

**Au Secours !**

**Il y a un conflit dans mon équipe**



***Manuel de survie  
pour Scrum Master***

# Sommaire

Pourquoi ce manuel de survie ?	2
Dois-je être effrayé.e si un conflit apparaît ?	3
Détectez les signaux faibles d'un conflit	4
Prenez le temps de poser le diagnostic	5
L'approche de la Communication NonViolente	7
La résolution de conflit par la médiation	15
L'approche systémique et stratégique de Palo Alto	24
Le mot de la fin	35
Pour aller plus loin	36
Qui suis-je ?	39

## *Pourquoi ce manuel de survie ?*

Vos daily meetings ressemblent plus à des placages qu'à des mêlées. Il est temps de siffler le temps mort et de prendre un peu de recul.

Parfois, vous vous sentez dépassé.e par les manifestations d'humeur de votre équipe. Vous aimeriez ne plus être le/la Mouchoir Master du bureau des pleurs. Vous aimeriez tellement que votre équipe respire l'harmonie et chante en cœur les airs de bisounours.

Mais comment faire pour détendre l'atmosphère et favoriser la collaboration ?

En tant que Scrum master, c'est vers vous que les regards insistants des équipiers et du management vont se tourner pour trouver une solution. Peut-être vous sentez-vous un peu seul.e et insuffisamment armé.e pour affronter la situation ?

Si c'est le cas, j'espère que les pages qui vont suivre vous donneront quelques clés pour apaiser les tensions et retrouver une équipe au top qui pond du story point gaiement (et qui satisfait son client, cela va sans dire !).

# Dois-je être effrayé.e si un conflit apparaît ?

Oui et non !

Non, puisque l'expression des désaccords fait partie de la vie et donc de la vie d'une équipe. Des moments de tensions sont d'ailleurs souhaitables à des moments clés, par exemple après la formation d'une nouvelle équipe. À ce sujet, le modèle de Bruce Tuckman (modèle de 1965, ça ne nous rajeunit pas !) est bon à garder en tête et toujours d'actualité.

Le modèle originel présente 4 phases :

- Forming
- Storming
- Norming
- Performing

L'étape de chaos "Storming" est présentée dans ce modèle comme une étape indispensable pour arriver à une organisation performante où chacun trouvera sa place. Bonne nouvelle !

Par contre, ce moment de Chaos est censé être **éphémère**. Ainsi, il est temps de s'inquiéter si le crépage de chignon se répète encore et encore. Un conflit latent peut être fort préjudiciable à l'équipe, la ralentir et provoquer la démotivation des coéquipiers.

## Déterminez les signaux faibles d'un conflit

Avez-vous constaté que votre équipe délivrait moins ou des produits de moins bonne qualité ? Avez-vous le sentiment que les communications sont moins fluides pendant les cérémonies Scrum ? Avez-vous l'impression que vos coéquipiers sont moins francs ou authentiques pendant les rétrospectives ? Vos oreilles ont-elles traîné près de la machine à café (*si cela existe encore*), avez-vous entendu l'expression de frustrations ou avez-vous vu des clans se former ? Avez-vous remarqué des comportements inhabituels tels que des retards ou absences de certains coéquipiers habituellement fidèles au poste ? Pensez-vous que certains ont des choses à dire et ne l'expriment plus en groupe ? Ou encore que certains s'expriment trop fort ce qu'ils pensent et avec trop de cynisme à votre goût ?

Si vous avez observé une de ces situations, le temps est probablement venu d'intervenir et d'aider vos coéquipiers à trouver des manières de s'exprimer qui permettent d'évoquer et de mettre en lumière les désaccords sans que cela ne se termine en pugilat.

# Prenez le temps de poser le diagnostic

Avant d'agir, prenez le temps de faire le diagnostic et de choisir l'approche la plus adaptée à votre situation.

Dans ce manuel, je vous présente trois approches dont le niveau de difficulté va croissant (cf. nombre d'étoiles) :

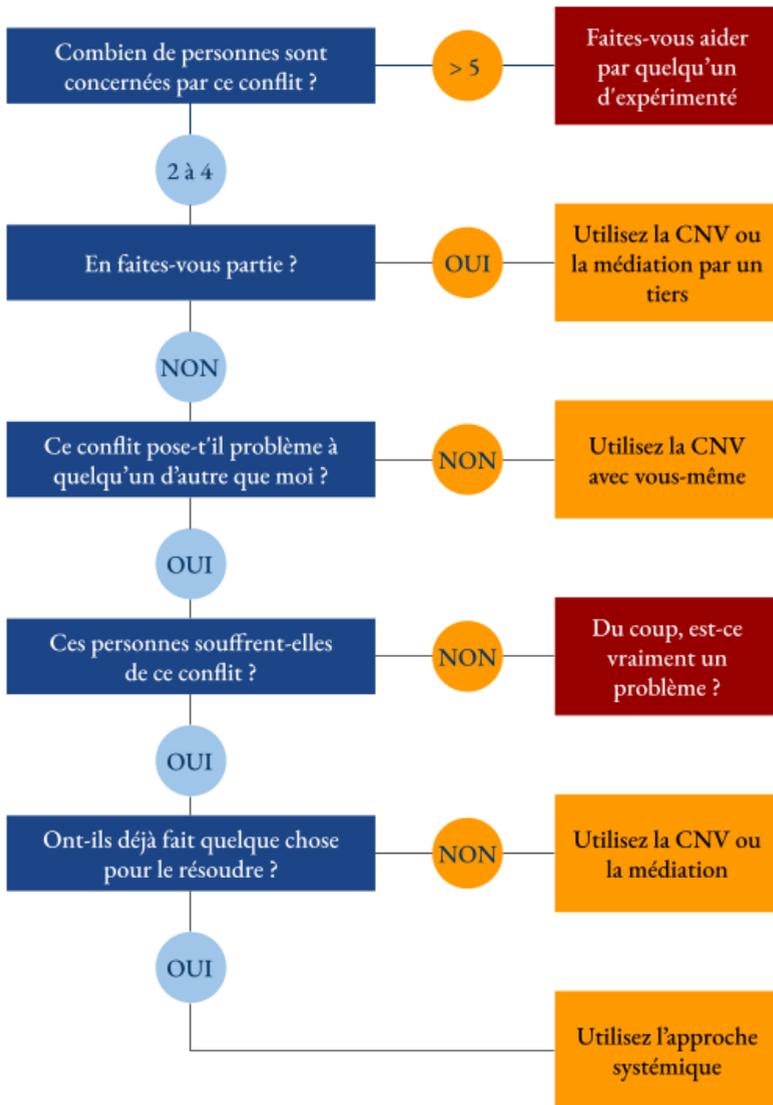
⇒ **La Communication NonViolente** ★

⇒ **La Médiation** ★★

⇒ **L'approche Systémique et Stratégique** ★★★

La première approche, la Communication NonViolente, présente l'avantage de pouvoir être combinée aux deux autres et de les rendre plus efficaces. C'est donc une excellente porte d'entrée pour les débutants.

Le logigramme ci-après vous aidera à faire le point sur la situation et à déterminer s'il est vraiment pertinent d'intervenir et selon quelles modalités pratiques. Au fil des questions, vous identifierez peut-être qu'il est urgent de ne rien faire.



# L'approche de la Communication NonViolente

## Qu'est-ce que c'est ?

Conçue par Marshall Rosenberg, l'approche de la communication NonViolente (CNV) permet **d'exprimer des désaccords de manière à ce qu'ils soient entendus** (c'est-à-dire sans agresser l'autre ou le tenir pour coupable de la situation que nous vivons).

Un des principes clés de la CNV est de **prioriser la relation sur le résultat**. Le processus est en quatre étapes intitulées OSBD pour **Observation, Sentiment, Besoin et Demande**.

C'est humain de vivre des émotions fortes au travail, et en même temps, c'est assez rare de l'assumer et encore moins de les exprimer. De mon expérience, la colère est l'émotion la plus souvent ouvertement exprimée loin devant la tristesse et la peur... et la joie bien sûr !

L'expression de nos émotions est parfois maladroite. Elle peut causer de regrettables malentendus. Mais bon, c'est vrai que ça fait quand même du bien de gueuler un bon coup de temps en temps en réunion pour rappeler qu'on existe et vérifier qu'on est encore vivant à la lecture du 42<sup>ème</sup> slide de la présentation !

Le processus OSBD va nous aider à clarifier ce qui se passe en chacune des personnes concernées par le conflit et permettre d'exprimer plus sereinement les points de désaccord. Le processus incite chacun à prendre la responsabilité de ses émotions et à s'exprimer en "je", plutôt qu'à utiliser le "tu qui tue". Ce processus est la base de la Communication NonViolente. Ce manuel vous aidera à débiter. Comme pour les maths ou le foot : plus vous pratiquez, plus vous serez à l'aise !

### Voici les étapes :

⇒ **O pour Observation sans jugement.** Je clarifie les faits concrets qui me dérangent. Pour être dénués de jugement, les faits sont idéalement exprimés comme si une caméra était en train de les filmer.

⇒ **S pour Sentiment.** J'exprime les émotions que génèrent chez moi ces faits. Dans un conflit, la palette d'émotions est large :

- Est-ce une variation de la colère ? Suis-je simplement irrité ou agacé, ou bien suis-je furieux ou hors de moi ?
- Est-ce une variation de la peur ? Suis-je seulement intimidé par la situation ou complètement angoissé voire tétanisé ?
- Est-ce une variation de la tristesse ?
- Est-ce du dégoût ?

⇒ **B pour Besoin.** J'identifie le besoin qui n'est pas nourri dans cette situation et qui me fait tant défaut. Le besoin se cache souvent derrière

des stratégies. Par exemple, je n'ai pas "besoin" d'être invité.e à la Sprint Review de toutes les équipes. J'ai probablement besoin de reconnaissance. Mon besoin de reconnaissance serait sûrement bien nourri si j'étais convié.e aux réunions que je considère importantes. Mon besoin serait d'ailleurs aussi nourri par des milliers d'autres stratégies, par exemple si je reçois un feed-back positif sur un de mes travaux ou si le Grand Chef passe dans le couloir et se rappelle de mon prénom !

Dans le monde de l'entreprise, les besoins fondamentaux les plus récurrents sont de mon expérience : le besoin de confiance en soi, de progression, de reconnaissance, de clarté, de liberté, de sens, de contribuer et de soutien.

⇒ **D pour Demande.** Une demande peut être exprimée à soi-même ou à une autre personne. Les chances de succès d'une demande sont augmentées si celle-ci respecte les critères suivants :

- elle est **concrète** : je donne tous les éléments pour que ma demande soit comprise
- elle est **positive** : je te dis ce que je souhaite que tu fasses pour moi, pas ce que j'aimerais que tu arrêtes de faire
- elle est **dans le présent**
- elle est **accessible** : l'idéal est de commencer par demander le plus petit pas possible
- elle est **négociable** : une demande n'est pas une exigence. L'autre personne a la liberté de refuser, préparez-vous à entendre un "Non"

La CNV est orientée avant tout sur la relation avant le résultat. Ainsi, les demandes peuvent être très simples. La plus fréquente est d'ailleurs : *“et quand je te dis ça (c'est à dire quand je te dis que je me sens ... car j'ai besoin de ...), comment te sens-tu ?”*

## Pour quel type de conflit l'utiliser ?

L'avantage de la Communication NonViolente est qu'elle peut être utilisée dans de nombreuses situations. Du simple désaccord au conflit de plus grande envergure. Vous pouvez même vous appuyer sur le processus OSBD juste pour offrir de l'écoute aux personnes concernées sans avoir forcément l'intention de résoudre le conflit. Dans certains cas, le simple accueil empathique des émotions des parties prenantes au conflit aura déjà un fort effet apaisant.

La CNV est également très utile en **prévention de conflit**. Si chaque membre de votre équipe prend l'habitude de clarifier ses pensées et ressentis avant de les exprimer et de suivre le processus OSBD pour les énoncer, chacun aura plus de chance d'être entendu.

## Comment je fais concrètement ?

**Charité bien ordonnée commence par soi-même !** Commencez par vous : ce conflit vous touche en tant que Scrum Master, comment vous sentez-vous en y pensant et à l'idée d'intervenir ? Êtes-vous détendu.e ? Vraiment ? Êtes-vous angoissé.e ? En colère ? Il est important que vous

soyez au clair avec les émotions que l'existence de ce conflit provoque chez vous et les besoins à nourrir qui en découlent. Ce premier travail de clarification de vos émotions et de vos besoins (et des éventuelles demandes que vous pourriez vous faire ou faire à d'autres pour vous rendre la vie plus belle) est indispensable. Vous serez ensuite plus **disponible** pour écouter attentivement les parties prenantes au conflit et leur offrir l'empathie dont ils ont besoin.

Si vous débutez en CNV et que vous n'êtes pas très à l'aise, il est préférable que vous commenciez par des sessions individuelles avec chacun des protagonistes. Cela vous permettra d'offrir toute votre attention à chacun et de commencer à les aider à vider leur sac (émotionnel).

Installez-vous confortablement et écoutez ce que les personnes en conflit ont à vous dire : **comment se sentent-elles ? Qu'est-ce qui est important pour elles ?**

Pour bien accueillir leur vision de la situation, je vous recommande de **parler peu** et de **reformuler régulièrement** ce que vous comprenez. Ceci permet à la fois de valider votre compréhension et surtout de permettre à votre interlocuteur de se sentir rejoint et d'aller plus loin dans sa réflexion.

Il existe plusieurs possibilités pour reformuler :

- **reformuler en mode “perroquet”** : *“si je comprends bien, tu ..[reprendre presque tels quels les mots de la personne]”*. Cela peut sembler, à première vue, artificiel. Mais, cela témoigne de votre bonne qualité d’écoute et permet, en miroir, à la personne écoutée d’aller plus loin dans sa réflexion ou de se corriger.
- **reformuler en Sentiments et Besoins** : ce mode de reformulation nécessite un peu plus de pratique et du vocabulaire associé aux sentiments et aux besoins. De nombreuses listes existent sur internet<sup>1</sup> et il est utile d’en avoir une sous le coude pour tricher discrètement. Dans ce mode de reformulation, vous allez régulièrement proposer des sentiments ou besoins qui semblent correspondre à ce que votre interlocuteur vit et valider avec lui si c’est bien ce qu’il ressent. Par exemple, *“et à ce moment-là, tu étais frustré car ta présentation a été raccourcie, c’est bien cela ?”* ou *“une partie de toi aimerait tellement que les participants à la Sprint Review posent des questions car tu as besoin de reconnaissance, c’est bien cela ?”*

---

<sup>1</sup> Je vous suggère la plaquette proposée par l’association de CNV Suisse. (cnvsuisse.ch). Pour plus de références et d’outils pour apprendre la CNV, jetez un œil à la section *“Pour aller plus loin”* de ce manuel.

Quel que soit le mode de reformulation choisi, vous aiderez la personne à **se sentir en confiance** pour vous partager sa difficulté, à creuser ce qui est important pour elle, première étape indispensable pour pouvoir clarifier les actions à mener pour qu'elle se sente mieux.

Ça vous a l'air simple ? Tant mieux ! En effet, il s'agit "seulement" d'être pleinement présent pour l'autre et de l'écouter très attentivement. **Écouter attentivement nécessite une forte concentration.** En effet, si vous vous surprenez au fil de l'échange à conseiller, juger, diagnostiquer, enquêter ou ramener à vous, c'est que vous n'êtes plus totalement à l'écoute. Surveillez ce petit "*ah ! Je comprends tout à fait ce que tu vis. Moi aussi, en 1992, j'avais perdu ma Game Boy et à ce moment-là, j'étais aussi triste que toi*" qui vous vient en tête et gardez précieusement cette anecdote pour plus tard. De manière générale, si vous êtes du genre bavard, rappelez-vous de remuer au moins sept fois la langue dans votre bouche avant d'exprimer la pensée brillante qui vous passe par la tête.

Il est possible, dans certains cas, qu'un ou plusieurs moments d'écoute empathique suffisent à apaiser les tensions et à donner l'envie aux parties prenantes de rétablir le dialogue par eux-mêmes. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez avec l'accord des parties prenantes, organiser une session ensemble. Dans ce cas, vous serez le lien entre les deux parties et votre travail essentiel sera de vous assurer que chacun s'exprime de manière adaptée et que chacun s'écoute. Dans ce rôle, il est utile de veiller à l'équilibre des temps de parole entre les parties prenantes et de

valider la bonne écoute en demandant régulièrement à l'un de reformuler ce que l'autre a dit : *“Peux-tu reformuler ce que tu as entendu ? Et quand tu entends cela, comment te sens-tu ?”*

Bon travail ! Si vous en êtes arrivé là, vous êtes prêts à mener une médiation !

# La résolution de conflit par la médiation

## Qu'est-ce que c'est ?

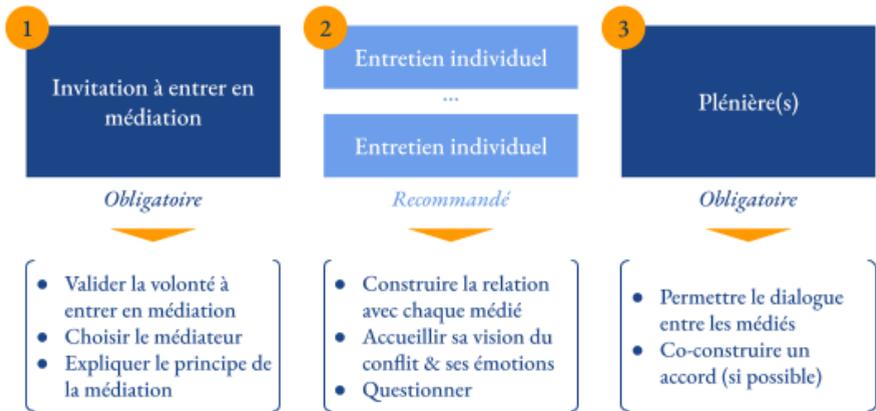
La médiation consiste à **rétablir un dialogue de qualité** entre deux ou plusieurs personnes (les médiés) grâce à l'intervention d'un tiers (le médiateur). Le médiateur crée le lien entre les médiés tout en étant totalement neutre sur l'issue de la médiation : il n'émet pas d'avis sur les pistes de résolution proposées par les médiés.

## Pour quel type de conflit l'utiliser ?

Cette approche s'applique le mieux dans les situations où la communication entre deux ou plusieurs personnes est bloquée. La médiation étant basée sur la liberté de chacun d'y participer (ou non), cette approche s'applique aux conflits où les parties souhaitent s'investir pour le résoudre. **Inutile de se lancer dans une médiation si l'une des parties ne être en conflit ou ne souhaite pas mettre d'énergie dans sa résolution.**

## Comment je fais concrètement ?

Venez, je vous guide étape par étape dans votre première médiation ! Vous trouverez ci-après un schéma pour vous y retrouver plus facilement.



## 1. Invitation des médiés à entrer en médiation

Avant de démarrer la médiation, je m'assure avec chacun.e qu'il/elle est **volontaire pour entrer en médiation**. Si c'est bien le cas, il faudra choisir un médiateur avec lequel chacun des médiés accepte de travailler. Les qualités essentielles de ce médiateur sont sa **neutralité**, son **impartialité**, son **indépendance** et sa capacité à conserver les informations échangées **confidentielles**. Ainsi, je pourrais difficilement être perçu comme un médiateur légitime si j'ai une préférence pour une des parties en conflit ou sur les solutions pouvant être proposées.

Difficile d'être vraiment totalement neutre quand je suis le Scrum Master de l'équipe où le conflit se déroule. Aussi, si les médiés souhaitent mon intervention, je devrais garder en tête l'importance d'avoir une **posture neutre** et de me retenir lorsqu'une de mes pensées,

paroles ou actions semble faire pencher la balance en faveur de l'un ou de l'autre de médiés ou d'une des solutions proposées. Mon mantra sera *“je n'ai pas d'avis, je ne suis que votre guide dans ce processus de médiation !”*

Autant que possible, je ferai également en sorte de découvrir les informations du conflits au fil des interventions de chacun et de ne pas avoir de présupposé. Je me dois **d'arriver à chaque session de médiation aussi “vide” que possible** et regarder la situation avec fraîcheur tel un nouveau né. Ainsi, je serai en mesure de laisser toute leur place aux médiés, les véritables experts de leur conflit, et rester neutre et impartial, afin de **traiter chacun avec équité** et écouter chaque partie de la même manière.

Si les médiés ou moi-même ne sommes pas à l'aise avec l'idée que leur Scrum Master soit le médiateur, pas de panique ! Cherchez autour de vous quelqu'un qui pourrait remplir les critères : le scrum master d'une autre équipe ? Un.e collègue très loin dans l'organigramme ? Un confrère d'une autre entreprise ? Un.e médiateur externe expérimenté.e ? Les options ne manquent pas.

Ça y est ! Vos médiés sont volontaires pour entrer en médiation, le médiateur est choisi. Le processus de médiation va pouvoir débiter

## 2. Entretiens individuels avec chacun des médiés

Il est courant de démarrer le processus par un entretien individuel avec chacun des médiés d'environ une heure. Ce n'est pas obligatoire mais **fortement recommandé**. En effet, ces entretiens permettent d'instaurer une relation de confiance entre chaque médié et le médiateur.

Lors de ces entretiens individuels, je vous invite à :

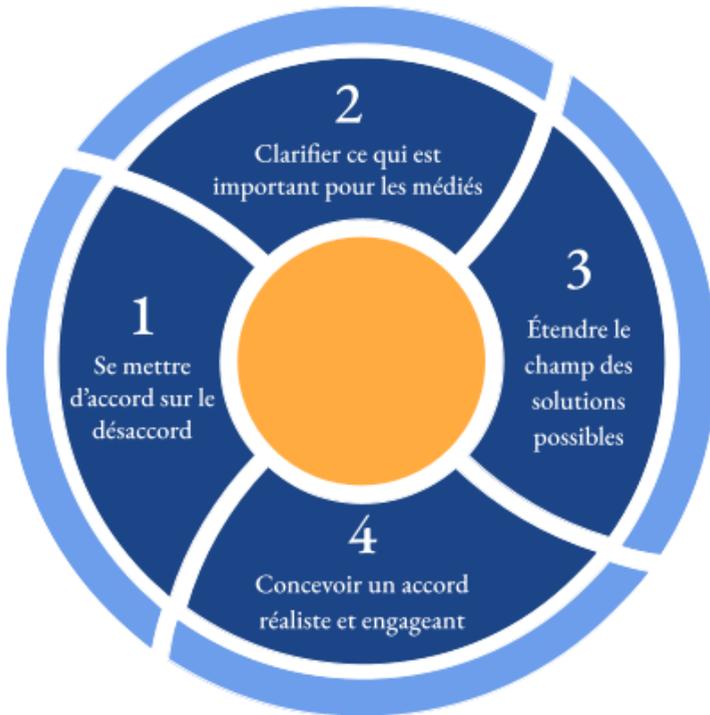
- prendre le temps d'**expliquer les principes de la médiation** et votre posture en tant que médiateur. Il est important, à cette occasion, de réaffirmer que le médiateur est neutre, qu'il est présent pour guider le processus mais en aucun cas pour décider de l'issue du conflit.
- rappeler que, malgré la qualité du processus, **il est possible que la médiation n'aboutisse pas à un accord entre les médiés**.
- informer les médiés qu'à tout moment, chacun a la liberté, s'il le souhaite, de quitter la médiation.

Pour mener ce premier entretien, vous pouvez vous appuyer sur le chapitre précédent sur la communication non violente afin d'offrir la plus grande qualité d'écoute possible aux médiés.

### 3. Réunion(s) plénière(s)

A l'issue de ces entretiens individuels, vous organiserez une réunion plénière rassemblant les médiés. Pour mener cette plénière, je vous recommande de prévoir du temps dans les agendas, idéalement 3 heures.

Pour vous guider lors de cette réunion plénière, je vous recommande de suivre le processus appelé la “**roue de Fiutak**”.



Des détours auront sûrement lieu au fil des échanges avec les médiés. Cette roue va vous servir de GPS au fil de votre médiation et vous aidera à garder le cap. La roue présente quatre phases<sup>2</sup>.

## Phase 1 : Se mettre d'accord sur le désaccord

Cette phase permet d'amorcer le dialogue et de mettre en lumière la perception de la situation conflictuelle par chacun des médiés. Plusieurs **aller-retour** entre les médiés vont vous permettre de lister tous les points d'accord et les points de désaccord. Dans certains cas, cette liste peut être longue. Il est indispensable pour que les médiés se sentent entendus de bien noter chacun des points afin de pouvoir y revenir ensuite et si le point se révèle majeur, de pouvoir le creuser en détail.

Dans cette phase, il est utile de veiller à **l'équité du temps de parole** entre chacun et de bien permettre très régulièrement à chaque médié de **réagir aux paroles de l'autre**.

A cette étape, votre **neutralité est clé**. En effet, en tant que médiateur, vous n'êtes pas là pour juger la validité des éléments qui provoquent le conflit mais pour **traiter la perception qu'en ont les parties**. Votre mantra pour cette phase et toute la durée de la médiation : évitez

---

<sup>2</sup> J'ai pris la liberté de renommer les phases pour que leur intitulé reflète au mieux, selon moi, l'objectif de chaque étape. Pour découvrir la présentation originale de la roue, je vous recommande de lire *le Médiateur dans l'arène* par Thomas Fiutak.

d'avoir un avis et surtout de l'exprimer. Comme le dit si bien Thomas Fiutak :

*“Le rôle du médiateur est d'améliorer la qualité de la discussion entre les parties. Le problème n'est pas de savoir qui a raison et qui a tort, mais de permettre à chacun de décrire sa réalité selon son point de vue. Le médiateur est là pour encourager toutes les parties à s'exprimer”.*

## **Phase 2 : Clarifier ce qui est important pour les médiés**

Cette phase permet de creuser, parmi les points de désaccords évoqués, ce qui est le plus important pour les parties. Chaque médié exprimera comment il vit la situation.

Si, à cette phase, vos médiés ne s'adressent toujours pas la parole sans passer par vous, vous pouvez commencer à creuser ce qui est important pour les médiés. Pour cela, vous pouvez vous appuyer sur l'approche de la Communication NonViolente et sur ce que vous avez entendu en Phase 1 pour suggérer des besoins qui n'étaient pas nourris et les attentes de chacun des médiés dans cette situation conflictuelle. Vous pourriez, par exemple, questionner : *“Et dans cette situation, vous avez souffert. Vous auriez aimé de la reconnaissance pour votre travail ?”*.

Si, par contre, le dialogue est déjà établi entre les médiés, laissez-les s'interroger entre eux. Vous n'avez pas besoin d'intervenir.

Cette phase passe souvent par l'expression d'émotions (parfois fortes - âmes sensibles s'abstenir). C'est tout à fait normal et bien souvent

nécessaire. L'émotion est souvent présente en médiation, et peut se présenter sous forme de stress, de fuite, de **déni**, **d'agressivité**, **de colère**, **d'inhibition** ou encore **de paralysie**. En tant que médiateur, préparez-vous à ce qu'un des médiés puisse être submergé par l'émotion et soyez prêt à l'accueillir. Si des émotions très fortes se manifestent, n'hésitez pas à faire des pauses.

### Phase 3 : Étendre le champ des solutions possibles

Les deux premières phases ont permis de clarifier l'objet du conflit et à chacun de bien ressentir comment l'autre vit la situation. Désormais, vous allez travailler sur les solutions possibles de résolutions.

En tant que Scrum Master, cette phase devrait se passer les doigts dans le nez ! Il s'agit ni plus ni moins que d'un **brainstorming** pour générer un **maximum d'idées** pour résoudre ce problème et ainsi étendre le champ des possibles. Comme pour d'autres ateliers d'idéation dont vous avez le secret, il est primordial pour le médiateur de conserver une posture neutre et non jugeante. Laissez les parties proposer tout type de solutions même si elles vous semblent utopiques. Ce brainstorming va potentiellement permettre d'aboutir vers des pistes créatives de résolution de conflit.

### Phase 4 : Concevoir un accord réaliste et engageant les médiés

Cette dernière phase consiste à faire émerger un accord entre les parties qui pourraient mettre fin à leur conflit. En tant que médiateur, vous

avez un rôle clé à cette étape pour **consolider l'accord** en testant la possibilité de sa réalisation et en questionnant chacun sur les risques potentiels de non application de l'accord. Il s'agit bien sûr de questionner uniquement et non de donner votre avis. C'est l'accord des médiés, pas le vôtre. Et comme le dit si bien ce cher Thomas :

*“Accepte le droit des parties de faire un choix misérable même après tes questions”*

Je vous laisse y méditer !

Pour les conflits les plus complexes, une médiation peut nécessiter l'organisation de **plusieurs plénières** étalées sur plusieurs semaines ou mois. Toute médiation ne passe pas forcément par ces quatre phases, les parties étant libres à tout moment de quitter la médiation ou de s'estimer suffisamment satisfaites par les échanges réalisés.

Ça y est, vous savez l'essentiel sur la médiation, maintenant, à vous de jouer ! Bonne chance !

# L'approche systémique et stratégique de Palo Alto

## Qu'est-ce que c'est ?

L'approche systémique et stratégique de Palo Alto est une méthode de résolution de **difficultés relationnelles**. Cette méthode provient de la thérapie familiale. Ses premiers cas d'usage étaient le traitement de la schizophrénie. Ça vous rend curieux ?

## Pour quel type de conflit l'utiliser ?

Cette approche se prête le mieux à des **difficultés relationnelles récurrentes**. Si vous entendez un des protagonistes vous dire dépité "*J'ai tout essayé*", cette approche vous sera très utile.

Pour que cette méthode fonctionne, vous avez besoin qu'au moins une des personnes en conflit soit prête à se mobiliser pour mettre fin au conflit.

## Comment je fais concrètement ?

D'abord, je vous suggère de prendre tout le temps nécessaire pour analyser en détail la situation.

## 1. Vérifiez que vous avez bien un “client”

La première étape indispensable est de valider votre intuition qu’une des personnes est véritablement prête à faire quelque chose pour mettre fin au conflit. Si ce n’est pas le cas, inutile d’essayer !

Quels sont les critères à vérifier pour confirmer que la personne en conflit est bien “cliente” ?

- Cette personne souffre-t-elle vraiment de la situation ?
- Vous a-t-elle déjà demandé de l’aide ? (Ou à quelqu’un d’autre)
- A-t-elle déjà essayé de faire quelque chose pour résoudre ce problème ? (Si j’en peux plus que Roger arrive 5 minutes en retard en daily tous les jours et que je ne lui ai jamais dit, peut-être que je n’ai pas assez essayé...)
- A-t-elle le sentiment d’avoir tout essayé et d’être arrivée au bout de ses tentatives de solution pour résoudre ce problème relationnel ?

Si vous n’avez pas déjà les réponses à ces questions, je vous invite à prendre vos plus belles pincettes et à valider **subtilement** ces points en interrogeant la personne en question.

Si la réponse est “Oui” à toutes les questions, vous pouvez démarrer !

Si vous découvrez que la personne en conflit a encore plus d’un tour dans son sac pour résoudre son problème, il est encore trop tôt pour intervenir avec une approche systémique et stratégique. Vous risqueriez

d'être plus "client.e" qu'elle et au final, c'est peut-être vous qui souffrirez de la non-résolution de ce conflit à force d'y dépenser de l'énergie en vain.

## 2. Reconstituez le système pertinent

Le **système pertinent** est composé de tous les individus interagissant avec les personnes en conflit qui pourraient par leur action contribuer à entretenir celui-ci. En cherchant bien, vous trouverez peut-être d'autres membres de l'équipe ou de l'entreprise dans le système pertinent, peut-être également des individus extérieurs à l'entreprise.

## 3. Dessinez les boucles relationnelles

Afin de pouvoir agir, il est indispensable de connaître exactement les faits de manière **très concrète**, comme si une caméra observait la situation. Je vous recommande de demander à votre client de **décrire les faits avec précision**. Par exemple, si votre client vous dit *"de toute façon, dans cette équipe, personne ne m'aide jamais !"*, il est utile de comprendre avec précision ce que signifie de l'aide pour votre client.

La question clé que vous devez clarifier est **"qui fait quoi qui pose problème à qui ?"**. En y répondant, vous aurez à cœur de reconstituer les boucles interactionnelles complètes afin de bien visionner la totalité de la scène. Creusez un maximum pour bien visualiser le

comportement de votre client.e. Vous pouvez par exemple lui demander *“et quand il fait cela, que fais-tu en réaction ?”*.

Cette question est au cœur de la méthode puisque pour ses concepteurs *“Le problème, c’est la solution”*. C’est-à-dire que c’est précisément les solutions que nous avons choisies pour résoudre notre problème relationnel qui alimentent le problème et le font perdurer.

Une fois que vous aurez identifié les solutions actuellement mises en place et non efficaces, il vous “suffira” de mettre en place une stratégie pour que votre client adopte un comportement radicalement différent. Un comportement à 180° de son comportement actuel !

#### 4. Construisez votre stratégie à 180°

Assez de théorie, maintenant, voyons quelques cas concrets qui vous aideront à mieux palper le principe du 180°.

**[Cas 1] Vous avez l’impression d’assister tous les jours dans l’open space à un match entre Rafael Nadal et Roger Federer ?**

Il s’agit probablement d’une escalade symétrique. Chacun se renvoie la balle en faisant à peu près la même chose.



La seule façon d'arrêter l'escalade avant qu'un juge de ligne ne se prenne une balle dans la tête est de faire en sorte que l'un d'entre eux pose sa raquette !

C'est un combat de Coqs entre Patrick et Catherine, chacun essaye de démontrer qu'il a raison et que l'autre a tort. Les joutes verbales peuvent aller loin et commencent à épuiser tout le monde. Patrick est épuisé par cette situation.

**Dans ce cas, vous pourriez suggérer à Patrick d'adopter une position basse et, pour une fois, de poser sa raquette et de dire à Catherine : “*tu as raison*” !**

**[Cas 2] Vous avez l'impression qu'une personne fait tout et que l'autre ne fait rien.**

D'un côté, Shiva aux nombreux bras abat une grande quantité de travail pendant que Ganesh est affalé dans le canapé ? Vous assistez à une relation complémentaire.

**Dans ce cas, vous pourriez suggérer un “sabotage bienveillant”.** Calmez Shiva et incitez-le à aller se poser sur le canapé. Shiva ne devra plus réaliser une action qui est **particulièrement utile** pour Ganesh, le forçant ainsi à se lever du canapé pour la réaliser ! Par exemple, Shiva ne mettra plus le Jira à jour pour tout le monde ou ne se chargera plus de faire de superbes présentations pour les sprint reviews. Si ces actions étaient très utiles pour Ganesh, il est probable qu'il sentira rapidement le besoin de combler ce manque et de réaliser à son tour ces actions !

### **[Cas 3] Vous avez l'impression d'un rapport de domination**

Un prend le dessus et l'autre s'écrase façon paillason ? C'est aussi une relation complémentaire ! Pour rééquilibrer la balance, deux options : soit le paillason reprend du poil de la bête et montre ses piquants, soit l'autre arrête d'essuyer ses chaussures sur le paillason.

Jean-Michel monopolise toutes les réunions en prenant la parole pour critiquer Odile. Odile essaye de l'en dissuader mais, à chaque réunion, il recommence. On dirait que c'est plus fort que lui ! Désormais, Odile se fait toute petite, elle vit très mal ces moments et appréhende les réunions avec Jean-Michel.

**Dans ce cas, vous pourriez proposer une “prescription de symptôme”.** Suggérez à Odile de consacrer 10 minutes en début de réunion pour que Jean-Michel puisse expectorer toutes ses critiques. Jean-Michel sera probablement pris par surprise ou videra son sac une bonne fois pour toutes. Dans les deux cas, il est fort probable qu'il arrêtera à l'avenir cette fâcheuse habitude et pourra nous faire le plaisir de se concentrer sur le véritable sujet de la réunion.

### **[Cas 4] Vous avez l'impression que certains membres de l'équipe s'évitent ou ne se parlent plus ?**

C'est une boucle symétrique puisque les deux protagonistes ont le même comportement. Plus tu m'évites, plus je t'évite ! Sur la durée, l'ambiance globale et la qualité de la communication risquent d'être sérieusement dégradées.

Vous pourriez chercher un stratagème pour rompre cette situation d'évitement. **Le 180° de l'évitement est d'affronter la situation.** Vous pourriez réfléchir avec la personne qui vous demande de l'aide au **plus petit pas possible** qu'elle pourrait faire pour entrer à nouveau en communication avec l'autre personne. Vous avez sûrement dans votre besace un ou deux icebreakers bien sentis (photo langage, sentiments et besoins, liste des points communs originaux...) qui en début de réunion pourraient créer la situation parfaite pour un échange entre ces personnes.

Bien sûr, **chaque cas est unique** ! Il n'existe malheureusement pas de recette qui fonctionne immanquablement à tous les coups. **Une analyse détaillée des tentatives de solutions infructueuses et une bonne connaissance du contexte et de la vision du monde de votre client sont clés pour choisir la bonne intervention.**

## 5. Vendez votre stratégie à 180° à votre client

Vous avez désormais compris comment fonctionne le 180° ? Parfait, vous avez votre stratégie parfaite ! Désormais, la partie la plus difficile arrive : il est fort probable que votre client n'accepte pas votre **géniale proposition d'action et résiste.** Pourquoi ? Parce que son comportement actuel (ses tentatives de solution infructueuses) est totalement **logique de son point de vue.** Son comportement est d'ailleurs le meilleur choix possible ... parmi les choix dont il dispose.

Faisons le parallèle avec votre dressing. Vous et moi n'avons pas le même dressing. En tous cas, je vous le souhaite ! Sauf si vous aussi êtes égarée Quechua ? Si vous me demandez de mettre mes plus beaux habits pour la montée des marches à Cannes, vous me verrez avec ma polaire orange, la plus belle de loin ! Celle avec les manches en forme de gants (belle et pratique !). Et si vous insistez pour que je mette une robe de soirée pailletée, je ne le pourrais pas. Tout simplement, car cet article n'est pas disponible dans mon dressing ! Alors, comment subtilement ajouter cette pièce à mon dressing et me permettre ainsi d'avoir un comportement plus adapté pour la montée des marches ? Soyez ma Cristina Cordula et montrez-moi à quel point je suis "magnifique" dans cette robe à paillettes que vous venez de m'acheter (merci d'ailleurs !).

De la même manière, la vision du monde de votre client, par ses expériences passées et ses valeurs, lui permet seulement de voir une gamme limitée de comportements face à une situation. Votre client va piocher dans cette gamme de comportements comme il piocherait dans une garde robe pour choisir la tenue qui pour ce client fait le plus de sens dans la situation et lui ressemble le plus.

Alors pour ouvrir le champ des possibles de votre client et lui permettre d'accepter votre proposition de stratégie, il est utile de faire un petit travail préalable avant de dévoiler les actions que vous proposez pour résoudre le conflit.

Le premier préalable indispensable est de s'assurer d'avoir une **relation de confiance** suffisante pour que le client accepte de vous suivre. Votre client vous connaît-il suffisamment bien pour vous faire confiance ? Faut-il travailler encore un peu la relation avant de dévoiler votre stratégie ?

Si vous jugez le niveau de confiance insuffisant, accordez à votre client un peu d'écoute avec des reformulations comme proposé au premier chapitre. Cela devrait aider à ce qu'il se sente suffisamment compris pour avancer dans le processus. Un indice pour savoir si votre client est prêt à vous suivre : au fil de vos brillantes reformulations, il hoche de la tête comme un chien en plastique à l'arrière d'une voiture (ce qu'on appelle plus techniquement le "Yes set") ? **Banco ! Vous pouvez y aller !**

Le deuxième préalable consiste à faire légèrement évoluer la vision du monde de votre client. Au fil de l'échange, votre client vous donnera de nombreux éléments sur son problème : comment voit-il son problème ? Comment interprète-t-il les actions de chacun ? Comment juge-t-il la ou les autres personnes dans le conflit ?... **Ouvrez bien l'oreille et essayez d'identifier les généralisations et les jugements.** Quelques mots clés comme **"toujours"**, **"jamais"**, **"il est [...]"**, **"elle est [...]"**, **"tout le monde"**, **"personne"** sont des bons indicateurs de la présence d'une généralisation ou d'un jugement. Certains de ces jugements contribuent à réduire la garde-robe des comportements possibles de votre client et entretiennent sa difficulté relationnelle. Si vous en

identifiez, essayez de les questionner afin d'installer un **léger doute** chez votre client.

**Allez-y doucement !** Votre client tient à sa vision du monde comme à la prunelle de ses yeux. Je compte sur vous pour agir avec délicatesse et en prenant tout votre temps. **Gardez bien en tête que plus vous allez pousser votre client à modifier sa vision du monde, plus il va résister.** Vous pourriez, par exemple, lui demander s'il y a des contextes où il a observé des **exceptions** à ces règles et creuser avec lui ce qui était différent dans ces moments d'exception. Observez les réactions de votre client, le doute commence-t-il à faire bouger quelques-unes de ses convictions ?

**Quand vous le sentez prêt,** proposez lui le plus petit pas qu'il pourrait faire dans la direction de votre stratégie à 180°. Votre objectif est désormais à minima de **rendre aversif le comportement actuel** de votre client afin qu'**il arrête ses tentatives de solution** actuelles. Semble-t-il accepter votre proposition et prêt à la tester ? Super !

**Il n'est pas encore prêt et semble résister à l'idée ?** Pas d'inquiétude ! Ne poussez pas, cela augmenterait sa résistance. Vous pouvez accueillir le fait qu'il est trop tôt aujourd'hui de réaliser cette action et explorer avec lui les **freins** qui l'empêchent aujourd'hui de se comporter différemment. Amusez-vous à tirer le fil de ses réponses pour identifier si d'autres généralisations ou jugements font surface, par exemple un *"faire ça, c'est pas mon genre !"*.

Il ne reste plus qu'à faire le point régulièrement pour vérifier si l'action a été menée et vérifier son impact. En effet, si un élément du système bouge (votre client qui modifie son comportement), tout le système bouge en réaction. La nouvelle situation relationnelle peut convenir à votre client et si oui, c'est parfait ! Formidable, l'harmonie règne à nouveau dans votre équipe. Si la nouvelle situation relationnelle ne plaît pas à votre client, renouvelez l'opération et guidez-le un peu plus loin dans votre stratégie à 180°.

A vous de jouer maintenant !

## *Le mot de la fin*

Les relations humaines sont un domaine complexe et passionnant. La communication nonviolente, la médiation et l'approche systémique et stratégique sont trois techniques que j'affectionne pour la résolution des conflits. Ce ne sont toutefois pas des baguettes magiques et nous ne sommes malheureusement pas des apprentis sorciers. Ces techniques sont à pratiquer avec bienveillance, subtilité, humilité et précaution. J'espère que, grâce à ces quelques conseils, vous réussirez à survivre aux conflits et à faire régner l'harmonie dans vos équipes et au-delà.

La pensée populaire “prévenir plutôt que guérir” s'applique parfaitement bien dans les relations humaines. Aussi, veillez à consacrer régulièrement du temps avec vos coéquipiers pour communiquer et faire émerger au plus tôt le plus petit des désaccords et ainsi éviter que celui-ci ne s'envenime.

Il n'est pas toujours simple de gérer un conflit en particulier lorsqu'en tant que Scrum Master, vous êtes également un membre à part entière de l'équipe. Aussi, n'hésitez pas à demander de l'aide à l'extérieur de l'équipe. Les Scrum Masters, coachs ou managers d'autres équipes seront très certainement ravis de vous y aider et aimeront fort probablement que vous leur rendiez la pareille.

## Pour aller plus loin

Si vous souhaitez creuser chacune de ces approches de prévention et de gestion des conflits, je vous recommande les lectures, vidéos et outils suivants.

### Pour approfondir la Communication NonViolente

- Le premier pas est de lire la Bible de la Communication NonViolente par son créateur, Marshall Rosenberg, *Les mots sont des fenêtres, ou bien ils sont des murs : introduction à la communication non violente*.
- Si vous manquez de temps, vous pouvez alternativement lire un livre un peu plus light du même auteur avec les mêmes messages (même si le sujet central porte sur l'éducation des enfants). Ce livre s'intitule *Vers une éducation au Service de la vie*.
- Si cette lecture vous a rendu avide d'en savoir plus, je vous recommande la lecture de *Cessez d'être gentils, soyez vrais* par un formateur certifié francophone de référence, Thomas d'Ansembourg.
- Si vous n'êtes pas trop lecture, sachez que Thomas d'Ansembourg est également très agréable à écouter. Il a réalisé de nombreuses conférences disponibles sur YouTube et propose également une formation en ligne de qualité sur le site En Développement (payant). Pour cela, allez jeter un œil sur [endveloppement.fr](http://endveloppement.fr).

- Pour étendre votre vocabulaire des sentiments et besoins et pratiquer discrètement à tout moment, imprimez-vous une liste des sentiments et des besoins. De nombreuses listes sont disponibles sur internet, prenez la plus jolie ! Par exemple, la plaquette proposée par l'association de CNV Suisse est bien faite. Retrouvez-la sur leur site [cnvsuisse.ch](http://cnvsuisse.ch).
- Pour vous entraîner ou pour des échanges ou ateliers avec vos équipes, je vous suggère d'utiliser des cartes à jouer présentant les sentiments et besoins. Cela peut faire un bon Check-in en réunion (parfait en Daily Meeting ou en Rétrospective). Les cartes proposées par l'excellente Apprentie Girafe sont très ludiques. Vous les trouverez à l'achat ou en téléchargement avec participation consciente sur sa boutique [apprentie-girafe.com](http://apprentie-girafe.com).
- Et si votre appétit n'est pas rassasié, je ne peux que vous inciter à suivre une formation aux trois modules de base dispensés par l'association des formateurs et formatrices certifiés en CNV. Vous trouverez plus d'informations sur les dates et lieux proches de chez vous sur [cnvformations.fr](http://cnvformations.fr).

## Pour approfondir la médiation

- Je vous invite à lire le livre de référence de Thomas Fiutak, *le Médiateur dans l'arène* qui décrit plus en détail la roue de Fiutak et la posture du médiateur.
- Vous pouvez également choisir de vous former pour pratiquer dans un environnement "safe". Plusieurs formations existent. En

ce qui me concerne, j'ai suivi le Certificat "Gestion des conflits et médiation" en partenariat entre l'Institut Ifomene et l'Université Paris Dauphine à Paris. Vous trouverez plus d'informations sur le site [executive-education.dauphine.psl.eu](http://executive-education.dauphine.psl.eu).

## Pour approfondir l'approche systémique et stratégique

- La liste de livres sur le sujet est très longue (et disponible sur demande :-). Toutefois, si vous ne voulez pas vous noyer trop vite dans des lectures parfois complexes et obscures, je vous recommande de commencer par *L'homme relationnel* de Jean-Jacques Wittezaele.
- Si vous n'êtes pas trop lecture, Jean-Jacques Wittezaele expose les principes de l'approche dans un épisode du podcast HEC Stories. L'épisode s'intitule "Coaching - l'approche de Palo Alto - Jean-Jacques Wittezaele" et est disponible sur [Apple Podcast](#).
- Si votre curiosité est éveillée et que vous voulez rentrer dans les détails de l'approche et avoir l'occasion de pratiquer, je vous conseille chaudement de suivre une formation à l'Institut Gregory Bateson (IGB). De nombreux cas pratiques, une super pédagogie, un tarif abordable. Bref, j'adore ! Plus d'informations sur leur site [igb-mri.com](http://igb-mri.com)

## Qui suis-je ?



Pendant dix ans, j'ai accompagné des transformations lean et agiles d'organisations. Au fil de ces expériences, j'ai constaté l'importance du facteur humain au-delà des processus, des méthodes et des outils.

J'étudie désormais les difficultés relationnelles et les facteurs qui les entretiennent. Mon travail s'appuie sur l'approche systémique et stratégique de Palo Alto, le processus de médiation et la Communication NonViolente.

Je serais vraiment ravie d'avoir vos retours sur ce manuel. Dites-moi ce qui vous a inspiré et comment vous aimeriez améliorer ce manuel pour qu'il vous soit plus utile. Vous pouvez utiliser ce questionnaire en ligne pour [me faire vos retours](#) en 1 minute. Je serai contente d'avoir de vos nouvelles que ce manuel vous ait sorti d'une situation inconfortable ou non.

Michèle Ruffault

