

FIRPS

Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux

CONFLITS AU TRAVAIL : RÉPARER LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

RETOURS D'EXPÉRIENCE, REPÈRES
MÉTHODOLOGIQUES ET RECOMMANDATIONS

CONFLITS AU TRAVAIL : RÉPARER LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

RÉPARER LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

TS AU TRAVAIL : RÉPARER LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

AU TRAVAIL : RÉPARER LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

TRAVAIL : RÉPARER LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

AVAIL : RÉPARER LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

RÉPARER LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

AIL : RÉPARER LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

PRÉVENIR LES RUPTURES

R LES RUPTURES

PRÉVENIR LES RUPTURES

LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

TRAVAIL : RÉPARER LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

AVAIL : RÉPARER LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

TS AU TRAVAIL : RÉPARER LE LIEN, PRÉVENIR LES RUPTURES

R LE LIEN, PRÉVENIR

AU TRAVAIL : RÉPAR

J TRAVAIL : RÉPAR

U TRAVAIL : RÉPAR

AVAIL : RÉPARER LE

CONFLITS AU TRAV

J TRAVAIL : RÉPAR

TS AU TRAVAIL : RÉ

TRAVAUX DE LA FIRPS

Guide de bonnes pratiques

FIRPS

À partir de leur positionnement d'acteurs de terrain et de leurs réflexions les cabinets membres de la FIRPS viennent enrichir les positions des associations professionnelles, des pouvoirs publics, des organisations et des partenaires sociaux. C'est pour aller plus loin que nous avons décidé, depuis 2017, de partager le fruit de nos travaux sous la forme de guides en libre accès.

Ce document s'appuie sur les discussions et les échanges de groupes de travail rassemblés lors de la journée de la FIRPS du 30 janvier 2025, réunissant les consultants des cabinets membres sur le thème choisi.

Chaque livret a pour vocation de partager les bonnes pratiques qui nous apparaissent utiles et les points de vigilance repérés sur le terrain.

Ce livret sur la gestion des conflits au travail s'inscrit dans la poursuite du livret précédent dédié aux enquêtes harcèlement.

Les administrateurs de la FIRPS

PRÉAMBULE

Conflits et RPS : quelle place pour le dialogue ?

Les conflits sont souvent identifiés comme un risque psychosocial¹. Le terme conflit peut couvrir des situations très différentes : conflits d'équipe, conflits de valeurs, conflit social, etc. Mais le plus souvent, le conflit est posé comme un élément négatif, ce qui conduit à confondre deux choses bien différentes : la perception d'une incompatibilité ET les effets négatifs de la persistance de cette incompatibilité (génératrice de stress, d'affrontement verbal, de perte de temps, etc.). Or, il est tout à fait possible d'envisager le conflit comme une contribution. Par exemple, Yves Clot défend la « dispute professionnelle » comme source possible de progrès au travail à condition qu'elle soit appréhendée sainement.

Appréhender sainement le conflit au travail implique dans cette perspective de parvenir à un dialogue quant au conflit sur le travail. Or, le dialogue n'a rien d'évident en soi. Accepter de dialoguer, c'est accepter de changer d'avis, de s'enrichir du point de vue des autres, de ne pas prendre comme un échec personnel le fait d'avoir fait fausse route. Beaucoup de situations auxquelles on applique le mot dialogue, à commencer

¹ Voir par exemple :

<https://travail-emploi.gouv.fr/la-prevention-des-risques-psychosociaux-rps>

malheureusement par le dialogue social, ne sont souvent que des joutes verbales où l'on espère convaincre, vaincre ou pire se débarrasser d'une formalité, plutôt que d'avancer ensemble. Différents travaux académiques ont montré qu'avant que le dialogue professionnel n'apporte un mieux-être, il tend plutôt à apporter une dégradation de la situation. Cela tient à deux éléments principaux. D'une part, en remettant en cause l'existant, on crée un certain inconfort, voire une désorganisation temporaire. D'autre part, le temps de dialogue prend sur le temps d'autre chose sans générer tout de suite d'effets positifs. Par ailleurs, la tension conflictuelle tend à polariser les relations et à créer des jeux de loyautés claniques plutôt que des loyautés vis-à-vis du travail. Instaurer une culture de dialogue pour bien vivre la dispute professionnelle est en soi un travail de longue haleine. Mais tous les conflits ne sont pas appropriés (ou pas tout de suite) pour une démarche de dialogue.

En particulier, il importe de distinguer les conflits relationnels et ceux qui portent sur le travail (tâche, processus). La frontière n'est pas toujours évidente. L'opposition, en réunion d'équipe, de Paul à une suggestion de Nadia est-elle le symptôme d'un problème dans leur relation ou un désaccord sur les priorités au travail ?

Le conflit relationnel peut nécessiter l'intervention d'une tierce personne (par exemple, un médiateur). Les conflits relationnels tendent à créer du mal-être et des baisses de performance au sein des équipes. Les conflits sur le travail peuvent être des sources de progrès individuel et collectif à condition d'être bien traités : favoriser une meilleure articulation entre le travail réel et le travail prescrit, mutualiser des pratiques jugées collectivement préférables, repenser pour le mieux les manières de travailler, etc.

Enfin, certains conflits procèdent d'une démarche agressive. Il peut s'agir d'un mouvement de colère contre une situation perçue comme injuste. Dans ce cas, il faudra d'abord canaliser cette colère, parfois fugace et purement réactive, pour construire progressivement un espace apaisé et approprié. Il peut aussi s'agir d'une agression intentionnelle dans le cadre d'une épreuve de force. Dans ces conditions, le dialogue n'est pas recherché et il importe en premier lieu de faire respecter le droit et le cadre, notamment en fixant des limites.

Par exemple, dans un établissement de santé, la directrice est aussi manager de proximité pour une équipe. Cette équipe est donc souvent livrée à elle-même... ce qui laisse de l'espace à des personnes qui « jouent les petits chefs ». L'absence d'autorité légitime de proximité ou de processus collectif laisse de l'espace pour des prises de pouvoir individuel qui conduisent à du harcèlement individuel.

D'autres conflits sont avant tout le symptôme de conditions systémiques particulières. Sans les comprendre, on risque, en paraphrasant Francis Blanche, de changer le pansement à défaut de penser le changement. On risque alors d'épuiser les équipes dans un dialogue sans fin et qui ne résout rien durablement.

Arnaud STIMEC
Professeur des universités à l'IAE Nantes, médiateur

SOMMAIRE

Introduction - Les conflits au travail : un défi majeur pour la santé et la performance des organisations	8
Chapitre 1 - La régulation d'équipe : maintenir le collectif vivant face aux tensions du travail	11
Recommandations de la FIRPS	20
Chapitre 2 - La médiation en entreprise : un outil pour désamorcer les conflits interpersonnels complexes	23
Chapitre 3 - Conflits claniques en entreprise : reconnaître, agir et prévenir les résurgences	31
Conclusion	36

INTRODUCTION

LES CONFLITS AU TRAVAIL : UN DÉFI MAJEUR POUR LA SANTÉ ET LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Les conflits sont une composante normale de la vie professionnelle. Ils émergent partout où il y a des enjeux humains, malentendus, désaccords, contraintes organisationnelles ou une pression sur les résultats. De nombreuses études mettent en évidence le coût élevé des conflits au travail. Ainsi, une enquête OpinionWay menée fin 2021 auprès d'un millier de salariés français révélait que 69 % d'entre eux avaient été en situation de conflit au travail, 25 % de façon régulière. Un salarié y consacrerait en moyenne trois heures par semaine, soit près de 20 jours de travail par an. Les effets délétères sur la santé et l'engagement sont bien connus : baisse de motivation, absentéisme, arrêts maladie, souffrance psychologique, désengagement...

Les conflits ne sont pas nécessairement la marque d'un dysfonctionnement. Ils peuvent aussi signaler un besoin de clarification ou d'ajustement et être une opportunité d'évolution pour le système organisationnel. Le vrai risque ne vient pas tant du conflit en soi, mais de son déni, de sa gestion hâtive ou de son instrumentalisation. Or, les managers comme les responsables RH ne sont pas toujours outillés pour agir sereinement sur des tensions parfois

complexes, affectivement chargées ou symboliquement sensibles. Les conséquences de ces tensions se font alors sentir sur la performance collective, la santé psychologique des salariés et la qualité du climat social.

Dans la suite des travaux de la FIRPS sur les situations de harcèlement, ce nouveau guide propose d'explorer **trois modalités complémentaires d'intervention** face aux conflits en entreprise, en fonction de leur nature, de leur stade d'évolution et du niveau auquel ils s'expriment.

- **La régulation d'équipe**, d'abord, permet d'intervenir à un stade précoce ou chronique, lorsque les tensions sont diffuses mais bien réelles : climat pesant, malentendus persistants, isolement de certains, réunions qui se vident de leur sens. Elle offre un espace collectif sécurisé pour se parler, se réaccorder et remettre en mouvement le lien professionnel.

- **La médiation en entreprise**, ensuite, s'adresse aux conflits interpersonnels, souvent cristallisés ou enkystés. Avec l'aide d'un tiers neutre, elle permet de revisiter la relation, de clarifier les besoins et les attentes, et

d'ouvrir un chemin vers un accord, sans jugement ni arbitraire. Elle peut être un levier puissant pour restaurer un dialogue rompu.

- La gestion des conflits claniques nécessite une approche spécifique quand les oppositions structurent des camps, des loyautés et des récits divergents au sein d'un collectif. Ici, ce n'est plus seulement une relation qui se tend, mais un système de représentations qui se rigidifie. Agir suppose une analyse fine, une posture rigoureuse et un travail patient de déconstruction des clivages.

Notre conviction à la FIRPS est que la gestion des conflits au travail ne peut plus reposer sur le seul bon sens ou quelques outils hétéroclites tant le sujet est structurant pour les organisations. Cette gestion doit devenir une compétence organisationnelle à part entière. Ce guide ne fournit pas de recettes toutes faites, mais propose des repères, des retours d'expérience et des clés d'action pour aborder les conflits.

Fondamentalement, les conflits ne doivent pas être perçus comme des échecs, mais comme des occasions de transformation, pour les individus et les organisations.



**LA RÉGULATION D'ÉQUIPE :
MAINTENIR LE COLLECTIF VIVANT
FACE AUX TENSIONS DU TRAVAIL**

CHAPITRE 1

LA RÉGULATION D'ÉQUIPE : MAINTENIR LE COLLECTIF VIVANT FACE AUX TENSIONS DU TRAVAIL

Pourquoi parler aujourd'hui de régulation d'équipe ?

« On se croise, on s'évite, on travaille côte à côte sans plus vraiment faire équipe. »

Cette phrase, entendue dans une réunion de direction, résume un malaise silencieux, souvent ignoré jusqu'au point de rupture.

Dès les premiers signes d'essoufflement collectif, d'irritabilité ou de tensions diffuses, la question mérite d'être posée : quel espace existe-t-il pour réguler ce qui risque d'exploser ou de s'enkyster ?

Ce que nous observons sur le terrain, c'est une demande croissante d'espaces de mise à plat, de clarification et de réajustement relationnel, à tous les niveaux de l'organisation.

Dans un contexte de transformation rapide des structures, d'intensification du travail et de raréfaction des temps de dialogue, les tensions interpersonnelles ne sont plus des anomalies. Elles deviennent des symptômes d'un collectif sous pression, qui peine à se dire, à se relire, à se réparer, générant désengagement, conflits de loyauté, perte de sens, sentiment d'isolement...

Trop souvent, les équipes en difficulté sont laissées seules par méconnaissance des méthodes utiles de régulation.

Définir et comprendre la régulation d'équipe

La régulation d'équipe recouvre l'ensemble des dispositifs permettant aux membres d'un collectif de travail de mettre à plat leurs interactions, de clarifier leurs zones de tension et de retrouver des modalités de coopération fonctionnelles. Ce n'est ni une supervision, ni une cellule psychologique.

C'est un espace structuré de parole et d'élaboration partagée, centré sur les relations de travail.

On distingue trois grands types de régulation :

- **spontanée** : lorsque les membres d'un collectif prennent eux-mêmes l'initiative de réguler, en confiance ;
- **formalisée** : organisée à l'initiative d'un manager ou d'un responsable RH, souvent ponctuelle, centrée sur le travail réel (pour aborder une difficulté

précise ou faire un point ritualisé) ;

- **instituée** : intégrée dans le fonctionnement de l'organisation (par exemple, temps réguliers de discussion sur les relations de travail).

La régulation d'équipe touche à plusieurs niveaux :

- **collectif** : car elle permet de réinterroger les règles implicites, les territoires flous, les accords tacites devenus caducs ;

- **managérial** : car elle engage la posture du cadre comme garant d'un climat de travail régulé, pas seulement d'objectifs tenus ;

- **organisationnel** : car elle questionne souvent les processus, les responsabilités, les chevauchements de rôle.

La régulation d'équipe peut engager plusieurs acteurs, chacun à sa place, selon les situations et les enjeux.

- **Le manager** est souvent le premier relais. C'est lui qui perçoit les signaux faibles : climat tendu, non-dits persistants, retrait ou surinvestissement d'un collaborateur. Mais il peut aussi être directement impliqué dans les tensions. Il doit donc pouvoir être soutenu, préparé et, lorsque c'est nécessaire, mis temporairement à

distance de la régulation pour garantir un espace sécurisé aux membres de l'équipe. Son retour dans la boucle doit être pensé avec soin.

- **La direction des RH** joue un rôle de déclencheur et de garant du cadre. Elle peut repérer des tensions intersites, des difficultés de coopération ou des alertes récurrentes dans un collectif. Sa responsabilité est alors de proposer une démarche adaptée, de choisir le bon tiers et de s'assurer du bon ancrage de la régulation dans l'organisation, notamment quand celle-ci touche à des enjeux structurels (rôles, circuits de décision, priorités).

- **Le CSE** peut initier ou soutenir une démarche de régulation, en tant qu'acteur attentif aux conditions de travail. Il est souvent destinataire de signaux faibles que d'autres n'entendent plus : épuisement collectif, conflits larvés, pertes de repères. Son positionnement de relais, voire de co-constructeur de solutions, peut être précieux, à condition qu'il ne soit pas perçu comme juge ou partie. Lorsqu'il est formé à la régulation ou bénéficie d'un lien de confiance avec les autres parties prenantes, le CSE devient un levier pertinent de prévention collective.

- **Le consultant spécialisé et/ou le psychologue du travail** interviennent comme tiers extérieurs. Ils garantissent un cadre de sécurité psychologique, facilitent la parole, soutiennent les

dynamiques d'élaboration collective et accompagnent la mise en mouvement du groupe. Ils n'apportent pas de solution clé en main, mais une méthode, une posture et une éthique permettant au collectif de redevenir auteur de son propre fonctionnement.

Les postures et méthodes possibles

Le régulateur n'est ni un juge, ni un thérapeute, ni un arbitre moral. Il crée les conditions d'un dialogue structuré, sans chercher à imposer un consensus.

Sa posture est éthique et facilitatrice.

Elle permet de :

- garantir un cadre émotionnellement sécurisé ;
- aider à l'élaboration des représentations conflictuelles ;
- soutenir l'émergence de compromis collectifs.

Il agit au service du groupe, sans se substituer à lui.

Les praticiens mobilisent plusieurs approches :

- réunions de régulation (à partir de canevas structurés) ;
- groupes de régulation avec phases d'écoute, de reformulation, de recherche de solutions ;
- ateliers de discussion du travail centrés sur les malentendus professionnels ;
- médiation préventive, en amont de l'escalade des tensions ;

- co-développement ou analyse de pratiques, comme prévention régulière des conflits.

Ce que nous observons sur le terrain, c'est qu'il est souvent tentant d'aller trop vite vers des solutions, sans avoir permis aux personnes de poser les faits, de partager leurs ressentis et d'exprimer leurs besoins.

Une régulation efficace suppose une progression :

- clarifier le cadre ;
- poser les faits ;
- exprimer les ressentis ;
- identifier les besoins ;
- explorer les options ;
- formaliser un accord réaliste.

Ce cheminement n'a rien d'artificiel : il permet de sortir des malentendus, d'apaiser les tensions et de co-construire des solutions qui tiennent dans la durée.

Une régulation ne repose pas sur une simple expression libre. Un cadre structurant, sécurisé et éthique est indispensable : pas d'interruptions, pas de jugements, une reconnaissance des émotions sans complaisance et un objectif partagé de co-construction.

Le facilitateur veille à canaliser les échanges (ni tribunal, ni défouloir), à favoriser le partage des représentations individuelles, à identifier les points de convergence et à transformer les désaccords en matière à penser l'avenir.

La réunion se clôt généralement sur un tour d'engagement individuel, invitant

chacun à dire ce qu'il retient de l'exercice et comment il souhaite contribuer à la suite. Ce rituel final permet de reconstruire de la confiance et de la responsabilité dans l'équipe.

Ce qu'on vient chercher ici, ce n'est pas un consensus, mais une capacité retrouvée à se parler sans peur, à coopérer sans se trahir.

Signaux faibles et situations révélateurs de besoins de régulation

Les situations qui appellent une régulation ne se signalent pas toujours par une explosion visible.

Elles s'installent souvent à bas bruit, par glissements successifs :

- des réunions où l'on ne se parle plus vraiment, ou à travers des soupirs ;
- une circulation de l'information dégradée, où chacun travaille pour soi ;
- des postures figées, des tensions interindividuelles connues mais tues ;
- des collaborateurs en retrait, des cadres en usure, une équipe « en pilote automatique ».

Un manager nous disait : « *Je sens que je perds la main sur ce qui relie les gens entre eux.* » Ce type de sentiment est souvent le signal faible d'une rupture de régulation collective, bien en amont des procédures RH ou des dispositifs d'alerte.

Ne pas confondre

La régulation vise à apaiser ou dépasser les tensions dans le collectif de travail.

Le groupe d'analyse de pratiques porte sur les pratiques professionnelles et la réflexivité individuelle et collective.

La supervision soutient la posture du professionnel dans des métiers de l'humain, en lien avec les résonances émotionnelles et relationnelles du travail.

Cas n° 01 : Retisser du lien dans une équipe en télétravail fragmenté

Dans une direction support d'une grande entreprise de services, une équipe d'une douzaine de collaborateurs vit depuis deux ans un mode de travail hybride mêlant présence au siège et télétravail partiel. Si les indicateurs de performance restent dans les clous, les signaux faibles se multiplient : absences répétées, tensions par mails interposés, réunions moroses où les caméras restent coupées. Le manager évoque une équipe « *fonctionnelle mais désaccordée* », où chacun fait son travail sans plus de lien avec les autres. Des malentendus s'installent, des ressentis s'exacerbent, des surinterprétations se font et les désengagements silencieux prennent le pas sur la coopération.

Le dispositif de régulation mis en place visait à permettre une remise en lien du collectif, sans nier la spécificité du contexte hybride.

Il s'est articulé en quatre étapes.

1. Phase exploratoire à distance : une série d'entretiens confidentiels avec chaque membre de l'équipe a permis de cartographier les tensions ressenties. Ont ainsi émergé une fatigue relationnelle, des interprétations erronées des comportements en visioconférence, un sentiment d'iniquité sur les charges et une perte de sens collectif. Plusieurs collaborateurs ont exprimé : « *J'ai l'impression de bosser dans mon coin, sans plus trop savoir à quoi on sert ensemble.* »

2. Des séances de sous-groupes thématiques, organisées en visioconférence avec des canevas spécifiques, ont permis d'aborder les ressentis liés au télétravail, à la perte de repères collectifs et à la qualité des interactions. L'animation a permis d'objectiver les différences de vécu entre les collaborateurs très autonomes et ceux en attente de plus de lien et de reconnaissance. Certains ont pu exprimer leurs maux : « *Quand tu ne réponds pas tout de suite, je crois que tu m'ignores* », « *En visio, on se comprend de moins en moins* ».

3. Journée de régulation en présentiel, réunissant toute l'équipe, structurée autour de trois temps : expression des tensions et des besoins individuels ; partage des représentations sur le fonctionnement du collectif ; construction commune de règles simples de coopération hybride. L'intervention du tiers a permis de poser les mots sur les perceptions floues, de réintroduire des nuances et de ramener de l'intelligence collective là où les malentendus faisaient loi.

4. Clôture collective et suivi, avec un plan d'action en trois volets : clarification des temps synchrones et asynchrones, mise en place de « *cafés de décalage* » informels une fois par mois pour partager autrement, et rituel de fin de semaine où chacun exprime une reconnaissance adressée à un collègue.

Bilan

- **Points d'appui** : la volonté sincère du manager d'agir sans être dans le contrôle ; la lucidité du collectif sur sa dégradation relationnelle ; la mise en présentiel comme levier symbolique de reconnexion.

- **Difficultés rencontrées** : des attentes hétérogènes sur le retour au lien ; des peurs autour du jugement lors de l'expression des ressentis ; une forte dispersion organisationnelle qui rend difficile l'ancrage durable des nouveaux rituels.

- **Résultats obtenus** :

- une parole à nouveau possible autour du « *comment on travaille ensemble* » ;
- la redécouverte d'un sentiment d'équipe, au-delà de la coordination technique ;
- une baisse nette des tensions interpersonnelles signalées en entretien de suivi à 3 mois ;
- et surtout, une forme de soulagement partagé : celui de ne plus devoir « *faire comme si tout allait bien* ».

Ce cas rappelle que le télétravail le plus souvent ne crée pas les tensions, mais qu'il peut les amplifier, en les rendant plus silencieuses, plus floues et plus difficiles à réguler sans un cadre explicite.

Cas n° 02 : Réguler un conflit symbolique autour de l'alcool au travail :

Dans une entreprise industrielle du secteur verrier, fournisseur de grandes maisons d'alcool, la culture du vin faisait partie du paysage : des vignes visibles depuis les ateliers, des pauses où le vin était parfois à disposition en salle de repos, un attachement fort à des usages transmis de génération en génération. Seule une minorité consommait réellement, mais ceux qui buvaient, buvaient beaucoup. Jusqu'au jour où un accident dramatique est survenu : un salarié, sous l'emprise de l'alcool, décède sur le lieu de travail, sous les yeux de ses collègues.

Sous le choc, la direction des relations sociales décide dans l'urgence de bannir toute introduction et consommation d'alcool via une note de service ainsi que l'intégration d'une opération de dépistage en cas d'état inhabituel/suspicion d'ébriété. La réaction est immédiate : protestation massive des partenaires sociaux, qui perçoivent cette interdiction comme une attaque contre les traditions ouvrières et une infantilisation collective. Le conflit monte, les tensions se cristallisent : direction et partenaires sociaux ne se parlent plus ; plusieurs débrayages ont lieu sur des sites industriels. C'est dans ce contexte que l'intervention d'un tiers est sollicitée.

Le processus de régulation s'est articulé en plusieurs temps.

1. Analyse du conflit et des représentations sociales individuelles : l'équipe d'intervention a commencé par comprendre les racines du blocage. Le vin dans l'atelier n'est pas seulement un risque : c'est un symbole culturel, familial, identitaire. L'alcool fait partie de l'histoire du lieu, et toucher à cet usage revient, pour beaucoup, à effacer leur héritage. De l'autre côté, la direction vit un drame humain, la peur d'un second accident et une pression HSE intense dans un contexte de risque juridique et médiatique fort. Les élus craignent une « *chasse aux buveurs* » ; la direction soupçonne les syndicats de défendre l'indéfendable. Chacun est enfermé dans ses représentations.

2. Déplacement du conflit par une régulation collective : des espaces de dialogue sont organisés à différents niveaux : au sein des équipes, entre directions locales et nationales, avec les partenaires sociaux. La méthode ne vise pas à trouver un compromis immédiat, mais à poser des mots sur les peurs, les interprétations, les tabous. Le tiers permet d'objectiver les tensions et de déplacer le débat : non pas pour ou contre le vin et plus globalement l'alcool, mais comment construire une politique globale de prévention crédible, juste et opérationnelle, non centrée exclusivement sur l'alcool mais sur les conduites addictives avec ou sans produit(s) psychoactif(s).

3. Construction d'une feuille de route commune : après plusieurs mois d'échanges, une nouvelle politique est co-construite. Elle acte l'interdiction formelle de la

quand la prévention heurte l'héritage culturel d'un collectif

consommation pendant le travail, mais ouvre la possibilité d'événements autorisés sous conditions précises (quantité, encadrement, lieux). La feuille de route intègre aussi le dépistage alcool et drogues de manière progressive, la sanction graduelle, mais aussi l'accompagnement, l'écoute et la prévention en amont à différents niveaux : primaire, secondaire et tertiaire avec des indicateurs de suivi objectifs de la démarche.

4. La politique de prévention des conduites addictives initiée avec l'aide du tiers spécialiste permet de prendre de la hauteur et de l'inscrire dans le cadre d'une « *culture juste et équitable* » de la politique HSE de l'entreprise. Le processus aboutit à un changement culturel plus large sur la prévention des conduites addictives : désormais, l'addiction n'est plus seulement gérée comme un écart individuel, mais comme un enjeu de santé-sécurité collective, à traiter avec équilibre entre exigence et bienveillance. De nouveaux temps de convivialité sont créés, sans alcool, pour ne pas laisser le vide s'installer et pour créer une nouvelle culture et de nouveaux temps de partage.

Bilan

- **Points d'appui** : une forte implication de la DRH ; l'acceptation du diagnostic partagé ; la qualité de l'analyse des représentations sociales et des héritages culturels ; la posture d'un tiers neutre et crédible.

- **Difficultés rencontrées** : une charge symbolique extrêmement forte autour du vin ; des tensions interpersonnelles profondes entre siège et sites ; des peurs de disqualification de l'identité ouvrière.

- **Résultats obtenus** :

- une régulation du cadre de prévention fondée sur une politique juste, explicite et partagée ;
- une pacification durable du dialogue social sur un sujet hautement difficile ;
- l'émergence d'une nouvelle culture HSE, où la prévention des addictions devient un sujet collectif, et non un tabou individuel ;
- la transformation des moments de convivialité, repensés pour inclure sans stigmatiser.

Ce cas montre qu'il n'y a pas de prévention opérante sans travail sur les représentations sociales. Réguler, ici, ce fut aussi reconnaître les mémoires du collectif, pour pouvoir redéfinir ensemble un cap partagé entre santé, respect et culture d'entreprise.

RECOMMANDATIONS DE LA FIRPS

1. Installer une culture de la régulation

Les retours d'expérience montrent que la régulation n'est pas un outil de gestion de crise, mais un levier structurel de santé-sécurité collective.

Elle gagne à être intégrée dans les fonctionnements ordinaires de l'organisation :

- prévoir des temps de régulation réguliers dans les collectifs à forts enjeux de coopération ;
- former les encadrants à la détection des signaux faibles et à l'orientation vers des dispositifs adaptés ;
- valoriser les espaces de discussion sur le travail, même en dehors des conflits avérés.

Créer les conditions d'un « droit à la régulation » dans les équipes exposées (collectifs éclatés, en transformation, en surcharge chronique) est un investissement dans la durabilité managériale et la performance collective.

Cette culture ne peut reposer sur la seule posture individuelle d'un manager ou la bonne volonté d'une équipe. Elle suppose un soutien explicite des

directions générales, une reconnaissance formelle dans les politiques RH et une inscription dans les instances de pilotage du dialogue social et de la qualité de vie au travail.

2. Précautions à prendre, pièges à éviter

Les deux situations étudiées rappellent que les écueils sont nombreux si la régulation est mal pensée ou mal accompagnée.

Quelques points de vigilance

- Ne pas faire porter au manager seul la responsabilité de la démarche. Il peut être soutien, initiateur, mais aussi partie prenante du problème.
- Ne pas confondre régulation et thérapie de groupe : il ne s'agit pas de se « réparer », mais de retrouver des conditions de travail fonctionnelles.
- Éviter la fausse régulation punitive ou manipulée comme levier de reprise en main : elle fragilise la confiance au lieu de la restaurer.

Ce que nous montrent les cas, c'est aussi que la régulation efficace est toujours sur mesure. Elle s'ajuste :

- à la nature des tensions (structurelles, relationnelles, diffuses) ;
- au degré de maturité du collectif ;
- au contexte d'exercice (hybride, éclaté, sous pression, fragilisé...).

La régulation permet de remettre du mouvement là où le silence ou l'affrontement bloquent tout.

3. Réguler, ce n'est pas réparer : c'est maintenir le collectif acteur de son cadre de travail

Réguler, ce n'est pas faire l'économie du conflit. C'est l'aborder comme une donnée du travail vivant. C'est refuser l'usure silencieuse, l'évitement qui ronge, l'explosion qui blesse.

La régulation agit ainsi en prévention, au même titre que la supervision, le co-développement ou les espaces de discussion sur le travail. Elle contribue à ce que la santé du travail ne repose pas uniquement sur des dispositifs individuels, mais sur des collectifs capables de se réguler eux-mêmes.

La régulation permet :

- de prévenir l'escalade vers des situations coûteuses (plaintes formelles, arrêts maladie, ruptures managériales) ;

- de restaurer une parole professionnelle structurée, centrée sur les conditions de coopération ;
- de redonner aux équipes une capacité d'agir sur leur fonctionnement quotidien.

Les démarches de régulation réussies reposent sur :

- un cadre clair et protégé (temps dédié, règles d'écoute, confidentialité, non-jugement) ;
- une temporalité adaptée : trop tôt, l'équipe n'est pas prête ; trop tard, la défiance est installée ;
- la présence d'un tiers qualifié : psychologue du travail, consultant, médiateur, capable de créer un espace de sécurité psychologique ;
- un mandat légitime, explicite, soutenu par la ligne hiérarchique ou les RH, sans instrumentalisation.



**LA MÉDIATION EN ENTREPRISE :
UN OUTIL POUR DÉSAMORCER
LES CONFLITS INTERPERSONNELS
COMPLEXES**

CHAPITRE 2

LA MÉDIATION EN ENTREPRISE : UN OUTIL POUR DÉSAMORCER LES CONFLITS INTERPERSONNELS COMPLEXES

Un atelier pour plonger au cœur d'un conflit interpersonnel en trompe-l'œil

Lors d'un atelier rassemblant plusieurs membres de la FIRPS, les participants ont été invités à se pencher sur un conflit survenu au sein d'un ministère.

Le cas, en apparence simple, s'est révélé être une entrée en matière exigeante pour interroger plus largement les apports de la médiation comme outil de résolution des conflits au travail.

La situation concernait une directrice récemment nommée et son adjointe, avec des répercussions sur l'ensemble de l'équipe. Le conflit semblait à première vue classique : désaccords répétés, incompréhensions mutuelles, non-reconnaissance, tensions croissantes jusqu'à une méfiance et une rancœur respectives.

Mais en y regardant de plus près, le contexte s'avérait plus complexe : l'équipe avait été profondément marquée par un événement traumatisant en son sein, suivi d'une période d'instabilité managériale. Des comportements inappropriés avaient été signalés — propos racistes et sexistes — sans qu'aucune sanction ne soit prise.

Les procédures internes s'étaient révélées inopérantes. La ligne hiérarchique, quant à elle, avait été distante et peu engagée dans la gestion de cette situation.

Dans ce type de configuration délétère, l'intervention d'un tiers neutre devient souvent nécessaire.

La demande du ministère était de réguler le collectif. À l'issue des entretiens individuels passés avec chacun des membres de l'équipe, une médiation entre la nouvelle directrice et son adjointe était un préalable nécessaire.

L'intérêt de cette situation résidait dans la mise en lumière de ces zones grises du conflit interpersonnel où les tensions dépassent parfois les individus.

Motivations difficilement verbalisables, tensions non régulées, rôles flous, absence de cadre, zones de pouvoir mal définies... sont autant de facteurs imbriqués qui complexifient l'analyse des difficultés et leur résolution.

Quand l'inertie transforme le conflit en impasse

Ce type de situation est loin d'être exceptionnelle. Dans de nombreuses organisations, les tensions interpersonnelles sont sous-estimées, banalisées ou laissées sans réponse. Par inertie ou évitement, les différends s'enracinent : les malentendus persistent, les rumeurs se propagent, les postures se rigidifient, les relations se tendent. L'inertie collective transforme des différends ponctuels en impasses relationnelles, voire en crises ouvertes.

Ce n'est souvent qu'à un stade critique — signalement de harcèlement moral, alerte pour danger grave et imminent, désengagement massif et turnover — que l'entreprise, et en premier lieu les RH, se voit contrainte d'intervenir dans l'urgence. L'organisation du travail devient alors la variable d'ajustement de prétendues « *incompatibilités de caractères* ».

Pourtant, plusieurs leviers peuvent être mobilisés en amont : diagnostics RPS, dispositif d'écoute, accompagnement individuel ou collectif, coaching, médiation... Encore faut-il que ces démarches soient mobilisées à bon escient, articulées entre elles et intégrées dans une stratégie globale de prévention. Dans ce panorama, la médiation occupe une place singulière. À la croisée de ces dispositifs, elle constitue un levier de désamorçage des tensions interpersonnelles avec pour objectif de restaurer un espace sécurisé. Mais cela suppose aussi que le lien entre les personnes ne soit pas irrémédiablement

rompu, et que l'organisation accepte que sa propre part de responsabilité puisse être interrogée.

La médiation, de quoi parle-t-on exactement ?

Qu'elle soit interindividuelle ou collective, la médiation est un processus structuré de résolution à l'amiable de conflits, fondé sur la responsabilisation des parties prenantes.

Elle repose sur l'intervention d'un tiers neutre, indépendant et impartial — le médiateur, dont le rôle est de faciliter la reprise du dialogue et la recherche de solutions partagées.

Elle permet aux protagonistes d'exprimer leurs points de vue, de clarifier des malentendus, de revisiter leurs intentions respectives et, le cas échéant, de construire ensemble un protocole d'accord définissant des engagements réciproques en vue d'améliorer la relation de travail.

Les parties deviennent actrices de la résolution de leurs différends.

Le médiateur ne tranche pas, n'impose pas de solutions. Le processus repose sur l'autonomie et l'engagement des bénéficiaires. La reconnaissance, même partielle, d'une co-responsabilité vis-à-vis de la situation constitue un levier nécessaire de transformation de la relation.

En France, plusieurs textes encadrent la médiation sans en donner de définition univoque. L'article L. 1152-6 du Code du travail permet à l'employeur de proposer une médiation en cas de conflit entre deux salariés, notamment dans le cadre de signalements pour harcèlement moral. Le Code de procédure civile (articles 1530 à 1541) distingue la médiation conventionnelle et la médiation judiciaire, précisant les principes fondamentaux d'une médiation : liberté du recours, confidentialité des échanges et impartialité du tiers médiateur.

La médiation s'applique donc à des personnes toujours en poste, ne faisant pas l'objet de procédure judiciaire, qui sont volontaires pour faire évoluer positivement leur relation de travail. C'est une démarche qui peut s'envisager en première intention et avant une enquête plus lourde. Elle permet une libération de la parole dans un espace soumis à la confidentialité des échanges.

Et concrètement, comment se déroule une médiation ?

En pratique, la médiation peut être initiée par l'employeur ou une instance externe (inspection du travail, médecine du travail...), ou demandée par l'une des parties. Elle peut être menée en interne par une personne formée à la médiation ou confiée à un intervenant externe. Cependant, soulignons qu'en interne, la libération de la parole peut être plus

complexe et moins probante au regard de la méfiance des salariés à se livrer entièrement à quelqu'un de l'entreprise sur ce qui se joue dans le conflit.

Dans le cas d'une médiation inter-individuelle, le processus suit généralement cinq étapes.

1. Réunion de cadrage : ce premier temps d'échange permet au médiateur de mieux comprendre le contexte de son intervention. Il s'assure de la faisabilité de la démarche et prépare le commanditaire à son rôle de cadrage du dispositif, en lui donnant par exemple des éléments de langage pour rassurer les parties. La médiation doit être en lien avec les acteurs hiérarchiques des parties qui devront convaincre de l'intérêt à participer à la démarche.

2. Entretien individuel : chaque partie est reçue séparément pour exprimer sa perception du conflit. Ces entretiens permettent de poser un cadre sécurisant, d'initier une prise de recul et d'identifier les responsabilités partagées.

3. Entretien de médiation : les deux bénéficiaires sont réunis et il leur est proposé de revisiter le conflit en mettant au jour leurs incompréhensions, leurs besoins insatisfaits et les enjeux relationnels. Cette étape permet d'identifier les problèmes à résoudre afin de reconstruire une relation de travail plus harmonieuse.

4. Entretien éventuel de résolution de problèmes : les médiés s'accordent sur des solutions concrètes. Celles-ci peuvent donner lieu à un accord, formel ou informel, dans lequel chacun s'engage à faire évoluer sa manière de travailler avec l'autre.

5. Réunion de débriefing avec le commanditaire : cette réunion clôture l'intervention. Le médiateur partage son analyse de la situation et ses préconisations pour le suivi, dans le strict respect de la confidentialité des échanges avec les médiés.

La démarche nécessite que les entretiens se réalisent sur une période relativement courte afin que d'autres événements viennent le moins possible envenimer la situation. Généralement, une médiation interpersonnelle se règle en quelques semaines.

Un outil puissant à manier avec discernement

La médiation n'est ni une solution miracle, ni une réponse universelle. Il n'y a pas d'obligation de résultat dans ce cadre. La médiation ne peut compenser des dysfonctionnements organisationnels profonds, ni traiter des situations relevant de troubles psychiques par exemple. Elle se révèle contre-productive si elle est imposée ou si son utilisation est instrumentalisée. C'est pourquoi la médiation exige une lecture fine du

contexte, une analyse systémique du conflit et un positionnement éthique rigoureux des commanditaires comme des médiateurs. La médiation, si elle est acceptée par les parties, peut permettre d'éviter le recours à des alternatives plus lourdes (enquête, expertise...).

Notons aussi que la médiation peut également être proposée à l'issue d'une enquête. Accompagner les suites d'une enquête est souvent nécessaire pour réinstaurer des liens au sein de l'organisation du travail.

Les conditions de succès

La médiation ne se résume pas à un échange ponctuel destiné à apaiser les tensions. Lorsqu'elle est conduite avec méthode, dans un cadre éthique et sécurisant, elle constitue un levier puissant de régulation des relations de travail. Elle permet non seulement de désamorcer des conflits latents ou ouverts, mais aussi de réhabiliter les personnes dans leur capacité d'écoute, de discernement et d'engagement professionnel. Elle permet également de pouvoir parler de son travail, de prendre du recul, voire parfois de comprendre des enjeux non perçus au sein de son travail. En ce sens, ses bénéfices dépassent la simple résolution d'un différend. Ils participent à la reconstruction d'un lien, à la restauration de la confiance et, plus globalement, à la qualité du climat de travail.

Encore faut-il que certaines conditions soient réunies. Un des leviers de réussite tient à la libre adhésion des personnes concernées.

De la même manière, il est nécessaire que les médiés reconnaissent, ne serait-ce qu'en partie, leur contribution dans la situation conflictuelle (principe de co-responsabilité) afin de pouvoir œuvrer ensemble à sa transformation.

Le positionnement du commanditaire joue également un rôle déterminant. Soutenir la médiation, c'est lui accorder une légitimité, mais aussi respecter son autonomie. Cela suppose d'éviter d'anticiper les résultats et d'accepter certains ressorts organisationnels plus profonds, conduisant parfois l'entreprise à remettre en question certaines de ses pratiques.

Enfin, le médiateur, par son écoute, son regard neutre et le cadre méthodologique qu'il propose, permet l'émergence d'un espace propice à la mise à plat des tensions. Mais il ne peut réussir seul. Le succès de sa mission repose sur un mandat clair, soutenu explicitement et durablement par les commanditaires. S'il n'a pas d'obligation de résultat, le médiateur a une obligation de moyens. Il lui revient de créer les conditions propices au bon déroulement du processus. Cela suppose non seulement la maîtrise des techniques de médiation, mais aussi le maintien d'une posture professionnelle exigeante, nourrie par la formation continue, la supervision et

l'enrichissement constant de ses grilles de lecture des dynamiques relationnelles.

La médiation prend tout son sens lorsqu'elle s'inscrit dans une politique plus large de gestion des relations humaines, qui reconnaît les tensions relationnelles comme des signaux utiles, qui accompagne les équipes dans leur capacité à les surmonter et qui veille à créer les conditions d'un travail plus coopératif, plus respectueux et plus soutenable dans la durée.

Enfin, le conflit étant souvent source de détresse individuelle, il peut s'avérer utile que l'entreprise propose aux salariés parties prenantes de la médiation un soutien psychologique complémentaire à la démarche.

“

*Reconnu et régulé, le conflit cesse
d’être un risque psychosocial subi
pour devenir un levier de prévention,
de santé et de coopération durable*

”



**CONFLITS CLANIQUES
EN ENTREPRISE :
RECONNAÎTRE, AGIR
ET PRÉVENIR LES RÉSURGENCES**

CHAPITRE 3

CONFLITS CLANIQUES EN ENTREPRISE : RECONNAÎTRE, AGIR ET PRÉVENIR LES RÉSURGENCES

Les conflits claniques sont des situations particulièrement sensibles dans les organisations. S'ils sont souvent confondus avec des tensions inter-équipes, leur logique, leur dynamique et leur résolution appellent une approche bien spécifique.

Dépasser les idées reçues et changer de perspectives

Dans le monde du travail, les tensions entre équipes sont fréquentes et font souvent partie du quotidien de nombreux salariés. Elles peuvent émerger autour d'objectifs divergents, de contraintes différentes ou de styles de communication qui ne s'accordent pas toujours.

À titre d'exemple, on oppose souvent les équipes : Marketing vs Commercial, Production vs Qualité, DSI vs Métiers, Service client vs Supply chain.

Et dans les situations de tensions durables, on constate souvent l'émergence de clans. Mais cela ne se limite pas aux conflits inter-équipes.

Ce phénomène est également observé lors de conflit intra-équipe. Il s'agit d'une forme d'adaptation collective face à

l'instabilité, au flou ou à l'absence de régulation.

Le clan devient alors une réponse identitaire, affective, voire « *stratégique* ». Les oppositions consolident les alliances, lesquelles procurent un sentiment de protection face à une adversité construite. Mais cela se produit au prix d'un durcissement progressif des avis au sein du collectif, rendant de simples observateurs du conflit acteurs malgré eux. En relayant des récits, en prenant parti, même de manière passive ou implicite, chacun contribue à entretenir les tensions.

Dans ces configurations, souvent, les oppositions se creusent, les camps se dessinent et les logiques claniques s'installent.

Quand le collectif se fragilise et se délite

Dans un conflit clanique, les solutions individuelles ne suffisent plus car les difficultés dépassent la somme des tensions interpersonnelles. C'est le corps social lui-même qui dysfonctionne. Les mécanismes habituels de régulation

deviennent inopérants et les managers, souvent en première ligne, peuvent se retrouver démunis.

Le N+1, parfois partie prenante des tensions, peut être pris dans des logiques d'allégeance. Le risque en intervenant est alors de perdre la confiance du reste du collectif. Le N+2, plus éloigné, ne dispose pas toujours des signaux faibles nécessaires pour intervenir efficacement. Et son intervention peut être perçue soit comme un soutien aveugle à son N-1, soit comme une forme de désaveu public.

Les tentatives d'arbitrage peuvent être perçues comme partisans, voire elles renforcent la défiance vis-à-vis du management. En contexte clanique, se positionner en faveur d'un groupe, c'est risquer d'ancrer durablement la marginalisation de l'autre. Les voies de recours parallèles (médecins, élus, inspection du travail) peuvent alors se multiplier, accentuant encore la complexité de la situation.

Les responsables RH sont souvent sollicités quand la tension devient trop forte et que le conflit s'enlise, lorsque le collectif se divise et que le management se trouve en limite d'action. La tendance est alors à faire du conflit un « sujet RH ». Comme si ces dernières détenaient naturellement toutes les compétences requises pour apaiser, réguler et réinstaurer le dialogue. On projette ainsi le responsable RH en psychologue, médiateur ou conciliateur. Or, ce n'est pas toujours le cas. Ils ne sont pas toujours formés à ces postures, ni

équipés pour intervenir objectivement dans des dynamiques collectives aussi sensibles.

Et surtout, les blocages en jeu ne sont pas uniquement relationnels. Ils tiennent souvent à des questions d'organisation : des règles floues, des responsabilités mal définies, des décisions reportées, des tensions entre objectifs... Dans ce contexte, les responsables RH se retrouvent face à des arbitrages complexes entre risque humain, risque juridique et impératifs de continuité de l'activité.

Intervenir avec justesse et adopter les bons réflexes

Avant de faire appel à un intervenant extérieur, quelques réflexes peuvent être adoptés pour amorcer une première démarche de résolution.

1. Mener une investigation objective de la situation en veillant à la représentativité des points de vue : quelques entretiens individuels apportent une première lecture des sources de tensions et de la structure clanique du collectif. L'objectif est de garantir une diversité de points de vue, sans biaiser l'analyse. Il est essentiel d'explorer toutes les explications possibles, tout en restant vigilant face aux interprétations qui ramèneraient les conflits à des traits de personnalité ou à des stéréotypes.

2. Évaluer le risque d'action ou d'inaction : la mise à l'écart temporaire, les dérogations concernant l'usage des locaux et le recours au télétravail ne sont pas des solutions durables. Agir en ne considérant qu'un type de risque, par exemple le risque juridique, peut créer des précédents et accentuer par la suite les fractures au sein du collectif. Faire l'inventaire des différentes options possibles en pesant leurs avantages et inconvénients constitue un préalable nécessaire à toute action.

3. Penser une action ciblée : il est préférable d'intervenir rapidement sur un périmètre restreint. Une intervention courte mais structurante — auprès de personnes clés ou de figures d'influence — peut suffire à initier un « *déblocage systémique* », c'est-à-dire à produire des effets positifs sur l'ensemble du collectif. À l'inverse, un accompagnement diffus, non délimité et sans temporalité claire, risque de diluer la portée de l'action et de ne pas résoudre les causes racines du conflit.

Et si la situation ne s'améliore pas ?

Si les premières actions menées en interne n'apportent pas d'amélioration rapide, il peut être nécessaire de recourir à un intervenant extérieur, expert de la gestion des conflits en entreprise. Ces

professionnels, membres de la FIRPS, sont formés à des méthodologies reconnues.

Plusieurs formes d'intervention peuvent être envisagées, en fonction du niveau de tension, de l'ampleur des clivages au sein du collectif et de la capacité de l'organisation à se saisir du sujet.

- **La médiation collective :** comme présenté précédemment, elle est un protocole d'intervention visant à recréer un espace de dialogue constructif en posant un cadre neutre et structurant. Cette méthodologie présente l'avantage de responsabiliser les différentes parties prenantes. Mais son efficacité repose sur un point essentiel : la volonté réelle, ou non, des personnes concernées de reconstruire des liens de coopération durables.

- **L'accompagnement d'équipe :** il s'agit d'une démarche sur mesure visant à remettre le collectif « *en mouvement* ». Avec le concours des bénéficiaires, les intervenants participent activement à l'analyse et à la résolution des sources du conflit. Pour être efficace, la démarche suppose l'adhésion de l'équipe et la reconnaissance préalable de la légitimité de l'intervention.

- **Le diagnostic de perceptions :** il est un outil efficace pour objectiver les ressentis et favoriser une prise de conscience collective des difficultés. Cette démarche consiste à recueillir les points de vue des salariés et/ou des principaux leaders d'opinion.

Lors de la restitution, les intervenants privilégient une approche visant à éclairer les différents vécus du conflit et à favoriser une compréhension partagée de la situation. Des précautions doivent ensuite être prises pour éviter que l'intervention ne ravive les tensions. En effet, un diagnostic non suivi d'actions concrètes constitue un terreau favorable à la réactivation ou à l'émergence de nouvelles tensions.

Une vigilance à long terme

Dans les situations de conflits claniques, malgré ce que les salariés disent ou croient, personne n'est jamais vraiment neutre. Même en adoptant les premiers réflexes proposés plus haut, les acteurs internes sont déjà engagés émotionnellement et relationnellement dans la résolution du conflit. Ils deviennent de ce fait des parties prenantes.

Pour toute situation dégradée, c'est-à-dire lorsque les enjeux humains sont conséquents, il est préférable d'être accompagné par un tiers externe, garant du cadre, de la méthodologie et de l'impartialité du processus. La complémentarité des rôles entre les intervenants externes et les interlocuteurs clés internes doit être pensée et organisée.

Enfin, intervenir ne suffit pas à éliminer le risque de résurgence des tensions qui est particulièrement élevé dans les conflits claniques. Il est donc essentiel de prévoir,

dès la mise en œuvre des actions, un suivi dans le temps. Il peut consister en la mise en place de mesures régulières du climat social, des points d'étape avec l'équipe, l'implication de la direction et des IRP dans le suivi du plan d'action. Ce suivi peut être conduit en interne pour responsabiliser les interlocuteurs-clés et/ou en externe pour apporter un effet miroir utile.

Les conflits claniques dépassent le cadre habituel des tensions relationnelles en milieu professionnel. Ils interrogent les fondements mêmes du collectif de travail. C'est pourquoi il est essentiel d'intervenir avec méthode, lucidité et prudence. Pour y faire face, la mobilisation d'interlocuteurs ressources, comme les RH, est souvent indispensable, en s'appuyant, si nécessaire, sur un accompagnement méthodologique adapté.

CONCLUSION

Nous avons insisté sur trois modalités d'intervention dédiées à la gestion des conflits : la régulation d'équipe, pour restaurer du lien et redonner du sens ; la médiation, pour désamorcer des conflits interpersonnels ; la gestion des conflits claniques, pour déconstruire les clivages identitaires et reconstruire une coopération possible.

Toutes exigent une éthique, une neutralité et un cadre protégé. Elles ne reposent pas seulement sur le « bon sens », mais sur des compétences professionnelles, des méthodes éprouvées et une stratégie de prévention globale.

Le conflit fait partie intégrante de la vie au travail : il peut fragiliser la santé et la coopération, mais aussi devenir un moteur de transformation. Son impact dépend moins de son existence que de la manière dont il est reconnu et régulé au sein des organisations du travail. Le dialogue constitue alors une clé, à condition d'être structuré et soutenu par un cadre organisationnel clair.

Les organisations qui intègrent une culture de la régulation construisent une compétence collective durable, au service de la santé, du climat social et de la performance. Le conflit cesse alors d'être un risque subi pour devenir une ressource maîtrisée, un moteur de transformation et de vitalité pour les individus comme pour les collectifs de travail.

Remerciements

La FIRPS remercie Madame **Magali CATTAN**, Monsieur **Jean-Michel FORET** et Monsieur **Charles GALAND** pour leur contribution et leur aide à la rédaction de ce livret.

TRAVAUX PRÉCÉDEMMENT PUBLIÉS PAR LA FIRPS

Guides pratiques

- > « Faire face aux situations de harcèlement » (septembre 2024)
- > « Quel sens au travail ? » (septembre 2023)
- > « Télétravail et prévention des risques psychosociaux » (septembre 2022)
- > « Les prestations d'assistance psychologique et sociale à distance » (mai 2018)
- > « Prévenir le burn-out » (mars 2016)
- > « Assistance psychologique à distance : comment garantir la confidentialité et la sécurité des personnes et des données ? » (janvier 2015)
- > « La prévention des risques psychosociaux lors des restructurations » (avril 2013)
- > « Recommandations sur la question du suicide au travail » (mai 2012)

Manifestes

- > « Propositions pour la mission santé travail » (mai 2018)
- > « Six propositions pour faire de la santé au travail un enjeu national » (février 2017)

Tous les travaux de la FIRPS sont disponibles gratuitement au téléchargement : www.firps.org, rubrique « Contributions ».



La FIRPS (Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux), association loi 1901, regroupe 19 des principaux cabinets spécialistes de la santé mentale au travail (accompagnement des organisations sur la prévention des RPS et l'amélioration de la QVCT).

Elle représente 4 000 psychologues et consultants accompagnant chaque année 6 000 clients, soit 15 millions d'actifs.

Elle s'est dotée d'un code de déontologie fondateur. Depuis 2012, elle publie des travaux pour structurer la profession et nourrir les réflexions des DRH, préventeurs et managers sur des sujets comme le burn-out, le télétravail, l'assistance psychologique, le harcèlement ou encore le sens au travail.

Tous les travaux de la FIRPS sont disponibles gratuitement sur son site : www.firps.org, rubrique « Contributions ».

Nous suivre : [@firps_org](https://twitter.com/firps_org)

Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux

Association loi 1901

Communication : firps@ozinfos.com

contact@firps.fr

www.firps.org

Cabinets membres à la date de publication

ACTEMS CONSEIL	IDOKO
AGB SOLUTIONS	LYRA
APEX-ISAST	PULSO FRANCE
ARIANE CONSEIL	QUALISOCIAL
AXIS MUNDI	SECAFI
ÉKILIBRE CONSEIL	SÉMAPHORES
ÉLÉAS	STIMULUS
G.A.E CONSEIL	UMANOVE
GROUPE JLO	USIDE
IAPR-OASYS	

Membres du conseil d'administration à la date de publication

Mme Isabelle TARTY (IAPR-OASYS), *présidente*
Mme Aurélie JUDLIN (Stimulus), *vice-présidente*
Mme Brigitte VAUDOLON (Pulso France), *vice-présidente*
M. Jean-Christophe VILLETTE (Ékilibre Conseil), *vice-président*
Mme Aïcha NAÏB (Umanove), *trésorière*
M. Kevin AUDUREAU (Uside), *secrétaire général*
M. François COCHET (Secafi), *président d'honneur*
M. Patrick AMAR (Axis Mundi)
M. Damien DELVAUX (Éléas)
M. Alexis PESCHARD (G.A.E Conseil)
M. Camy PUECH (Qualisocial)
M. Stéphane ROOSE (Groupe JLO)
Mme Valérie TRAN (Ariane Conseil)

FIRPS

www.firps.org