

# L'art de la gestion des conflits en équipe tech

Une formation essentielle pour bâtir des équipes performantes et résilientes



# 🎯 Objectifs de cette formation

À la fin de cette journée, vous aurez développé des compétences essentielles pour naviguer efficacement dans les situations conflictuelles qui émergent naturellement au sein des équipes techniques.



## Identifier

Reconnaître les différents types et sources de conflits spécifiques aux environnements tech



## Comprendre

Décrypter les mécanismes psychologiques qui alimentent les tensions interpersonnelles



## Se connaître

Identifier votre propre posture naturelle face aux désaccords et conflits



## Résoudre

Maîtriser les fondamentaux d'une résolution constructive et durable

# Le conflit : définition et idées reçues

## 💬 Qu'est-ce qu'un conflit ?

Un conflit est une situation dans laquelle deux ou plusieurs personnes perçoivent leurs objectifs, besoins ou valeurs comme étant incompatibles. Cette perception peut être réelle ou imaginée, mais elle génère une tension qui nécessite une résolution.

## 💡 À retenir absolument

- Le conflit n'est **pas toujours négatif** : il peut être une source de créativité, de changement ou d'innovation majeure
- Ce qui pose réellement problème, c'est la **manière de le gérer**
- Un conflit bien résolu renforce souvent les relations et la performance



# L'escalade du conflit : un processus prévisible

Comprendre la dynamique d'escalade permet d'intervenir au bon moment, avant que la situation ne devienne ingérable.



## Désaccord

Divergence d'opinion initiale, souvent sur des aspects techniques ou méthodologiques

## Tension

Les émotions commencent à s'impliquer, le ton change subtilement



## Conflit

La situation devient explicite, les positions se durcissent

## Crise

Si mal gérée : rupture de communication, impacts sur l'équipe

- ❑ **Point d'intervention optimal :** Entre le désaccord et la tension, quand les émotions ne dominent pas encore la raison.

5	= Communication =		Guide Panel
6	Record of Pre-arrangement	String	Text Box multiple lines
7	Status (Auto-recording)	Select	Radio Button
8	Cost for Rough copy	Numeric	
9	Cost for Final copy	Numeric	

# Les quatre types de conflits professionnels

Chaque type de conflit nécessite une approche spécifique. Savoir les distinguer est la première étape vers une résolution efficace.

# Typologie des conflits en environnement tech

1

## Conflit intrapersonnel

**Définition :** Conflit intérieur entre valeurs, désirs ou contraintes personnelles

**Exemple tech :** "Je veux livrer un code de qualité, mais je suis épuisé et sous pression pour livrer rapidement"

*Impact :* Peut mener au burnout si non adressé

2

## Conflit interpersonnel

**Définition :** Opposition directe entre deux personnes de l'équipe

**Exemple tech :** Développeur frontend vs développeur backend sur la responsabilité d'un bug critique en production

*Impact :* Peut fragmenter l'équipe si d'autres prennent parti

3

## Conflit intragroupe

**Définition :** Tension au sein d'une même équipe sur les priorités ou méthodes

**Exemple tech :** Équipe produit divisée sur la priorisation des fonctionnalités du prochain sprint

*Impact :* Ralentit la prise de décision et diminue la cohésion

4

## Conflit intergroupe

**Définition :** Opposition entre différentes équipes ou services

**Exemple tech :** Équipe de développement vs équipe marketing sur les délais réalistes de lancement

*Impact :* Crée des silos organisationnels nuisibles

# Les sources de conflits dans les équipes tech

Identifier les causes racines permet d'agir en prévention plutôt qu'en réaction. Les environnements techniques présentent des facteurs de tension spécifiques qu'il est essentiel de reconnaître.



# Les six facteurs déclencheurs principaux



## Communication floue ou ambiguë

Les malentendus naissent souvent d'exigences mal définies ou de tickets incomplets. L'absence de contexte génère des interprétations divergentes et des attentes contradictoires.



## Objectifs non alignés

Classique : le Product Owner veut livrer rapidement pour satisfaire le client, tandis que les développeurs privilégient la qualité du code et la dette technique. Sans dialogue, cette tension s'intensifie.



## Pression temporelle

Les deadlines serrées et les sprints sous tension augmentent le stress, réduisent la patience et favorisent les réactions émotionnelles plutôt que rationnelles.



## Injustice perçue

Sentiment que certains membres reçoivent systématiquement la reconnaissance ou les projets intéressants : "C'est toujours le même qui est mis en avant lors des démos."



## Différences de personnalité

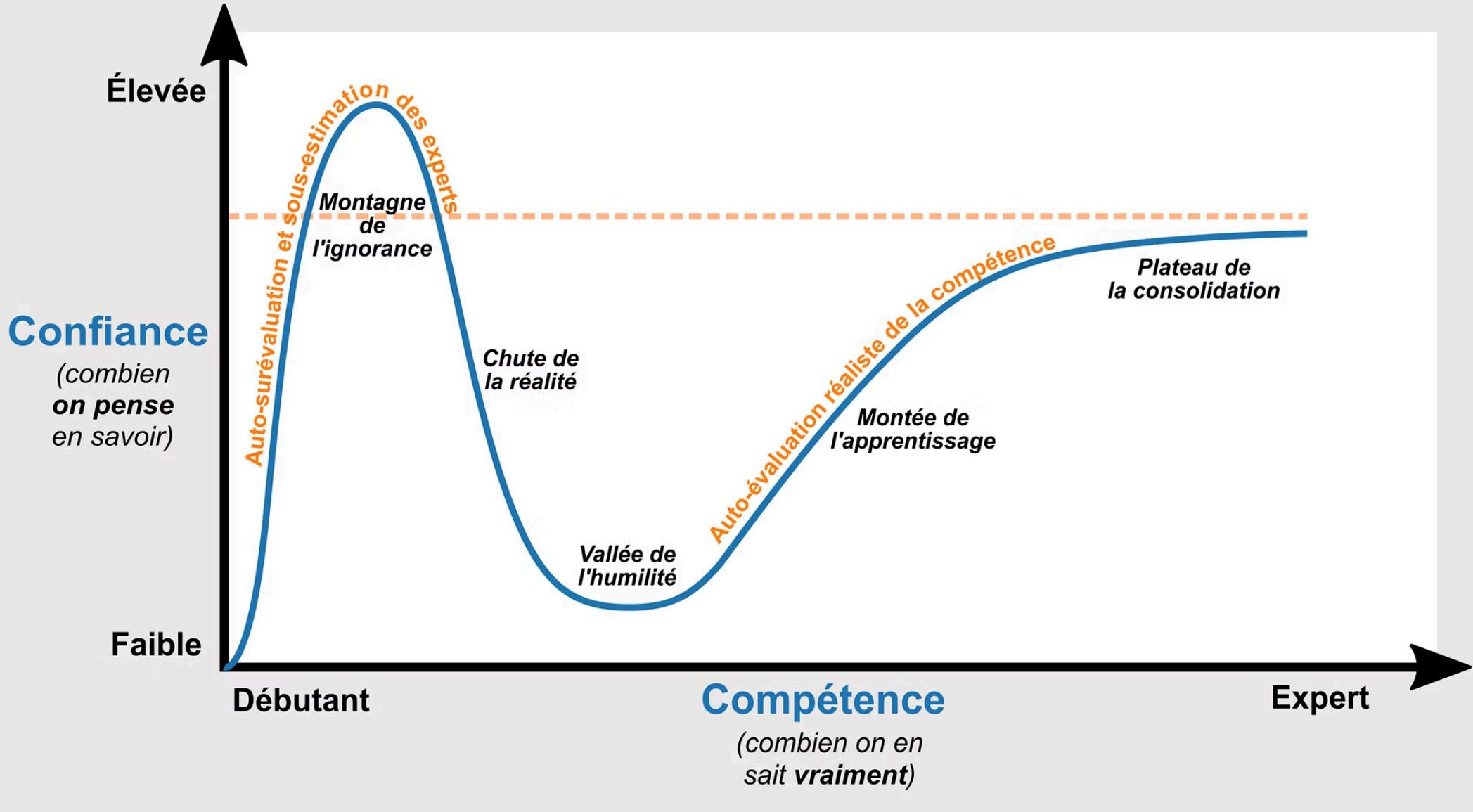
Introverti vs extraverti, analytique vs intuitif, détail vs vision globale : ces différences sont des forces... si on sait les gérer.



## Biais cognitifs

Biais de confirmation, effet Dunning-Kruger, stéréotypes : nos cerveaux nous jouent des tours et nous font interpréter les situations de manière biaisée.

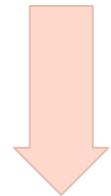
La **dette technique** est un concept utilisé en **informatique** pour décrire le coût à long terme de solutions rapides ou temporaires adoptées lors du **développement logiciel**. Cela se produit lorsque les développeurs choisissent des solutions qui permettent de répondre rapidement à un besoin immédiat, mais qui peuvent entraîner des problèmes ou des coûts plus importants à long terme.



L'**effet Dunning-Kruger**, aussi appelé **effet de surconfiance**, est un **mécanisme cognitif** par lequel les personnes les moins qualifiées d'un groupe tendent à surestimer leur **compétence** dans un domaine. Ce mécanisme peut être rapproché de l'**ultracrépidarisme**.

# Le cycle du conflit selon Glasl

Friedrich Glasl, expert autrichien en résolution de conflits, a modélisé l'escalade conflictuelle en plusieurs étapes. Comprendre ce cycle permet d'intervenir avant qu'il ne soit trop tard.



## 1. Désaccord latent

Une tension sous-jacente existe mais n'est pas encore exprimée ouvertement



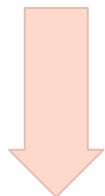
## 2. Tension visible

Les signes deviennent perceptibles : ton plus sec, évitements, communications minimales



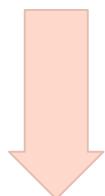
## 3. Escalade

Le conflit devient explicite, les positions se durcissent, les alliés se forment



## 4. Rupture / Crise

Communication bloquée, impact sur la productivité, souffrance individuelle



## 5. Résolution ou fracture

Soit une médiation permet la reconstruction, soit la séparation devient inévitable

# Cas d'escalade : exemple concret en équipe tech

## Contexte

Une intégration API entre le frontend et le backend ne fonctionne plus après un déploiement.

## Déroulement

**Étape 1 :** Le développeur frontend reproche au backend d'avoir cassé l'intégration sans prévenir.

**Étape 2 :** Chacun se justifie avec véhémence, le ton monte lors du daily stand-up.

**Étape 3 :** Messages ironiques et passifs-agressifs échangés sur Slack : "Super documentation 

**Étape 4 :** La communication se bloque totalement. Chacun travaille en silo, refuse de collaborer.

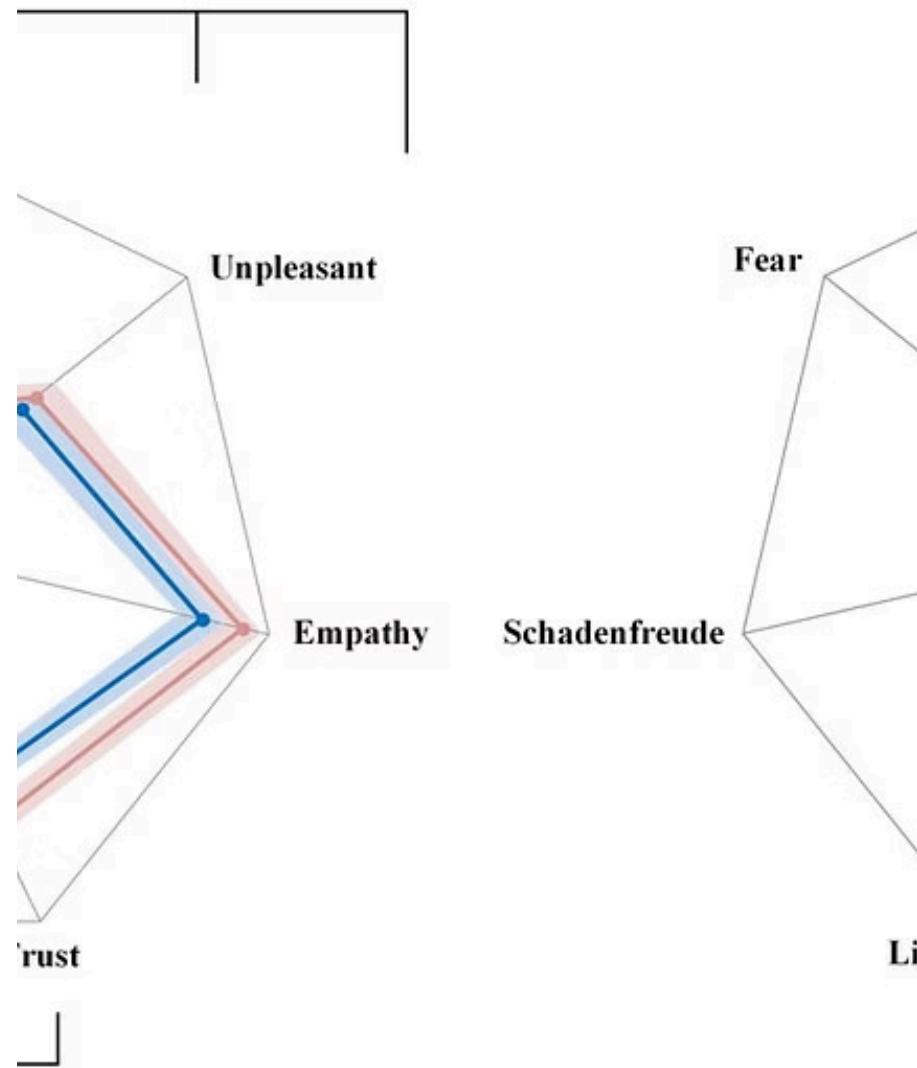
**Étape 5 :** Le tech lead doit intervenir pour organiser une médiation et rétablir un dialogue constructif.

## Leçon

Une intervention dès l'étape 2 (avec un échange factuel sur la documentation des changements d'API) aurait évité l'escalade émotionnelle.

# Les 5 postures face au conflit

Le modèle Thomas-Kilmann identifie cinq stratégies de gestion des conflits, basées sur deux dimensions : l'assertivité (défendre ses intérêts) et la coopération (prendre en compte les intérêts d'autrui).



# Modèle Thomas-Kilmann : quel style adopter ?

## Compétition

**Attitude :** Imposer son point de vue, prioriser ses objectifs

**Quand l'utiliser :** Situations d'urgence, questions de sécurité, décisions critiques qui nécessitent une action rapide

**Risque :** Détérioration des relations, ressentiment

## Évitement

**Attitude :** Fuir ou reporter le conflit, ne pas s'engager

**Quand l'utiliser :** Enjeu mineur, besoin de temps pour réfléchir, émotions trop vives nécessitant un recul

**Risque :** Accumulation de tensions non résolues

## Accommodation

**Attitude :** Céder pour apaiser, privilégier la relation

**Quand l'utiliser :** Préserver une relation importante, reconnaître son erreur, créer du capital relationnel

**Risque :** Frustration personnelle si répété trop souvent

## Compromis

**Attitude :** Trouver un terrain d'entente rapide, chacun fait des concessions

**Quand l'utiliser :** Contrainte de temps, enjeux moyens, besoin d'avancer rapidement

**Risque :** Solution sous-optimale, insatisfaction partielle

## Collaboration

**Attitude :** Co-construire une solution gagnant-gagnant

**Quand l'utiliser :** Enjeux importants, temps disponible, volonté mutuelle de résoudre durablement

**Avantage :** Solution innovante, renforcement des relations



# Aucun style n'est "meilleur"

Le manager ou leader efficace sait **alterner entre ces postures** selon le contexte, l'enjeu et les personnes impliquées. La flexibilité comportementale est une compétence clé du leadership moderne.

# Atelier pratique : découvrez votre style

## Objectif

Identifier votre posture naturelle face au conflit et comprendre comment elle interagit avec celle de vos collègues pour mieux collaborer.

## Déroulé de l'atelier

1. Compléter un mini-test de personnalité basé sur le modèle Thomas-Kilmann
2. Identifier votre style dominant parmi les cinq postures
3. Discussion en binôme pour explorer les implications pratiques
4. Débrief collectif sur la complémentarité des styles dans une équipe

## Questions de réflexion

- Comment réagir face à quelqu'un d'un style opposé ?
- Quelles sont vos forces dans la gestion de conflit ?
- Quelles faiblesses devez-vous surveiller ?
- Dans un projet tech agile, quel style favorise le plus la performance ?

# Exemple d'interaction entre styles

## Développeur A : Collaboratif

### Caractéristiques :

- Veut discuter de chaque décision
- Cherche le consensus
- Prend le temps d'écouter tous les points de vue
- Valorise la qualité relationnelle

**Forces :** Solutions innovantes, équipe soudée

**Risques :** Lenteur décisionnelle, paralysie par l'analyse

## Développeur B : Compétitif

### Caractéristiques :

- Veut trancher rapidement
- Privilégie l'efficacité
- S'appuie sur son expertise
- Valorise les résultats tangibles

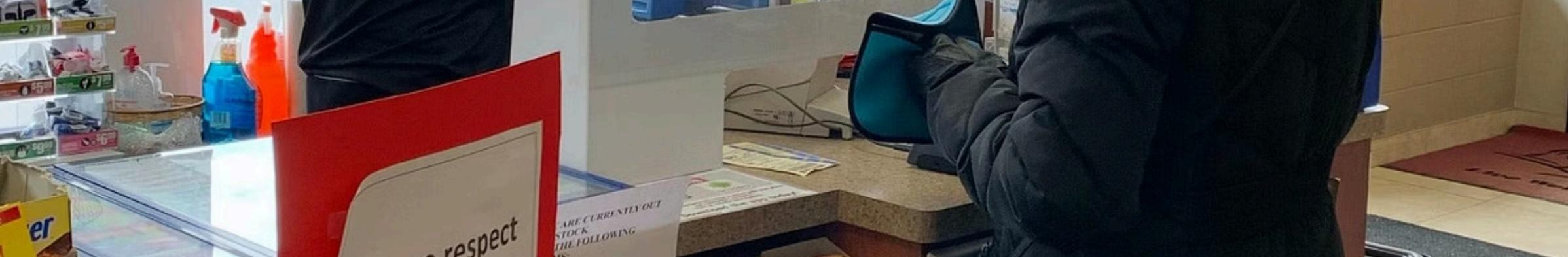
**Forces :** Rapidité, clarté, décisions assumées

**Risques :** Frustration d'équipe, décisions sous-optimales

---

 **Friction fréquente :** Le développeur A se sent brusqué et non écouté, le développeur B trouve son collègue trop lent et indécis.

 **Complémentarité possible :** En reconnaissant leurs différences, ils peuvent décider ensemble quand privilégier la rapidité (compétition) et quand investir dans la réflexion collective (collaboration).



# Prévenir plutôt que guérir

La meilleure stratégie face aux conflits reste la prévention. Des pratiques managériales et organisationnelles saines réduisent drastiquement les risques de tensions destructrices.

# Les 5 principes clés de prévention des conflits

01

## Clarifier les rôles et responsabilités

**Application tech :** Définir clairement les ownerships dans Git, les responsabilités du Product Owner, les périmètres du QA. Utiliser des matrices RACI pour les projets complexes.

02

## Communiquer régulièrement et honnêtement

**Application tech :** Daily stand-ups efficaces, rétrospectives post-mortem ouvertes et sans jugement, entretiens individuels (1:1) réguliers pour prendre la température.

03

## Donner du feedback constructif

**Application tech :** Préférer "J'ai remarqué que le délai de réponse aux code reviews s'est allongé, que se passe-t-il ?" plutôt que "Tu ne fais jamais tes reviews à temps."

04

## Valoriser la collaboration plutôt que la hiérarchie

**Application tech :** Encourager la logique d'équipe plutôt que le blâme individuel. Célébrer les succès collectifs, analyser les échecs en équipe sans chercher de coupable.

05

## Déetecter tôt les signaux faibles

**Application tech :** Être attentif au malaise ambiant, aux silences inhabituels, au sarcasme croissant, à l'isolement d'un membre. Le non-dit est souvent plus parlant que le dit.

# Signaux d'alerte à surveiller

Apprenez à reconnaître les signes avant-coureurs d'un conflit en gestation. Une intervention précoce peut éviter une escalade coûteuse.

## Changements de communication

- Réponses très brèves ou tardives
- Évitement du contact visuel
- Communication exclusivement écrite
- Ton plus froid ou ironique

## Manifestations émotionnelles

- Irritabilité accrue
- Soupirs fréquents
- Remarques sarcastiques
- Repli sur soi

## Dynamiques d'équipe

- Formation de clans
- Exclusion informelle
- Baisse de participation aux réunions
- Plaintes répétées

## Indicateurs de performance

- Qualité du code en baisse
- Augmentation des bugs
- Retards sur les livraisons
- Absentéisme croissant



## 💥 Cas pratique : "Le ticket maudit"

Un exercice de mise en situation pour expérimenter la dynamique conflictuelle et tester différentes stratégies de résolution. Cet atelier immersif vous permettra de vivre un conflit typique en environnement tech.



# Mise en situation : contexte et enjeux

## 📱 Contexte technique

Une fonctionnalité critique de l'application ne fonctionne plus suite à un déploiement réalisé ce matin. Les utilisateurs remontent des erreurs. Une démo client majeure est prévue dans 2 heures.

## ⚡ Points de tension

- Pression temporelle extrême
- Responsabilités floues
- Enjeu business critique
- Historique de tensions
- Manque de documentation

## 🔧 Les trois rôles

**Développeur Frontend :** Affirme que son code fonctionnait parfaitement hier, accuse le backend d'avoir modifié l'API sans prévenir

**Développeur Backend :** Soutient avoir respecté le contrat d'interface, suggère que le frontend n'a pas testé correctement

**Product Owner :** Stressé par la démo imminente, doit jouer le rôle de médiateur tout en trouvant une solution rapide



# Déroulement de l'atelier (30 minutes)

## Phase 1 : Préparation

**5 minutes**

Chaque participant reçoit sa fiche de rôle avec son contexte, ses contraintes et ses émotions. Temps de préparation individuelle pour entrer dans le personnage.

## Phase 3 : Débrief collectif

**15 minutes**

Discussion guidée par le formateur sur ce qui s'est passé, identification des erreurs et des bonnes pratiques, exploration d'alternatives.

**1**

**2**

**3**

## Phase 2 : Jeu de rôle

**10 minutes**

Les trois acteurs improvisent la scène de confrontation. Les observateurs prennent des notes sur les comportements, postures et techniques de communication utilisés.

# Questions de débrief



## Quelles erreurs de communication avez-vous identifiées ?

Accusations personnelles vs description factuelle, écoute vs préparation de réponse, interruptions, généralisation ("tu fais toujours..."), absence de questions clarifiantes



## Quelles postures ont aidé à désamorcer ?

Reconnaissance des émotions, reformulation, proposition de pause, focus sur le problème technique, suggestion de co-débogage



## Quelles postures ont aggravé la situation ?

Compétition excessive, évitement du Product Owner, défensivité plutôt qu'ouverture, recherche de coupable plutôt que de solution

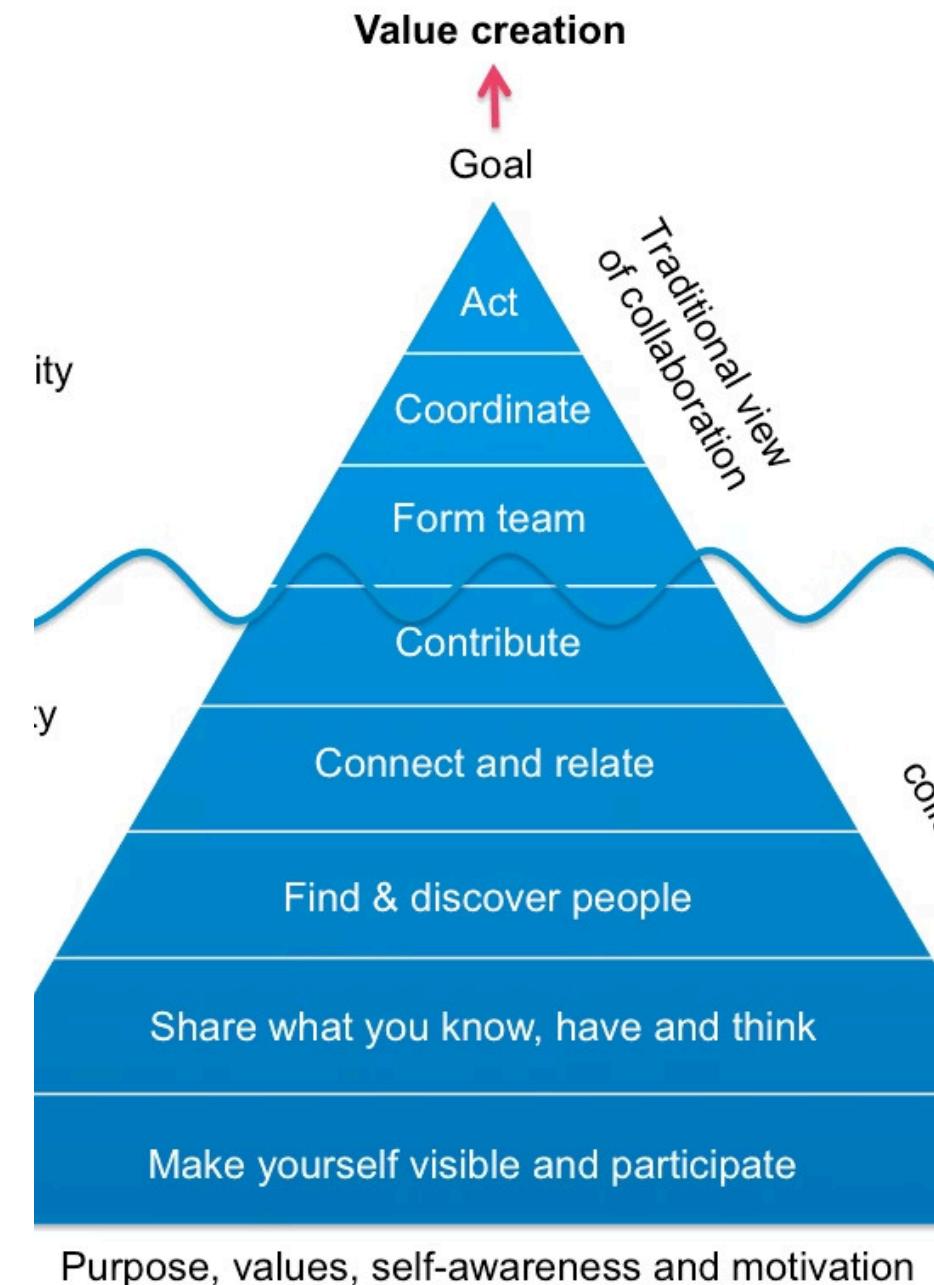


## Comment aurait-on pu prévenir cette situation ?

Documentation des changements d'API, communication proactive, tests d'intégration automatisés, revue de code cross-équipe

# Leçons tirées du cas pratique

L'exercice révèle systématiquement plusieurs patterns comportementaux universels dans les situations de crise technique.



# Apprentissages clés de l'atelier

## La pression révèle nos défauts

Sous stress, nous revenons à nos postures naturelles, souvent contre-productives. La compétition et l'évitement dominent, alors que la collaboration serait plus efficace.

## Le rôle crucial du médiateur

Le Product Owner ou le tech lead doivent gérer leurs propres émotions (stress de la démo) pour pouvoir aider les autres. C'est une compétence qui se développe.

## Le problème réel n'est jamais juste technique

Derrière le bug se cachent souvent des problèmes de process, de communication ou de confiance. Résoudre uniquement l'aspect technique ne prévient pas la récidive.

## L'intervention précoce change tout

Si le backend avait communiqué le changement d'API en amont, ou si un test d'intégration existait, le conflit aurait été évité. Les investissements en prévention sont rentables.

# Stratégies de sortie de crise

Quand le conflit est déjà installé, certaines techniques permettent de désamorcer la situation et de revenir à un échange constructif.

1

## Pause émotionnelle

"Faisons une pause de 10 minutes pour nous calmer" - permet au cortex préfrontal de reprendre le contrôle

2

## Reformulation empathique

"Si je comprends bien, tu es frustré parce que..." - valide les émotions sans nécessairement accepter les faits

3

## Recentrage sur l'objectif commun

"Notre objectif commun est de réussir la démo client. Comment on y arrive ensemble ?"

4

## Questions ouvertes

"Qu'est-ce qui t'aiderait à avancer ?" - ouvre les possibilités plutôt que de fermer sur des positions

5

## Co-construction de solution

"Et si on déboguait ensemble pendant 30 minutes avant de décider de qui doit changer quoi ?"

# Communication Non Violente (CNV) en tech

La méthode de Marshall Rosenberg appliquée aux conflits techniques : un outil puissant pour transformer les accusations en dialogue constructif.

## Communication violente

"Tu n'as JAMAIS documenté tes changements d'API ! C'est toujours le même problème avec toi. Tu ne penses qu'à toi et tu nous mets dans la merde."

**Effets :** Défensivité immédiate, contre-attaque, escalade émotionnelle, aucune résolution.

## Communication non violente

"Quand je constate que les changements d'API ne sont pas documentés (Observation), je me sens inquiet (Sentiment) car j'ai besoin de pouvoir adapter mon code à temps pour tenir les délais (Besoin). Pourrions-nous mettre en place une checklist de déploiement incluant la documentation ? (Demande)"

**Effets :** Écoute, compréhension mutuelle, recherche de solution.



# Ce qu'il faut retenir de ce module

## Le conflit est normal et peut être utile

Les désaccords bien gérés sont des opportunités d'innovation, d'amélioration des process et de renforcement des relations.

Éviter systématiquement le conflit est contre-productif.

## Les styles de réaction varient selon les individus

Compétition, évitemen, accommodation, compromis, collaboration : chacun a son style naturel. Connaître le vôtre et celui de vos collègues améliore drastiquement la collaboration.



## La détection précoce évite l'escalade

Identifier et adresser les signaux faibles (changement de ton, malaise, sarcasme) permet d'intervenir avant que la situation ne devienne incontrôlable. Mieux vaut un inconfort bref qu'une crise durable.



## La communication claire et respectueuse reste la clé

Faits vs jugements, besoins vs reproches, questions vs accusations : la manière dont on communique détermine souvent plus l'issue du conflit que le fond du désaccord.

# Ressources pour aller plus loin

## Lecture recommandée

**The Five Dysfunctions of a Team** de Patrick Lencioni - Un classique sur les dynamiques d'équipe dysfonctionnelles et comment les surmonter

## Technique de communication

**Les mots sont des fenêtres** de Marshall Rosenberg - Guide pratique de la Communication Non Violente applicable au quotidien

## Gestion de conversations difficiles

**Difficult Conversations** de Stone, Patton & Heen - Méthodologie pour aborder les sujets sensibles avec intelligence émotionnelle

# Plan d'action personnel

Transformez ce cours en changement concret. Avant de quitter cette salle, engagez-vous sur au moins deux actions spécifiques que vous mettrez en œuvre dès cette semaine.

## → Identifier votre prochain conflit potentiel

Y a-t-il actuellement une tension latente dans votre équipe ? Un désaccord non résolu ? Un malentendu qui s'installe ? Nommez-le clairement.

## → Choisir votre posture intentionnellement

Plutôt que de réagir automatiquement, décidez consciemment quelle posture (Thomas-Kilmann) serait la plus appropriée pour cette situation spécifique.

## → Préparer une conversation difficile

Utilisez le cadre CNV (Observation-Sentiment-Besoin-Demande) pour préparer une conversation que vous repoussiez depuis trop longtemps.

## → Mettre en place un rituel d'équipe

Proposez une rétrospective, un 1:1 régulier, ou un moment de feedback structuré pour créer des espaces de dialogue préventif.

# "Un conflit bien géré est une opportunité de progrès"

— Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*

---

Merci pour votre participation active. Les meilleures équipes ne sont pas celles qui n'ont jamais de conflits, mais celles qui savent les transformer en opportunités de croissance collective.

À vous de jouer ! 

