



# FICHE OUTIL



## GESTION DES CONFLITS

© 2026 – SEVO PSL 95 – TOUS DROITS RÉSERVÉS



# OBJECTIFS

- Maintenir un climat social sain
- Préserver la motivation et la productivité
- Éviter l'escalade vers des situations de harcèlement, de burn-out, ou de rupture du contrat
- Respecter les obligations légales de l'employeur en matière de santé et sécurité au travail



# DÉFINITION

La gestion des conflits dans une structure vise à prévenir, identifier et résoudre les désaccords entre collaborateurs, entre équipes ou entre un salarié et sa hiérarchie. Un conflit non traité peut impacter la qualité de vie au travail, la performance et la cohésion interne.



# OBLIGATIONS LÉGALES

## Article L4121-1 du Code du travail

*“L’employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.”*

*Cela inclut la prévention des conflits, car ceux-ci peuvent engendrer des risques psychosociaux (RPS).*

## Intégration des conflits dans le Document Unique d’Évaluation des Risques (DUERP)

**L’article R4121-1** impose que tout risque professionnel soit inscrit dans le DUERP.

- Les conflits, harcèlements, tensions doivent être identifiés et évalués.

L’employeur doit prévoir :

- Actions de prévention,
- Outils de régulation,
- Suivi annuel.

## Obligation de prévenir le harcèlement moral (articles L1152-1 à L1152-6)

Certains conflits peuvent conduire à du harcèlement.

La loi impose :

- De prévenir toute forme de harcèlement,
- De protéger les victimes et alertants,
- De sanctionner les comportements fautifs,
- De mener une enquête interne dès qu’un signalement est fait.

L’employeur doit intervenir immédiatement en cas d'accusation de harcèlement.

## Obligation d'agir en cas d'alerte d'un salarié

Si un salarié signale :

- une tension grave,
- des insultes,
- un conflit menaçant la santé,

L'employeur doit mener une enquête, même si l'alerte paraît légère.

**Ne pas agir = faute.**

## Obligation de former l'encadrement

La jurisprudence impose :

L'employeur doit former les managers à la prévention des conflits, RPS et harcèlement.

Sinon : manquement à l'obligation de sécurité.

*Exemples de formations attendues :*

- communication non violente,
- gestion des conflits,
- prévention RPS,
- posture managériale.

## Si CSE présent :

Dans les structures de + de 11 salariés :

- Le CSE peut signaler un danger,
- Mener des enquêtes après accident ou conflit grave,
- Être consulté sur les actions de prévention RPS.

Dans les structures de + de 50 salariés :

- Consultations obligatoires sur la politique sociale,
- Analyse régulière des conditions de travail.



## TYPES DE CONFLITS

### TYPES

### EXEMPLES

#### Conflit hiérarchique

Remise en question de l'autorité ou décisions mal comprises

#### Conflit interpersonnel

Tensions entre collègues, malentendus

#### Conflit organisationnel

Flou dans les missions, surcharge de travail

#### Conflit de valeurs

Opposition autour de principes éthiques ou culturels

# PROCESSUS DE GESTION DES CONFLITS



## 1. REPÉRAGE DES TENSIONS

Identifier les signaux faibles :  
retards, plaintes, baisse  
d'implication...



## 2. ÉCOUTE ACTIVE

Recueillir la parole des personnes  
concernées sans jugement.



## 3. ANALYSE DES CAUSES

Comprendre les origines :  
organisationnelles,  
relationnelles, culturelles...



## 4. PROPOSITION DE SOLUTIONS

Explorer ensemble des pistes  
concrètes et acceptables  
pour tous.



## 5. MISE EN ŒUVRE

Acter les décisions prises :  
réorganisation, médiation,  
ajustements.



## 6. SUIVI

Vérifier dans le temps la bonne  
application des solutions et  
l'apaisement durable.



## 7. PRÉVENTION

Renforcer les bonnes pratiques de  
communication pour éviter les rechutes.

# SANCTIONS DISCIPLINAIRES (SI CONFLIT AGGRAVÉ)

Si un salarié adopte un comportement fautif dans le cadre d'un conflit, l'employeur peut recourir à des sanctions disciplinaires, dans le respect du droit du travail.

**Article L1331-1 du Code du travail** : Constitue une sanction disciplinaire toute mesure, autre que les observations verbales, prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par lui comme fautif

## RÔLE DU MANAGER / RH



Déetecter les tensions  
dès les premiers  
signes



Agir avec neutralité et  
bienveillance



Ne pas minimiser les  
alertes



Documenter les faits  
(traces écrites)



S'appuyer sur le CSE ou un  
médiateur si nécessaire



## BONNES PRATIQUES

- Clarifier les rôles et missions de chacun
- Créer un cadre de dialogue sécurisé
- Valoriser le feedback constructif
- Mettre à jour régulièrement le règlement intérieur
- Former les managers à la gestion de crise interpersonnelle

