalables. De cette façon, ils et elles assument de plus en plus le fait de s'approprier les principes de base de leur collaboration et du traitement des conflits.

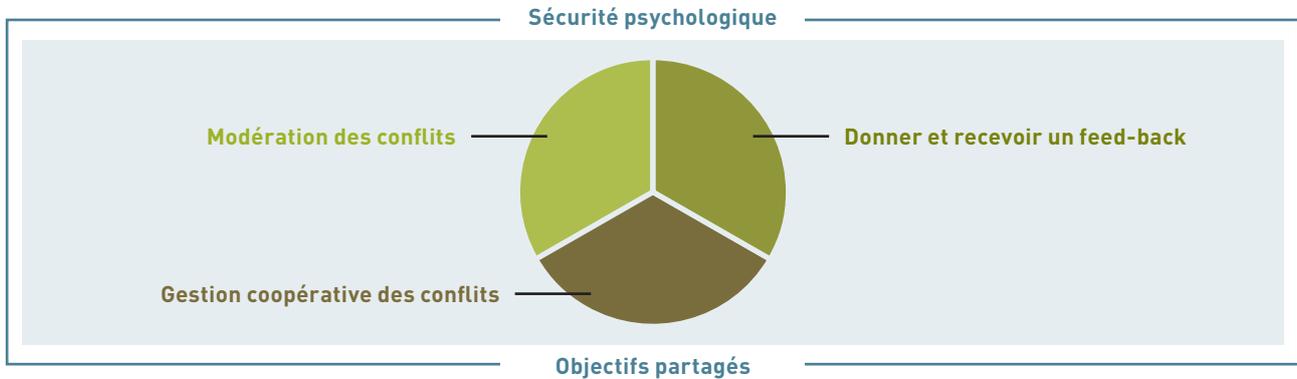
### 5.2 Conditions préalables au niveau de l'organisation

Les conflits sont importants dans les équipes agiles en raison de leur impact positif sur la performance et la santé psychique. Les organisations devraient donc avoir tout intérêt à créer une culture qui favorise le traitement des conflits. Les mesures suivantes relèvent de la responsabilité de l'organisation ou de ses décideur-euse-s:

- **Le degré d'autonomie des équipes** doit être défini par la direction, la hiérarchie et les départements du personnel, comme les ressources humaines. Les processus de niveau supérieur doivent être conformes aux processus de l'équipe. Au besoin, une nouvelle perception des départements du personnel tels que les ressources humaines et le développement organisationnel peut s'avérer nécessaire, ainsi qu'une nouvelle conception de leur rôle et de leur fonction dans un environnement moins hiérarchique. Ces fonctions peuvent également être prises en charge par les équipes agiles elles-mêmes.
- **Les mesures structurelles** sous forme de systèmes de récompense, de distribution des ressources et du pouvoir ainsi que la fixation des objectifs ont une influence significative sur la collaboration au sein des équipes agiles et entre

FIGURE 1

## Conditions et processus de gestion des conflits dans les équipes agiles

**Objectifs partagés**

Ces points constituent une condition préalable pour que les membres de l'équipe coopèrent et ne se fassent pas concurrence. L'accent n'est pas mis sur la satisfaction des intérêts individuels mais sur la recherche de solutions qui profitent au plus grand nombre possible [7]. Cela amène les membres de l'équipe à travailler avec les autres, à partager leurs connaissances et à se soutenir mutuellement. Cela crée un sentiment de « nous » et un modèle mental dans le sens de « nous tirons dans le même sens ». Les conflits sont alors davantage perçus comme un problème à résoudre conjointement, dont la solution favorise la poursuite de la coopération et la réalisation des objectifs.

**Sécurité psychologique**

Il s'agit de la conviction partagée par tous les membres de l'équipe que cette dernière est assurée de pouvoir prendre des risques interpersonnels [16] et aborder les conflits. Les éléments de la sécurité psychologique sont, par exemple, l'expression ouverte des opinions, l'accès à la parole équilibré pour tous les membres de l'équipe, l'empathie (compréhension mutuelle, prise en compte des besoins, respect), la perception que les erreurs et les faiblesses sont autant d'occasions d'apprendre, l'encouragement de la curiosité et de l'expérimentation, l'appréciation des forces, talents et capacités individuels. Si la sécurité psychologique est présente, des discussions ouvertes et la controverse sont également possibles.

**Gestion coopérative des conflits**

C'est une capacité des équipes agiles. Les conflits sont perçus comme un problème à résoudre ensemble. La prise de recul ainsi que l'écoute et la compréhension mutuelles sont essentielles. Les opinions, les besoins et les idées des membres de l'équipe sont fondamentalement légitimes et sont rendus aussi transparents que possible dans la prise de décision. Idéalement, la décision est une solution soutenue par toutes les parties prenantes. Contrairement à une culture concurrentielle de gestion des conflits qui génère des gagnants et des perdants, des études scientifiques montrent une corrélation positive avec les performances et la satisfaction des équipes.

**Modération des conflits**

Les conflits ne doivent pas être livrés à eux-mêmes, mais doivent être abordés activement. Identifier les situations conflictuelles à un stade précoce et les aborder dans le cadre des forums de communication et de réflexion prévus à cet effet (p. ex. Daily Scrum, Sprint Review ou Sprint Rétrospective) permet de traiter les conflits au plus près de l'événement. Cela offre une chance de les résoudre rapidement. L'accompagnement d'un processus de traitement des conflits peut prendre la forme d'une modération [17] ou d'une médiation [18]. Par exemple, la méthode de la controverse constructive [19, 20] est également adaptée à la modération des décisions dans lesquelles différentes idées doivent aboutir à un consensus. Cela implique des comportements tels que la discussion d'opinions opposées, l'argumentation rationnelle, le changement de perspective et la recherche de solutions par l'intégration d'idées.

**Donner et recevoir un feedback**

D'une part, cela permet d'éviter les conflits, les membres de l'équipe ayant ainsi la possibilité d'échanger leurs points de vue non seulement sur l'avancement du projet, mais aussi sur la façon de se comporter les uns avec les autres. Les agacements peuvent être combattus à un stade précoce. D'autre part, les conflits et les comportements associés peuvent également être abordés à un stade précoce. Les collaborateurs peuvent s'expliquer mutuellement et dissiper les malentendus. Les conflits qui subsistent peuvent être traités en tenant compte des différents points de vue ou intérêts. Il est donc logique de créer un système de feedback dans les équipes agiles. Cela comprend :

- les différentes possibilités de feedback (p. ex. par écrit, oralement, en face à face, en ligne, par des canaux de communication);
- l'élaboration conjointe de règles de feedback (p. ex. débattre ouvertement, exprimer des critiques) et de normes de traitement des conflits;
- des cycles réguliers de feedback sur les aspects positifs et négatifs de la collaboration dans le travail quotidien de l'équipe agile (p. ex. ordre du jour dans le Sprint Review ou dans la Rétrospective).

elles. Il est donc utile de réfléchir à leur impact sur la collaboration et sur les conditions internes de la collaboration et de créer des structures appropriées.

- **Des canaux de réflexion** sont créés pour aborder les conflits ensemble (p. ex. des forums d'échange entre les équipes ou au niveau des départements).
- **Une structure de soutien** sert à assister la gestion des conflits au sein des équipes. Les organes de médiation, les RH, le développement organisationnel, la modération externe et interne, les médiateur-trice-s et les coachs sont disponibles.
- **La formation institutionnalisée** aide à renforcer les compétences en matière de gestion des conflits. Les formations doivent être accessibles à tout le personnel. Ce dernier devrait également avoir la possibilité d'être formé en tant que modérateur-trice, médiateur-trice et coach.

Ces mesures permettent de concevoir le cadre organisationnel approprié.

## 6 Conclusion

Les conflits font partie du quotidien des équipes agiles. La gestion proactive des conflits est une condition essentielle pour une collaboration réussie et axée sur les objectifs, ainsi que pour la promotion de la santé psychique. On constate ceci :

La responsabilité d'identifier les conflits et de les traiter incombe de plus en plus aux membres de l'équipe. Ils doivent acquérir les compétences nécessaires à cet effet.

- Les objectifs communs favorisent l'esprit collectif. La sécurité psychologique est nécessaire pour aborder les conflits. Aborder les conflits de manière coopérative plutôt que de vouloir gagner permet des discussions «ouvertes». Modérer les conflits au lieu de les livrer à eux-mêmes permet de trouver des solutions efficaces. Un système de feed-back soutient le dialogue de manière systématique et à bas seuil.

Il appartient à l'entreprise ou à ses décideur-euse-s et départements du personnel de créer les conditions-cadres organisationnelles permettant de traiter les conflits de manière constructive.

- La clarification de l'autonomie dans le contexte organisationnel permet d'utiliser efficacement la marge de manœuvre des équipes. La conception transparente de l'implication structurelle des équipes agiles dans l'organisation globale et ses structures de décision et de pouvoir permet une collaboration coordonnée. Les canaux de réflexion généraux permettent de mettre les conflits au service de la réussite de la collaboration organisationnelle. Une structure de soutien fournit une assistance supplémentaire pour la gestion des conflits. Les offres de formation à la gestion des conflits constituent un investissement dans le capital humain.

La gestion proactive des conflits contribue au succès de la collaboration et au développement des personnes et de l'organisation.

## 7 Sources

- [1] Römer, M., Euwema, M., Giebels, E. & Rispens, S. (2010). Leaders and Subordinates Conflict. In *IACM 23rd Annual Conference Paper (June)*.
- [2] Meier, L. L., Semmer, N. K. & Gross, S. (2014). The effect of conflict at work on well-being: Depressive symptoms as a vulnerability factor. *Work & Stress*, 28(1), 31–48.
- [3] Benitez, M., Guerra, J., Medina, F. J., Martinez, I. & Munduate Jaca, L. (2007). Consequences of conflict between supervisor and subordinates on well-being at work. In *IACM 2007 Meetings Paper*.
- [4] Poitras, J. (2012). Meta-analysis of the impact of the research setting on conflict studies. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 116–132.
- [5] Schantz, A. D. & Bruk-Lee, V. (2016). Workplace social stressors, drug-alcohol-tobacco use, and coping strategies. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(4), 222–241.
- [6] Bauer, G. F., Vogt, K., Inauen, A. & Jenny, G. (2015). Work-SoC – Entwicklung und Validierung einer Skala zur Erfassung des arbeitsbezogenen Kohärenzgefühls. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 23, 20–30.

- [7] Deutsch, M. (2014). Cooperation, competition, and conflict. In M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (3–28). San Francisco/CA: Jossey-Bass.
- [8] Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in self-managing work teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625–642.
- [9] Gilin Oore, D., Leiter, M. P. & LeBlanc, D. E. (2015). Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 56(3), 301–310.
- [10] Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 74(1), 33–52.
- [11] Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in topmanagement teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102.
- [12] Curseu, P. L., Boros, S. & Oerlemans, L. A. (2012). Task and relationship conflict in short-term and long-term groups: The critical role of emotion regulation. *International Journal of Conflict management*, 23(1), 97–107.
- [13] Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- [14] Glasl, F. (2010). *Konfliktmanagement* (8. Aufl.). Bern: Haupt.
- [15] DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R. & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578.
- [16] Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- [17] Redlich, A. (2012). *Konfliktmoderation in Gruppen*. Hamburg: Windmühle.
- [18] Montada, L. & Kals, E. (2013). *Mediation: psychologische Grundlagen und Perspektiven*. Weinheim: Beltz.
- [19] Johnson, D. W. (2015). *Constructive Controversy. Theory, Research, Practice*. Cambridge: University Press.
- [20] Vollmer, A., Dick, M. & Wehner, T. (2015). *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Gabler/Uniscope.

## Impressum

### Éditrice

Promotion Santé Suisse

### Responsable

Gerson Schärli, Promotion Santé Suisse

### Auteur et auteure

- Prof. Dr Albert Vollmer, Haute École de Psychologie Appliquée FHNW
- Ariane Vetter, Hôpital universitaire de Zurich

### Série et numéro

Promotion Santé Suisse, Feuille d'information 54

© Promotion Santé Suisse, mai 2021

### Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse  
Wankdorfallée 5, CH-3014 Berne  
Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00  
office.bern@promotionsante.ch  
www.promotionsante.ch/publications