

Conflits en entreprise

**Faire face sans fuir : guide pour
désamorcer les tensions au travail**



Comprendre, apaiser, reconstruire : votre
boussole face aux tensions professionnelles

 **qualisocial**

152 MILLIARDS D'EUROS

C'est le coût annuel estimé des tensions et conflits en entreprise en France.

Derrière ce chiffre vertigineux, ce sont des milliers d'heures perdues, des équipes fragilisées, des situations qui s'enveniment... et trop souvent, des personnes en souffrance. Pourtant, la conflictualité n'est pas une anomalie du travail : c'est une réalité quotidienne.

2/3 des salarié(e)s déclarent y être confronté(e)s, avec en moyenne 3 heures par semaine passées à gérer ou subir des situations tendues. Cela représente près de **20 jours par an**, et autant d'énergie détournée des missions essentielles.

Mais ce constat, aussi alarmant soit-il, n'a rien d'une fatalité. Les conflits en entreprise peuvent être détectés, compris, réglés, et même devenir des leviers de transformation positive, à condition d'être accompagnés avec méthode et bienveillance.





Sommaire

01

**Comprendre les
conflits au travail**

02

**Détecter et diagnostiquer
une situation conflictuelle**

03

**Les leviers d'action pour
gérer et résoudre les
conflits**

04

**Construire un environnement
durablement apaisé**

05

**L'offre Qualisocial pour
la médiation en entreprise**

06

**Déroulé de l'accompagnement
Qualisocial pour les conflits
en entreprise**

Pourquoi la création de ce guide sur les conflits ?

Parce que derrière chaque tension, il y a des opportunités à saisir : de compréhension, de remise à plat, de reconstruction. À condition de savoir détecter, diagnostiquer et agir avec les bons outils.

Ce guide s'adresse à toutes celles et ceux : DRH, RRH, managers, dirigeant(e)s, qui veulent sortir du tabou, prévenir l'escalade et transformer les conflits en leviers d'apaisement et de performance.

Il a été conçu pour :

- **Comprendre les mécanismes des conflits professionnels ;**
- **Détecter les signaux faibles et les désamorcer à temps ;**
- **Mettre en œuvre des solutions concrètes, accessibles et durables ;**
- **Favoriser un climat de travail apaisé, respectueux et engageant.**

Parce qu'un conflit bien géré, c'est souvent le début d'un nouveau souffle collectif.

*“Les conflits comme dans la vie privée naissent **d'un désaccord ou d'une tension** entre deux ou plusieurs personnes liés à des **différences d'opinions, d'intérêt ou de comportements**. Les causes des conflits sont multiples : les problèmes de communication, la charge de travail, le stress, un management défaillant, les différences de personnalités. On distingue généralement **les conflits de valeurs, conflits interpersonnels et les conflits hiérarchiques**.”*



Cécile Cerobski,
Psychologue du travail
chez Qualisocial

Comprendre les conflits au travail

- Qu'est-ce qu'un conflit professionnel ?
- Les différents types de conflits
- Au delà des conflits, distinguer dispute, discussion et dialogue
- Quand une tension devient-elle un conflit ?
- Les impacts des conflits non gérés



01

Comprendre les conflits au travail

Qu'est-ce qu'un conflit professionnel ?

Un conflit au travail, ce n'est pas forcément un grand éclat ou une crise ouverte. C'est avant tout une **divergence persistante**, une **opposition entre deux ou plusieurs personnes** autour d'un sujet, d'une méthode, d'une perception ou d'un enjeu. Le conflit peut être visible (échanges tendus, comportements hostiles) ou plus silencieux (non-dits, repli, sabotage passif). Dans tous les cas, il perturbe la coopération, entraîne des **émotions négatives** (colère, frustration, anxiété) et **affecte l'équilibre du collectif**.

« Il n'y a pas d'équipe sans tension. La question n'est pas : y a-t-il un conflit ? Mais : comment est-il (ou non) traité ? »



Les différents types de conflits

Les conflits professionnels peuvent être de nature variée, souvent imbriquée. Faisons le point sur les principales formes que l'on rencontre, illustrées par des exemples concrets.

Le conflit interpersonnel

Il survient entre deux individus (collègues, manager et collaborateur) qui ne parviennent pas à s'entendre. Cela peut être dû à un malentendu, une incompatibilité de personnalités ou une différence de méthodes.

Par exemple : un salarié souhaite avancer rapidement sur un dossier, tandis qu'un autre privilégie la rigueur et la vérification systématique. Cette divergence peut créer une tension durable si elle n'est pas adressée.

Le conflit de valeurs ou culturel

Plus subtil, ce conflit naît d'une **différence de visions du monde, d'éthique ou de priorités.**

Par exemple : imaginons un salarié attaché à un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle, évoluant dans une organisation où l'on valorise la disponibilité permanente. Le choc entre ces valeurs peut entraîner un sentiment de frustration et d'exclusion.



Le conflit organisationnel

Ce type de conflit trouve son origine dans des **dysfonctionnements structurels.**

Par exemple : dans une équipe où les rôles sont flous ou mal définis, certains collaborateurs peuvent se sentir surchargés tandis que d'autres manquent de responsabilités. Les objectifs contradictoires, la surcharge de travail ou le manque de ressources sont autant de facteurs qui alimentent ce type de tension.

Le conflit latent

Il s'agit d'une **tension non exprimée**, qui s'installe dans les non-dits et les ressentiments accumulés. Ce type de conflit est particulièrement dangereux car il peut exploser soudainement, souvent de manière disproportionnée, lorsque la situation atteint un point de rupture. Le conflit latent peut en réalité prendre la forme de l'un des trois types précédents : interpersonnel, organisationnel ou culturel, mais ce qui le caractérise, c'est sa manière différente de s'exprimer : il s'étale dans la durée, se nourrit du silence et des frustrations non partagées.

Par exemple : dans une équipe projet, un collaborateur a le sentiment de toujours devoir compenser les retards ou les erreurs d'un collègue, sans jamais en parler ouvertement. Au fil des semaines, il accumule agacement et frustration. En apparence, tout semble fonctionner, mais les tensions montent en silence. Un jour, à l'occasion d'un simple désaccord en réunion, la situation explose de manière disproportionnée : le ton monte, les reproches fusent, révélant des mois de ressentiment restés enfouis.

Au delà des conflits, distinguer dispute, discussion et dialogue

Dans le monde professionnel, il est essentiel de différencier ces trois modes d'échange, qui influencent directement la qualité des relations et la gestion des tensions et conflits.

La dispute est une confrontation conflictuelle où chaque partie cherche à imposer son point de vue, souvent dans l'émotion, avec peu d'écoute ou de volonté de comprendre l'autre. Elle s'accompagne fréquemment d'attaques personnelles, de jugements ou de fermetures au dialogue. La dispute alimente la rupture et aggrave les conflits.

La discussion est un échange plus structuré, où les interlocuteurs expriment leurs idées, parfois en désaccord, mais restent centrés sur les faits ou les opinions. La discussion peut être constructive si elle reste respectueuse, mais peut aussi tourner en conflit si elle dégénère en dispute.

Le dialogue, quant à lui, est un processus d'écoute active, de recherche commune de compréhension et de solutions. Il privilégie l'empathie, la reconnaissance des différences et la co-construction. Le dialogue est l'outil clé pour apaiser les tensions, prévenir ou résoudre les conflits, en favorisant une coopération sincère.

Apprendre à reconnaître ces modes d'échange et à favoriser le dialogue dans les interactions professionnelles est un levier fondamental pour transformer les tensions en opportunités de progrès collectif.

“L'écoute active est essentielle, en prévention comme en résolution de conflit. Elle permet d'identifier les signes, explicites ou non, en prêtant attention aux besoins et frustrations parfois non exprimés, et évite les malentendus grâce à la reformulation. En créant un climat de confiance, elle désamorce les émotions négatives et favorise l'ouverture à d'autres points de vue. Chacun peut alors exprimer ses besoins, facilitant l'émergence de solutions adaptées. Renforcée par la gestion des émotions, l'écoute active transforme le conflit en opportunité de dialogue et agit comme un véritable outil de reconnexion humaine.”



Cécile Cerobski,
Psychologue du travail
chez Qualisocial

Quand une tension devient-elle un conflit ?

Toutes les tensions ne dégénèrent pas en conflits. **Une tension est une alerte**, un signal qu'un désaccord ou une gêne existe. Elle est **souvent passagère**.

Le conflit, en revanche, se caractérise par une rupture du lien, une escalade émotionnelle et un blocage dans le dialogue. On passe alors d'une simple irritation à une opposition franche, voire à la rupture.

Sans une gestion adaptée, les tensions peuvent s'enliser et évoluer vers des comportements de **retrait**, de **sabotage**, ou de **suradaptation**, qui conduisent souvent à **l'épuisement**, au **burnout**, ou au **départ de collaborateurs**.

Les causes fréquentes des conflits

Plusieurs causes reviennent fréquemment dans les diagnostics des situations conflictuelles :

- **La communication défailante** : informations floues, mal interprétées, absence de feedback ou de reconnaissance.
- **La charge de travail excessive ou mal répartie** : fatigue, frustration et sentiment d'injustice.
- **Le manque de reconnaissance** : invisibilisation des efforts, absence de valorisation, comparaisons injustes.
- **Le choc des valeurs** : perception d'injustice, sentiment d'être trahi dans ses principes.
- **L'organisation défailante** : flou dans les rôles, objectifs contradictoires, management absent ou arbitraire.

Ces causes ne sont pas exclusives et peuvent s'accumuler et s'installer dans le temps, renforçant la conflictualité.

Les impacts des conflits non gérés

Lorsque les conflits ne sont pas pris en charge, leurs conséquences dépassent les seuls individus concernés.

Sur la santé mentale et physique

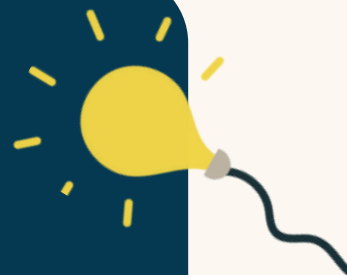
Stress chronique, anxiété, troubles du sommeil, burnout ou bore-out sont des réalités que rencontrent de plus en plus de salariés. En 2025, **1 salarié sur 4 se déclare en mauvaise santé mentale**, un chiffre qui illustre l'urgence d'une prise en compte proactive des tensions (*source : baromètre Santé Mentale & QVCT Qualisocial x Ipsos 2025*).

Sur la performance collective

Les conflits non résolus entraînent **démotivation, désengagement, baisse de productivité, et détérioration de la coopération**. La créativité et l'innovation s'en trouvent également freinées.

Sur l'image de l'entreprise

Un climat social dégradé **favorise le turnover et nuit à l'attractivité**, ce qui complique le recrutement et la fidélisation des talents. Les risques juridiques et médiatiques augmentent également.



Quelques chiffres clés pour mieux mesurer l'enjeu

152 MILLIARDS D'€

C'est le coût annuel des conflits au travail en France. Un montant qui pèse lourd sur la performance et la compétitivité des entreprises.

27 000€

par an et par salarié, c'est le coût d'un conflit non résolu, entre arrêts maladie, désengagement, remplacement et perte d'efficacité.

3 HEURES PAR SEMAINE

C'est le temps moyen qu'un salarié consacre à gérer des tensions, soit l'équivalent de 20 jours de travail perdus chaque année.

2,4X PLUS

de capacité de concentration et 39 % d'engagement supplémentaire : les atouts mesurés chez les collaborateurs en bonne santé mentale par rapport à ceux en mauvaise santé mentale.

Comprendre les conflits, c'est d'abord reconnaître qu'ils sont inévitables dans toute organisation. La question cruciale est de savoir comment ils sont traités. En prenant conscience de leurs formes, de leurs causes et de leurs conséquences, les entreprises peuvent poser les bases d'un management plus humain, lucide et apaisé.

"Les conflits non gérés ont des conséquences à la fois individuelles, collectives et organisationnelles.

*Sur les individus, ils génèrent du **stress**, de l'**anxiété**, une **démotivation progressive**, pouvant aller jusqu'à l'**épuisement professionnel (burn-out)**. Ils entraînent aussi une dégradation du climat de travail, une **perte de confiance** et, dans certains cas, un risque accru de violences internes ou externes, comme le **harcèlement** ou les comportements agressifs.*

*Au niveau des relations professionnelles, **les tensions peuvent rompre la coopération et la communication.***

*Elles favorisent l'apparition de clans ou d'hostilité entre équipes, nourries par les non-dits, les **rumeurs** ou une **communication passive-agressive**. Certains collaborateurs peuvent même se retrouver isolés ou mis à l'écart.*

*En termes de performance, **l'entreprise voit sa productivité baisser**, son taux d'absentéisme et de turnover augmenter, et la qualité du service, voire du service client, se dégrader.*

*Enfin, l'image de l'organisation est également affectée : **la marque employeur se fragilise, la réputation interne se dégrade, et le risque de litiges ou de contentieux avec les salariés augmente.**"*



Cécile Cerobski,
Psychologue du travail
chez Qualisocial

Détecter et diagnostiquer une situation conflictuelle

- Signes d'alerte dans les équipes
- Méthodes simples de diagnostic
- L'importance d'une posture bienveillante et sans jugement
- Conflit entre collaborateur et manager : quelle posture adopter ?



Détecter et diagnostiquer une situation conflictuelle

Signes d'alerte dans les équipes

Repérer une situation conflictuelle dès ses premiers signes est essentiel pour éviter son aggravation. Les conflits ne surgissent pas toujours brutalement : **ils s'installent souvent progressivement**, avec des signaux parfois subtils. Voici les principaux indicateurs à surveiller au sein des équipes :

Comportements observables

- **Absentéisme et retards fréquents :** Un salarié qui cherche à éviter son lieu de travail peut exprimer une forme de mal-être liée à une tension non résolue.
- **Baisse de motivation et de performance :** Une démotivation soudaine ou un désengagement dans les tâches habituelles peut traduire un climat tendu ou un épuisement émotionnel.
- **Agressivité passive ou comportements de retrait :** Sarcasmes, ironie, silences, isolement volontaire, refus de coopérer sont autant de signes que la communication est rompue.
- **Conflits ouverts ou disputes régulières :** Les échanges vifs ou récurrents entre certains collaborateurs ou avec la hiérarchie sont des alertes fortes.

*"En milieu professionnel, les conflits ne surgissent pas brutalement mais **progressivement**. Ils sont souvent précédés de **signes discrets mais révélateurs**. Un manager attentif peut réussir à les repérer et doit **oser intervenir** à temps pour préserver la **cohésion de l'équipe**. Souvent, en tant que consultante, nous intervenons lorsque le **conflit** est bien **installé** mais les tensions auraient pu s'apaiser bien en amont et **éviter cette escalade émotionnelle**."*



Cécile Cerobski,
Psychologue du travail
chez Qualisocial

Paroles et ressentis à écouter

Au-delà des **comportements visibles**, il est important d'accorder une attention particulière à ce que les **collaborateurs expriment, verbalement ou non** :

- Les **plaintes** récurrentes sur les conditions de travail, le management ou les relations avec certains collègues ;
- Les expressions de **frustration** ou de **découragement** ;
- Les **non-dits** ou **silences lourds** de sens lors des réunions ou échanges informels ;
- Les **rumeurs** ou **tensions** palpables dans les discussions informelles.

*“Un manager qui **agit rapidement**, avec discernement et bienveillance, contribue à **désamorcer les tensions** avant qu’elles ne deviennent des **conflits ouverts**. Cela favorise un climat de confiance, de **respect mutuel** et de **collaboration durable**.”*



Cécile Cerobski,
Psychologue du travail
chez Qualisocial

Indicateurs RH à surveiller

Les **données quantitatives** issues des ressources humaines sont aussi des baromètres précieux pour **détecter une situation conflictuelle** :

- **Turnover élevé** dans certaines équipes ou **départs inexplicables** ;
- Nombre **d'arrêts maladie répétés ou allongés** ;
- Résultats des évaluations annuelles ou des entretiens professionnels faisant ressortir des **difficultés relationnelles ou de motivation** ;
- Feedbacks anonymes ou résultats d'enquêtes internes signalant un **climat social dégradé**.

Ces indicateurs permettent de repérer les **zones sensibles** et **d'orienter les actions d'analyse**.



Prendre le temps d'écouter réellement, avec empathie et sans jugement, est un premier pas fondamental pour comprendre la nature du malaise.

Méthodes simples de diagnostic

Pour approfondir la compréhension d'une **situation conflictuelle**, plusieurs méthodes peuvent être mises en œuvre facilement :

Entretiens individuels

Ces échanges permettent **d'aborder en confiance les difficultés rencontrées**, de recueillir les ressentis et de mieux cerner les causes du conflit.

Entretiens collectifs ou réunions d'équipe

Organiser des temps d'expression collective, dans un cadre sécurisé, pour **partager** les perceptions, **identifier** les tensions, et **co-construire** des solutions.

Outil d'analyse

Utiliser des questionnaires anonymes, des baromètres sociaux ou des feedbacks à 360° pour obtenir **une vision globale et objective de la situation**.

L'importance d'une posture bienveillante et sans jugement

Le diagnostic ne doit jamais être un exercice de recherche de fautes ou de coupables. Il s'agit d'une **démarche d'écoute, d'ouverture et de compréhension**. Adopter une posture bienveillante, empathique et neutre permet de :

- Créer un **espace de confiance** où les collaborateurs se sentent entendus ;
- Encourager **la transparence** et **l'expression sincère** des émotions ;
- **Diminuer la peur** des représailles ou du jugement ;
- Favoriser l'engagement dans la **recherche commune de solutions**.

Cette posture est la clé pour transformer une situation conflictuelle en **opportunité d'évolution positive** pour les individus et pour l'équipe.



Conflit entre collaborateur et manager : quelle posture adopter ?

Les tensions entre un collaborateur et son manager nécessitent une **attention particulière**. Elles sont souvent plus complexes à résoudre, car elles touchent à la **relation hiérarchique, aux enjeux de pouvoir, de reconnaissance et de légitimité**. Dans ces situations, adopter la bonne posture, de part et d'autre, est essentiel pour **restaurer une relation de travail saine**.

Avant toute chose, il est utile de se poser quelques **questions clés** pour clarifier les contours du conflit :

- Quelle est la nature exacte du désaccord ? Porte-t-il sur les objectifs, les méthodes de travail, la reconnaissance, la charge de travail, la communication ?
- Le collaborateur se sent-il écouté, reconnu, respecté dans ses besoins ?
- Le manager a-t-il mesuré l'impact du conflit sur la motivation, l'engagement et la performance ? Un espace de dialogue sécurisé existe-t-il ?
- Chacun peut-il exprimer son point de vue sans crainte de représailles ou de dévalorisation ?

Dans ce contexte particulier, il peut être judicieux d'impliquer un **tiers neutre**, tel qu'un représentant RH ou un médiateur, pour **faciliter l'échange**. Ce tiers joue un rôle clé : poser un **cadre structurant**, réguler la **communication**, garantir une **écoute équitable**.

Le manager, de son côté, doit adopter une **posture d'humilité, de transparence et d'empathie**. Reconnaître ce qui n'a pas fonctionné, accueillir les remontées sans se sentir personnellement attaqué, et manifester une volonté sincère de **rétablir la relation** sont des leviers puissants pour recréer un **climat de confiance**.



“Plusieurs types de management favorisent **l'émergence des tensions**. D'où l'importance de faire attention à avoir un **management bienveillant**. Il peut y avoir un **management trop autoritaire** où toutes les décisions sont imposées sans concertation et où la **parole du collaborateur n'est pas entendue** et la place de **l'initiative inexistante**.

A contrario, un **management trop laxiste** voire inexistant permet **l'apparition des tensions** notamment entre collègues qui doivent « s'autogérer » **sans soutien** de la hiérarchie et avec des **ambiguïtés** dans les rôles et responsabilités de chacun renforcées par des directives peu claires et un **manque de cadre**. Il y a également le type de **management pressurant** voire toxique avec un culte de l'urgence, du contrôle excessif et du stress avec une **surcharge de travail** qui engendrent un climat de travail **peu sécurisant**.

Au sein d'une organisation, s'il y a une absence de reconnaissance et de valorisation, des conflits liés à **l'ego et à la performance** peuvent émerger. De même, une organisation où les rôles et les responsabilités de chacun ne sont pas clairement définies peuvent créer des **conflits de territoires**. Et tout comme un management autoritaire, si la structure est trop rigide, la **frustration** apparaîtra et les **tensions** également.”



Cécile Cerobski,
Psychologue du travail
chez Qualisocial

Les leviers d'action pour gérer et résoudre les conflits

- La médiation professionnelle
- Le dialogue et la communication constructive
- Un outil en plus : le diagnostic de situation dégradée
- La formation des managers et des collaborateurs
- Le soutien psychologique



03

Les leviers d'action pour gérer et résoudre les conflits

Tous les conflits ne sont pas évitables, mais tous peuvent être gérés de manière constructive.



Encore faut-il disposer des **bons leviers** et **savoir les activer** au bon moment. Face à une situation tendue ou conflictuelle, **plusieurs approches complémentaires** peuvent être mises en œuvre pour **désamorcer les tensions, restaurer le dialogue** et **reconstruire une dynamique de travail saine**.

La médiation professionnelle

La médiation est un **processus structuré, confidentiel et volontaire**, qui permet à deux ou plusieurs parties de **résoudre un différend avec l'aide d'un tiers neutre**.

Quel est le rôle du médiateur ?

Interne (formé) ou externe à l'organisation, **le médiateur crée un espace sécurisé** de dialogue, facilite l'écoute mutuelle et accompagne les parties vers un accord, sans jamais imposer de solution.

Quand proposer la médiation ?

Lorsqu'un conflit bloque la communication entre deux personnes ou équipes, et que les tentatives internes de résolution ont échoué. Elle est **particulièrement pertinente pour les conflits interpersonnels ou hiérarchiques**.

Quels bénéfices ?

La médiation permet de **rétablir la confiance, d'éviter des ruptures** (départ, arrêt de travail...), et **d'installer une culture du dialogue** dans l'entreprise. Elle agit aussi en prévention de situations plus graves ou juridiques.

Le dialogue et la communication constructive

Mais encore faut-il savoir comment dialoguer. Trop souvent, les échanges s'enlisent ou dégénèrent faute de cadre, d'écoute ou d'intention véritable de comprendre l'autre.

Quel est le bénéfice le plus marquant de la médiation pour les relations de travail, même lorsqu'un litige a déjà pris une dimension judiciaire ?

La médiation est la dernière opportunité offerte à des parties en conflit de renouer un dialogue direct entre elles sans l'intermédiaire de leurs avocats. La création de cet espace de discussion permet :

- 1) dans la majorité des cas, d'apaiser la relation entre les parties, chacune pouvant sereinement exprimer sa position à l'autre avec l'aide du médiateur, qui veille à **l'expression des émotions en les canalisant pour éviter tous débordements** ;
- 2) souvent, de **lever des ambiguïtés ou des incompréhensions** ayant, par défaut de dialogue, conduit au différend ou au conflit ;
- 3/ de temps en temps, de **renouer une relation qui semblait définitivement rompue**.

C'est par ces espaces de discussion permis par la médiation que l'écoute réciproque redevient possible, et que **les parties trouvent une solution amiable, la leur, et non celle imposée par un tiers**.



Philippe Le Blon-Boitier

Médiateur à la Cour d'appel de Paris

Des techniques inspirées de la communication non violente (CNV)

Reformuler sans juger, **exprimer ses ressentis plutôt que ses reproches**, chercher à comprendre l'autre avant de répondre... Ces techniques simples mais puissantes permettent d'abaisser les tensions et de restaurer un échange respectueux.

La **Communication Non Violente (CNV)**, développée par le psychologue américain **Marshall Rosenberg**, propose un cadre structurant pour **dialoguer sans agressivité**, même dans les situations tendues. Elle repose sur une **conviction forte** : c'est en cultivant une écoute authentique et une expression sincère que l'on peut **désamorcer les tensions et rétablir une relation de qualité**.

Concrètement, la CNV invite à :

- **Exprimer ses ressentis sans jugement**, en parlant de ce que l'on vit plutôt que de ce que l'autre aurait « mal fait » ;
- **Identifier ses besoins réels**, souvent sous-jacents aux réactions émotionnelles, pour mieux comprendre ce qui est vraiment en jeu ;
- **Écouter activement l'autre avec empathie**, c'est-à-dire sans interrompre, interpréter ou juger, mais avec une réelle volonté de comprendre son point de vue ;
- **Rechercher ensemble une solution mutuellement satisfaisante**, qui respecte les besoins des deux parties, plutôt que d'imposer un compromis insatisfaisant.



“Une communication basée sur la **communication non violente** qui privilégie le respect mutuel et l'écoute active sans jugement et où l'on reformule pour vérifier sa compréhension va naturellement être plus constructive. La communication constructive se retrouve également dans **l'élaboration de solutions communes** où l'on construit ensemble en étant ouvert aux éventuels compromis. Et cette communication doit être effectuée en réussissant à **percevoir et identifier les émotions** de notre interlocuteur et les notre, identifier ce qui nous affecte, réussir à s'apaiser avant de réagir, ne pas répondre en étant en colère, etc.”



Clélia Saccadura

Psychologue du travail et directrice de l'expertise chez Qualisocial

Favoriser l'écoute active et le respect mutuel

Cela passe par la **posture** (écoute sans interruption, questions ouvertes, validation des émotions exprimées) mais aussi par le **cadre** : un lieu neutre, un temps dédié, des règles partagées.

Créer un environnement d'expression sécurisé

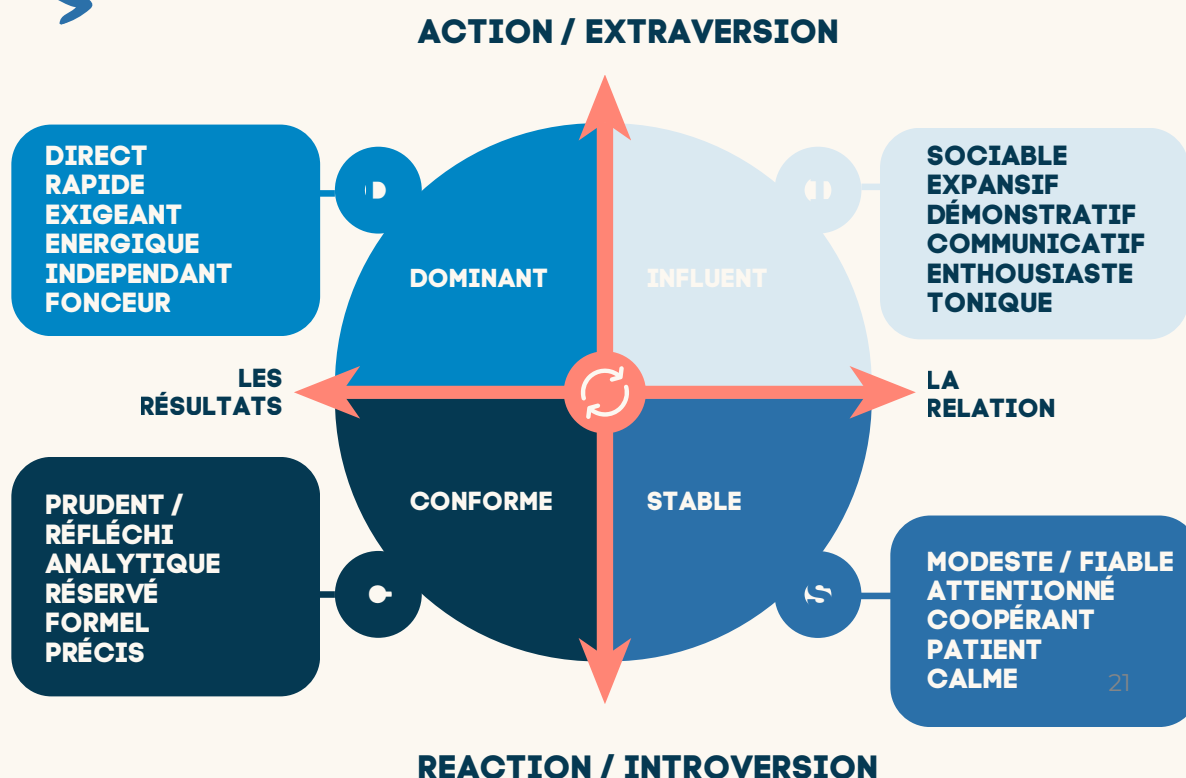
Les conflits s'enveniment souvent faute **d'un espace d'expression sain**. Encourager la parole libre, encadrée et respectueuse contribue à libérer les tensions avant qu'elles ne dégénèrent.

Gérer ses émotions pour mieux communiquer

Un autre pilier indispensable d'une communication apaisée est **la gestion des émotions**, souvent à l'origine des tensions et des malentendus. Apprendre à **reconnaître, accueillir et réguler** ses émotions permet d'éviter les réactions impulsives, souvent disproportionnées face à l'enjeu réel du conflit.

Des outils complémentaires peuvent y contribuer :

- **Les Accords Toltèques** : ne pas prendre les choses personnellement, **ne pas faire de suppositions, dire clairement ce que l'on veut**, toujours faire de son mieux... Ces principes simples favorisent un climat de respect, de responsabilité individuelle et de compréhension mutuelle.
- **L'intelligence émotionnelle** : la capacité à **percevoir, comprendre et gérer ses propres émotions**, ainsi que celles des autres, est une compétence clé dans toute résolution de conflit. Elle permet de **réagir avec discernement**, de mieux décoder les signaux émotionnels, et **d'adapter sa posture** en fonction de la situation.
- **Le modèle DISC** : cet outil de lecture des **comportements (Dominant, Influent, Stable, Conscientieux)** aide à mieux comprendre les **styles relationnels** de chacun, à **anticiper les réactions**, et à **adapter sa communication** pour éviter les malentendus.



Un outil en plus : le diagnostic de situation dégradée

En cas de conflit d'équipe persistant, un **diagnostic de situation dégradée** peut être réalisé. Ce dispositif permet :

- **D'identifier les facteurs de conflit** (organisationnels, relationnels, individuels) ;
- De **proposer des solutions concrètes** (recommandations, actions collectives, médiation...) ;
- De **favoriser une sortie de crise durable**.

La formation des managers et des collaborateurs

Les compétences relationnelles ne sont pas innées. Les former à les développer, c'est **investir dans la qualité de vie au travail**.

Sensibiliser à la conflictualité et à la gestion émotionnelle

Comprendre ses propres réactions émotionnelles, repérer celles des autres, prendre du recul sur les tensions vécues... Ces compétences sont la base d'une posture apaisée et responsable.

Développer les compétences relationnelles clés

Assertivité, régulation des conflits, écoute active, gestion des désaccords : autant de compétences à renforcer dans les équipes.

Programmes et formats recommandés

Ateliers pratiques, formations sur-mesure, coaching individuel ou d'équipe, parcours de blended learning... Le format importe moins que la régularité et l'implication du management.

Le soutien psychologique

Enfin, il ne faut pas négliger **l'impact émotionnel et psychologique** des conflits sur les salariés, même lorsque ceux-ci paraissent « mineurs ».

Soutien psychologique ≠ médicalisation

Il ne s'agit pas de pathologiser les tensions, mais de **proposer un espace d'écoute** professionnelle, distinct du soin psychiatrique. Ce soutien permet à chacun de prendre du recul, d'exprimer ses ressentis et de retrouver des ressources personnelles.

Sensibiliser à la conflictualité et à la gestion émotionnelle

Cellules d'écoute internes ou externes, **lignes d'écoute** anonymes, séances de **coaching** individuel, **groupes de parole** : plusieurs formats sont possibles selon la taille et la culture de l'organisation.

La clé ? **Le proposer de manière inclusive** : ne pas le réserver aux cas extrêmes, mais l'intégrer comme un droit ouvert à tous, sans stigmatisation. Cela renforce la confiance dans l'entreprise et encourage les démarches de prévention.

Construire un environnement durablement apaisé

- Les bonnes pratiques RH à adopter
- Le rôle du leadership
- Le suivi et l'évaluation
- Le conflit : aussi un levier de progrès et d'innovation
- Ce qu'il faut retenir



Construire un environnement durablement apaisé

Gérer les conflits est essentiel, mais prévenir leur émergence l'est encore davantage. Un climat de travail apaisé ne se décrète pas : il se construit au quotidien, à travers des **pratiques RH cohérentes**, un **leadership exemplaire** et une **culture d'entreprise alignée avec des valeurs de respect, de clarté et de dialogue**.

Les bonnes pratiques RH à adopter ♥

L'organisation elle-même peut être source de tensions si les règles du jeu sont floues, changeantes ou injustes. Pour éviter que des malentendus ou des frustrations ne dégénèrent en conflits ouverts, il est crucial d'agir sur les fondations.

- 🍷 **Clarifier les rôles et responsabilités** : Quand les missions sont mal définies ou se chevauchent, les incompréhensions s'installent. Un organigramme clair, des fiches de poste actualisées, des objectifs partagés sont autant de garde-fous contre les tensions liées à l'ambiguïté.
- 🍷 **Mettre en place des règles claires et des procédures transparentes** : L'équité perçue dans les prises de décision (promotions, sanctions, répartition de la charge de travail...) est un puissant facteur de sérénité collective. Plus les processus sont transparents, plus ils sont acceptés.
- 🍷 **Instaurer une culture du respect et de la bienveillance** : Cela commence par des valeurs incarnées au quotidien, mais aussi par des rituels (feedback régulier, célébration des réussites, moments d'échange informels) qui renforcent la qualité des relations humaines au travail.

Le rôle du leadership

Les managers jouent un rôle central dans la prévention des tensions et la régulation des relations au sein des équipes. **Leur posture est souvent déterminante dans l'escalade... ou la résolution d'un conflit.**

- 🍷 **Adopter un leadership exemplaire et inspirant** : Un manager qui écoute, qui assume ses décisions, qui respecte ses engagements et qui fait preuve de cohérence contribue à créer un cadre de confiance. Son comportement est observé, parfois imité : il donne le ton.
- 🍷 **Encourager la reconnaissance et la valorisation des efforts** : Beaucoup de conflits prennent racine dans un sentiment d'injustice ou de manque de reconnaissance. Un mot de remerciement, une valorisation sincère d'un travail accompli ou d'une posture exemplaire peut faire toute la différence.

Le suivi et l'évaluation

Enfin, il est essentiel de **mesurer l'efficacité des actions mises en place pour prévenir ou réguler les conflits**. Ce suivi permet d'ajuster les pratiques, mais aussi de démontrer l'engagement concret de l'entreprise.

Mesurer les progrès réalisés :

Indicateurs RH (baisse du turnover, diminution des arrêts liés au stress), enquêtes de climat social, retours d'expérience lors des entretiens annuels : les outils sont nombreux pour évaluer l'impact des démarches initiées.

Adapter les dispositifs selon les retours terrain :

Loin d'un modèle figé, les actions de prévention doivent évoluer au rythme de l'entreprise. Écouter les collaborateurs, faire évoluer les outils, co-construire des solutions avec les équipes : c'est cette agilité qui permet de maintenir durablement un environnement serein.

Le conflit : aussi un levier de progrès et d'innovation

Dans l'imaginaire collectif, le conflit est souvent synonyme de blocage, de tension, voire de rupture. Et à juste titre, dans de nombreuses situations, les conflits mal gérés nuisent à la cohésion, freinent la communication et détériorent la qualité de vie au travail. C'est d'ailleurs ce que nous explorons dans la majeure partie de ce guide.

Mais il est important d'apporter une nuance essentielle : **le conflit n'est pas toujours un mal à éradiquer**. Il peut aussi, dans certains contextes et sous certaines conditions, devenir un puissant levier de transformation positive.

Un désaccord, lorsqu'il est exprimé de manière constructive et entendu dans un climat de respect mutuel, peut ouvrir la voie à de nouvelles perspectives. Il permet de confronter des idées, de sortir des logiques d'habitude, et d'interroger

Enfin, il est essentiel de **mesurer l'efficacité des actions mises en place pour prévenir ou réguler les conflits**.



les processus ou décisions en place. Ce type de conflit, qu'on peut qualifier de « sain », devient alors un déclencheur d'innovation : il fait émerger des idées nouvelles, renforce l'engagement des collaborateurs et permet parfois de corriger collectivement des angles morts.

Encore une fois, tout dépend du cadre dans lequel ce conflit s'exprime. Sans écoute, sans règles du jeu claires, sans accompagnement managérial, la tension peut vite dégénérer. Mais **avec une culture de dialogue bien ancrée, les frictions peuvent devenir fertiles**.

En somme, **le conflit n'est pas uniquement un dysfonctionnement à éviter ou à étouffer. Il est aussi une forme d'expression, un signal, parfois même une opportunité**. Apprendre à le lire, à l'accueillir, et à en tirer le meilleur est une compétence clé pour les équipes et les organisations qui veulent avancer dans un monde en perpétuelle évolution.

Ce qu'il faut retenir

Les conflits en entreprise ne sont ni des anomalies ni des échecs : ils sont inhérents à toute organisation humaine. Ce qui fait la différence, c'est la manière dont on choisit de les aborder. Lorsqu'ils sont détectés à temps et gérés avec discernement, ils deviennent des leviers d'apprentissage, de transformation et parfois même de cohésion.

À travers ce guide, nous avons voulu :

- 🍷 Définir les différentes formes de conflits et leurs impacts sur le climat de travail et la santé des équipes ;
- 🍷 Proposer des outils concrets pour détecter, diagnostiquer et désamorcer les tensions ;
- 🍷 Mettre en lumière les leviers à la disposition des RH et des managers : médiation, communication, formation, soutien psychologique ;
- 🍷 Ouvrir la voie vers un environnement de travail plus apaisé, construit sur des bases saines et pérennes.

Passez à l'action dès maintenant !

Chaque conflit géré avec intelligence est une victoire collective. Cela suppose du courage, de l'écoute et une volonté commune d'avancer. Ce guide ne prétend pas tout résoudre, mais il peut être un point d'appui solide pour initier ou renforcer une dynamique positive dans votre organisation.

💡 **En tant que DRH, manager ou dirigeant, vous avez un rôle clé à jouer. Osez faire le premier pas. Osez parler de ce qui fâche, pour mieux retrouver ce qui rassemble.**



L'offre Qualisocial pour la médiation en entreprise

- Pourquoi choisir la médiation en entreprise ?
- Une solution rapide
- Une réponse économique



05

L'offre Qualisocial pour la médiation en entreprise

Face aux tensions et aux conflits qui fragilisent les relations de travail, Qualisocial propose un **dispositif structuré, humain** et efficace pour restaurer un climat apaisé et favoriser un collectif performant.

Pourquoi choisir la médiation en entreprise ?

- Un **taux de réussite de 80 %** ;
- Un processus **structuré et éprouvé**, fondé sur une **méthode rigoureuse** ;
- Des **médiés volontaires**, au cœur de la solution ;
- Des accords **sur-mesure**, construits par et pour les personnes concernées ;
- Une dynamique gagnant-gagnant, respectueuse des **intérêts de chacun**.

Une solution rapide

- Déroulement sur **1 à 3 mois maximum** ;
- **Calendrier cadré** et **methodologie claire** ;
- Un **médiateur expérimenté**, choisi par les parties.

Une réponse économique

- Bien **moins coûteuse** qu'un arrêt de travail, un départ ou une procédure judiciaire ;
- Impact durable sur la **performance collective** ;
- **Reconnaissance forte** de l'investissement par les équipes.



Déroulé de l'accompagnement Qualisocial pour les conflits en entreprise

- Cadrage et préparation
- Étude de faisabilité
- Conduite de la médiation
- Conclusion et suivi



Cadrage et préparation

Objectifs

- **Valider la méthodologie** et le médiateur ;
- **Comprendre le contexte** et les enjeux ;
- **Présenter la démarche** aux parties prenantes.

Déroulé

- Réunion avec le **comité de pilotage** ;
- **Analyse du contexte** et chronologie des faits ;
- Élaboration d'un **plan de communication interne**.

Modalités

- **Analyse** par l'équipe Qualisocial ;
- **1 réunion** avec le COPIL/ mandataire.



Cette phase permet d'ancrer la médiation dans une démarche partagée, suivie et adaptée au contexte.



Étude de faisabilité

Objectifs

- **Rencontrer les parties individuellement** ;
- **Expliquer le processus** et instaurer la confiance ;
- **Valider l'adhésion** sincère de chacun.

Déroulé

- **Entretiens préliminaires** (1h30 par personne) ;
- **Entretien de cadrage** avec le mandataire ;
- **Signature de la convention de médiation**.

Conduite de la médiation

Une méthode en 4 phases, sur-mesure et progressive :

1 Inventaire du conflit

Objectif : Accorder les parties... sur leurs désaccords.

Format : entretiens individuels (2h).

2 Expression des perceptions

Objectif : Exprimer ses besoins, entendre ceux de l'autre.

Format : entretien collectif (2h).

3 Co-construction de solutions

Objectif : Explorer et bâtir des solutions concrètes.

Format : 1 à 4 entretiens collectifs (2h chacun).

4 Formalisation d'un accord

Objectif : Valider un engagement réciproque clair.

Format : 1 à 2 entretiens collectifs (2h chacun).

Tout au long de ces échanges, un cadre éthique est garanti :

- Confidentialité des propos, sauf accord explicite ;
- Posture bienveillante, sans jugement ;
- Écoute clinique, pour soutenir l'élaboration et la mise en sens.

Conclusion et suivi

Une méthode en 4 phases, sur-mesure et progressive :

Objectifs

- Formaliser les engagements ;
- S'assurer de la pérennité des accords.

Déroulés

- Rédaction d'un accord partagé : charte, relevé de décisions ou nouveau mode opératoire ;
- Signature de l'accord par toutes les parties ;
- Entretiens de suivi (à 2 à 6 mois) pour évaluer l'impact ;
- Bilan final transmis au commanditaire, avec ajustements éventuels.





Une question, un besoin, un conflit à résoudre ?

Notre ambition est que chacun trouve
les bonnes ressources pour avancer,
rebondir, s'épanouir.

Et ça fonctionne !

92%

de taux de
recommandation

150k

entretiens
par an

84%

de solutions
résolues

70 %

de taux de retour
à l'emploi sur les arrêts
longue durée



**L'Humain est le futur, prenons-en soin.
Depuis plus de 17 ans, nous accompagnons les organisations
et les acteurs de l'action sociale sur les enjeux de bien-être,
de santé mentale et de fragilités.**

**Nos équipes sont là pour vous accompagner.
Contactez-nous pour un devis personnalisé.**

En option :

- Modèles de grille de diagnostic
- Fiches pratiques pour la médiation
- Exemples de script pour un entretien difficile
- Liste de ressources (livres, sites web, vidéos)

