

# Webinaire



Pour le confort de tous,  
merci de couper votre microphone.



Le tchat est à votre disposition  
pour interagir pendant le webinaire.



# Gestion des conflits



Repères et outils à destination des  
encadrants



01h00

23/06  
2026

# INTRODUCTION : QUEL CONTEXTE ?

---



# Demandes d'intervention

EN HAUSSES



# Besoin

EXPRIMÉ PAR LES AGENTS  
SUR NOS ANIMATIONS

# INTRODUCTION :

## QUELS SUJETS ?

---



# Multi-domaine

Juridique

Managérial

Relationnel

Risques psychosociaux

# INTRODUCTION :

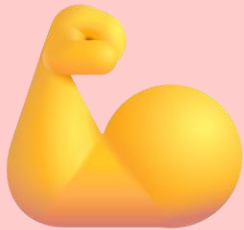
## QUELS ENJEUX ?

---



# Prévention

DES SITUATIONS DÉGRADÉES



# Renforcement

DE LA POSTURE DU  
MANAGER

## 1 Comprendre les conflits

Connaître pour appréhender sereinement les situations conflictuelles

## 2 Aborder le conflit en tant que manager

Se saisir des opportunités et poser un cadre

## 3 Évoluer en zone grise

Comment agir face à des comportements persistants

# SOMMAIRE

# • Le conflit : quoi & pourquoi



• Concernant un **objet**




- *Opinion*
    - *Territoire*
      - *Génération*
        - *Façon de procéder*
- Etc.*

• Mobilise des **émotions**




- Colère*
  - Tristesse*
  - Orgueil*
- Etc.*

• Différence conflit  tension


**TENSION** 

*Se ressent dans le corps  
 ou ...  
 Dans le groupe*

*Dialogue encore possible*

**DISPUTE** 

*Confrontation sur la  
 base d'une divergence*

**CONFLIT** 

*Conflictus* → **CHOC HEURT**

- Situation consommée
- Entre 2 parties
- A laissé des traces


*Origine = rationnelle  
 Suite = moins rationnelle*

• Différence conflit  tension

**TENSION** 

*Se ressent dans le corps  
 ou ...  
 Dans le groupe*

*Dialogue encore possible*

**DISPUTE** 

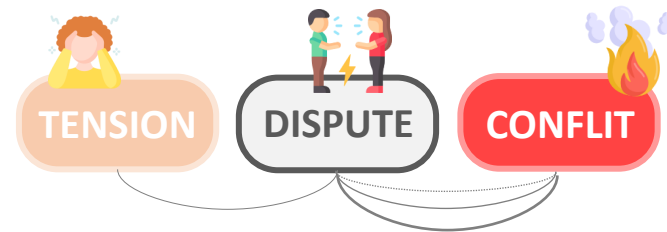
*Confrontation sur la  
 base d'une divergence*

**CONFLIT** 

*Conflictus* → **CHOC**  
 → **HEURT**


- Situation consommée
- Entre 2 parties
- A laissé des traces

*Origine = rationnelle  
 Suite = moins rationnelle*



Un rappel ...

**DISCUSSION** 

**DIALOGUE** 

- ✓ Échange respectueux
- ✓ Structuré +/-
- ✓ Avec parfois des désaccords



## • Typologie des conflits



*Erreur d'interprétation.*



*Confrontation sur la base d'une divergence.*



• Typologie des conflits

● Conflits interpersonnels

**RELATIONNEL**

➔ *Rupture du contrat de communication.*

**DE GÉNÉRATION**

➔ *Écart d'âge important avec un rapport différent au travail.*

**HARCELÈMENT**

➔ *1] Propos ou comportements répétés  
 2] Dégradation des conditions de   
 3] Atteinte aux droits / dignité  
 Dégradation santé  
 Compromission de l'avenir professionnel*





- **Conflits organisationnels / liés à un objet**

**DE RÉPARTITION** 



*Répartition perçue comme inégale qui va générer frustrations et incompréhensions.*

**D'INTÉRÊT** 



*Incompatibilité d'intérêts ou d'objectifs.*

**DE TERRITOIRE** 



*Empiètement sur le territoire de l'autre : espace personnel, champ de compétence, etc.*

**CULTUREL** 

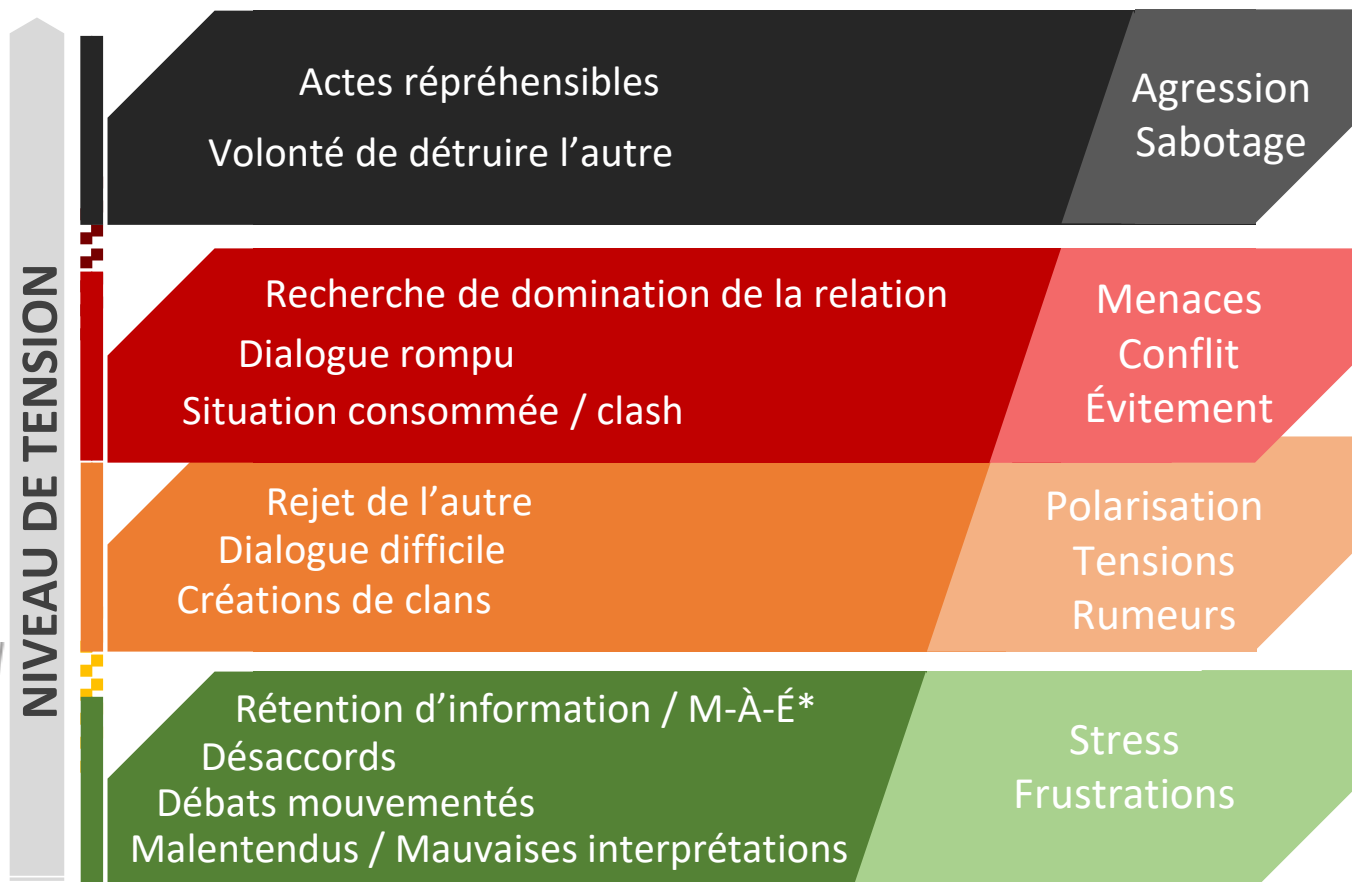


*Différence de valeurs, de culture ou d'identité des protagonistes.*



- **Typologie des conflits**

## ● L'escalade du conflit



\*Mise à l'écart

## ● Stades du conflit

- Faire cesser le comportement néfaste
- Recadrer ou sanctionner
- Protéger les agents

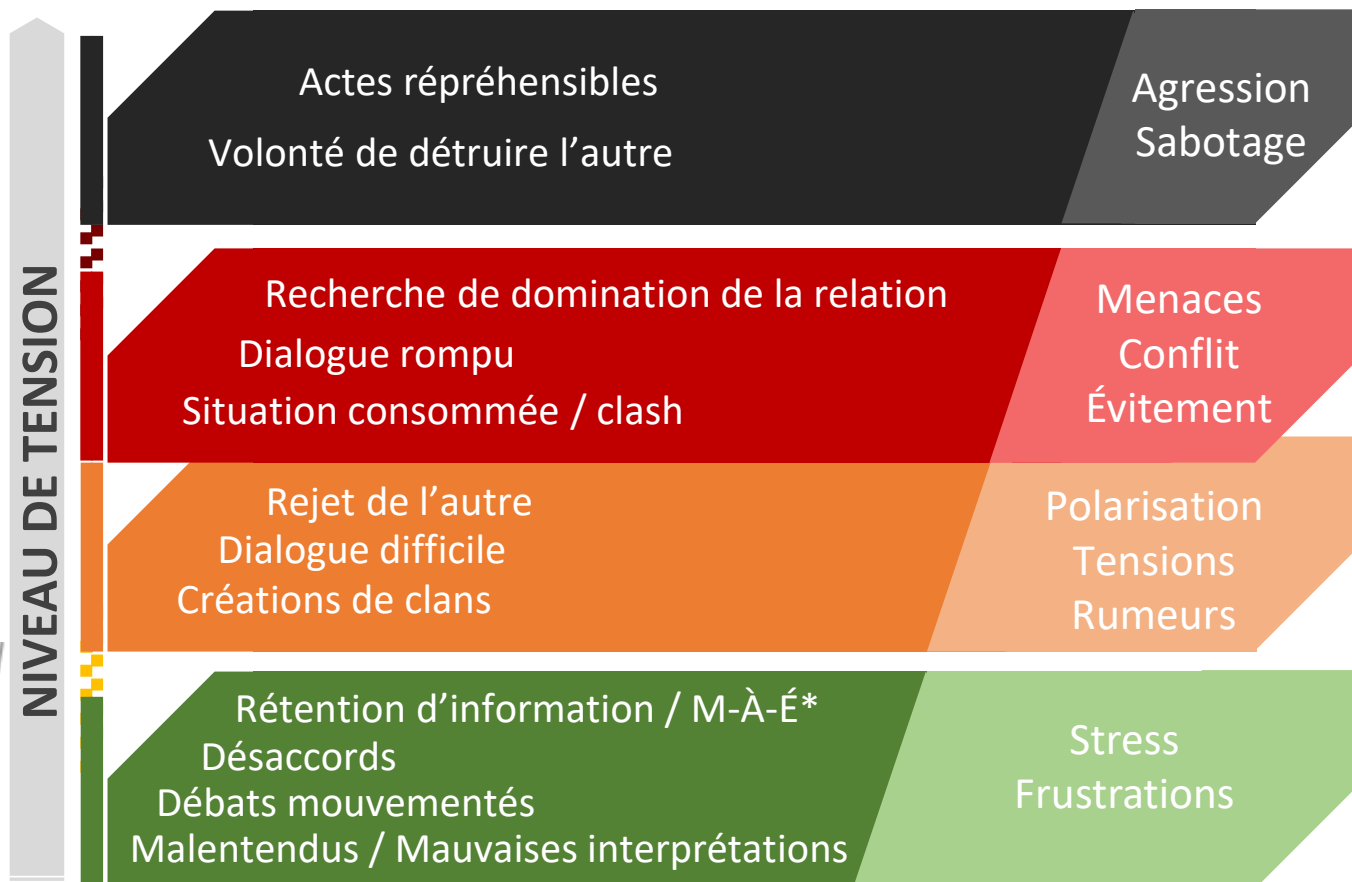
- Recadrage (sans délai)
- Médiation

- Rappels sur les attendus / Recadrages souples
- Écouter / Créer un espace pour libérer la parole
- Analyser

ADAPTEZ  
VOS  
MOYENS

Niveau de tension  
Faits

## ● L'escalade du conflit



## ● Stades du conflit

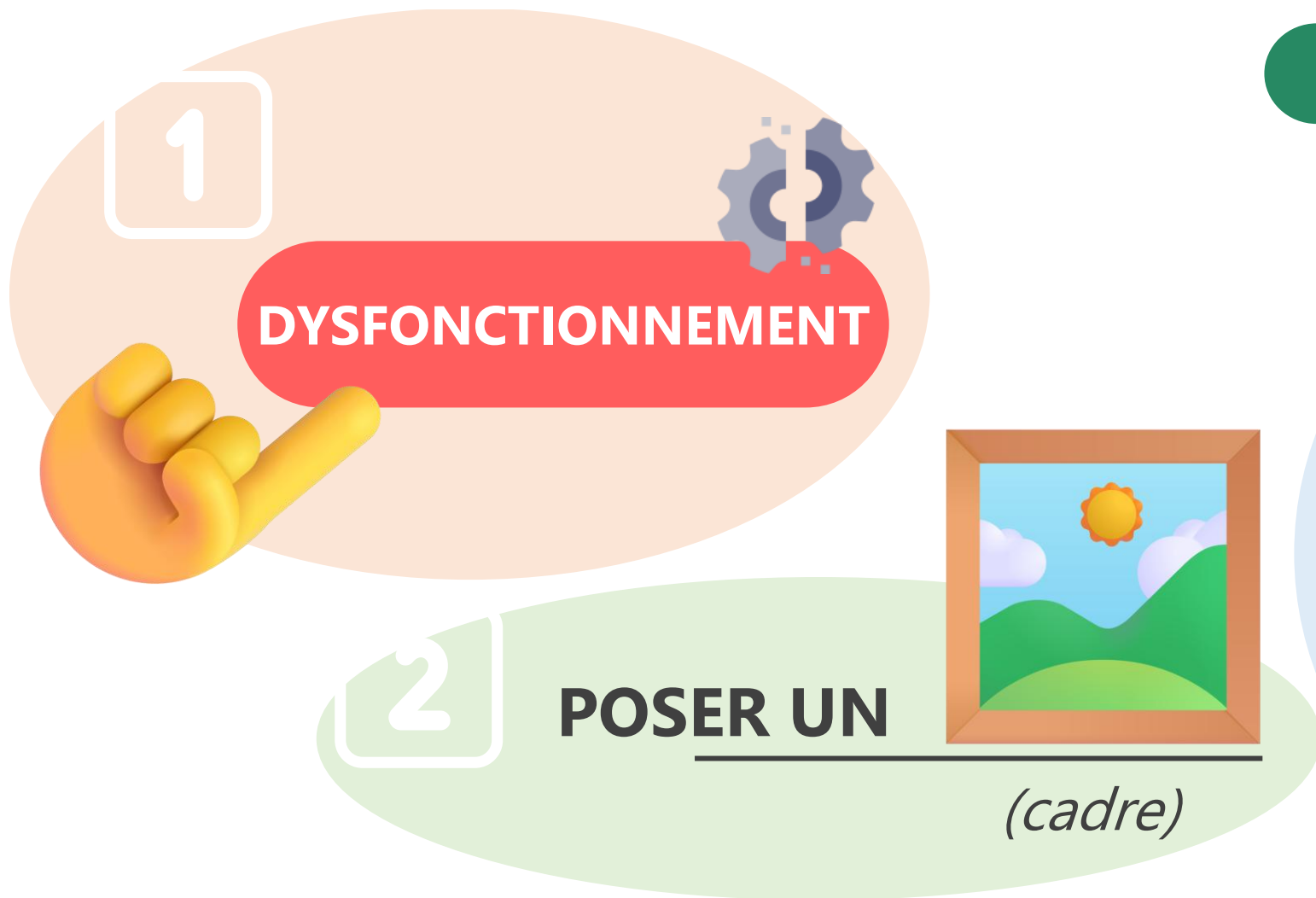
- Faire cesser le comportement néfaste
- Recadrer ou sanctionner
- Protéger les agents

- Recadrage (sans délai)
- Médiation

- Rappels sur les attendus / Recadrages souples
- Écouter / Créer un espace pour libérer la parole
- Analyser

**RENDEZ  
COMPTE**

\*Mise à l'écart

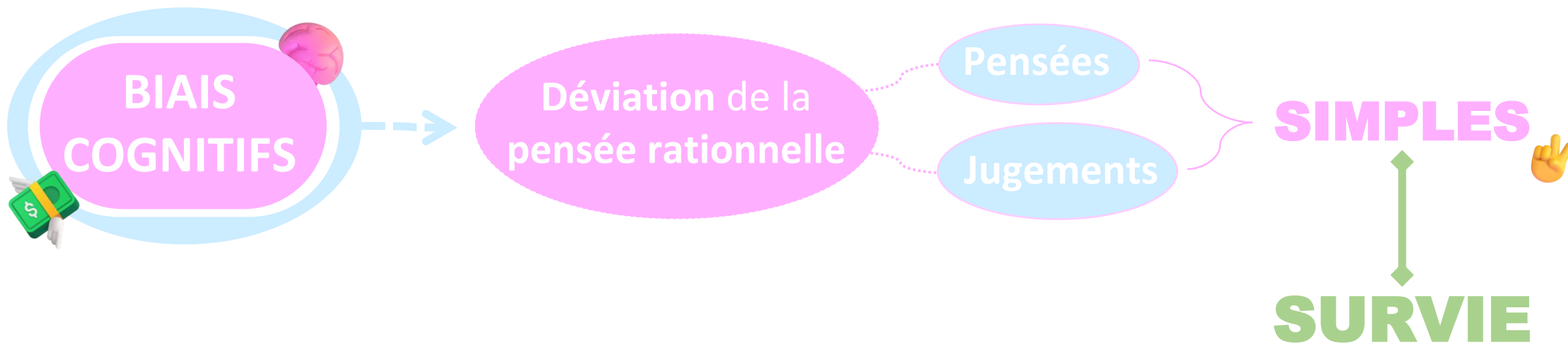


• Utilité du conflit





## • Biais cognitifs dans le conflit



*Phénomènes de groupe, polarisation collective, erreur fondamentale d'attribution & biais d'attribution (externalisation de la faute), escalade de l'engagement, etc.*

 **BIAIS  
COGNITIFS**

  
**PHÉNOMÈNES  
PSYCHOLOGIQUES**  
  


  
**PHÉNOMÈNES DE GROUPES**

- Nous Vs Eux
- Polarisation collective

**PHÉNOMÈNES INTERNES**



- Erreur fondamentale d'attribution
- Biais d'attribution / Externalisation de la faute
- Escalade de l'engagement
- StatusQuo**

**1 Comprendre les conflits**

Connaître pour appréhender sereinement les situations conflictuelles

**2 Aborder le conflit en tant que manager**

Se saisir des opportunités et poser un cadre

**3 Évoluer en zone grise**

Comment agir face à des comportements persistants

**SOMMAIRE**

• Signaux du conflit 

**Clash**

*Altercation, insultes, ...*

**Remarques**

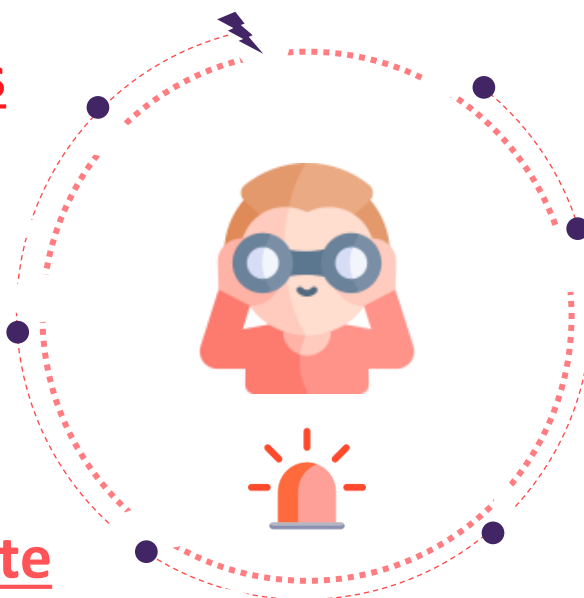
*Pics, parfois déguisées par l'humour*

**Mode compétition**

*Volonté d'écraser son adversaire*

**Opposition permanente**

*Opposition systématique, remises en question*



**Évitements**

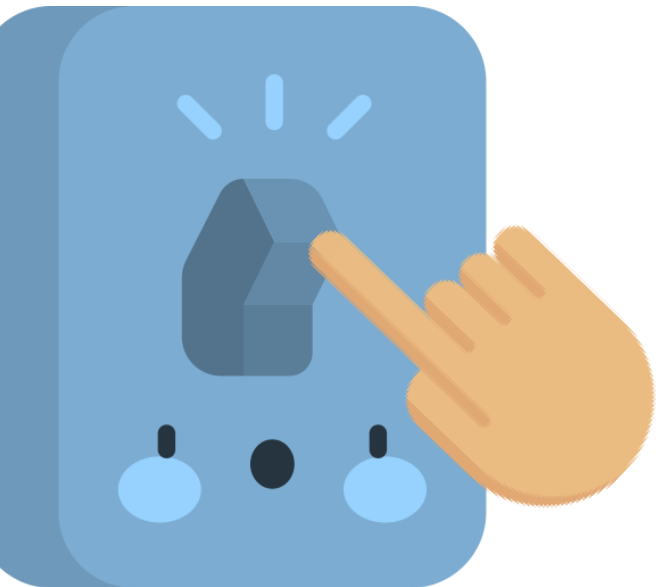
*Absences, renoncements, non-verbal*

**Mauvaise volonté**

*Négociation permanente, débats sans fin et sans réponse satisfaisante*

**Attitude défensive**

*En demande de justification, comparaisons répétées*



# GESTION EN INTERNE

---

## Mode



## • Quand intervenir





### À l'apparition de signes



- Évitements
- Mauvaise volonté
- Attitude défensive
- Opposition permanente
- Mode compétition
- Remarques
- Moqueries
- Menaces
- Altercation
- ...

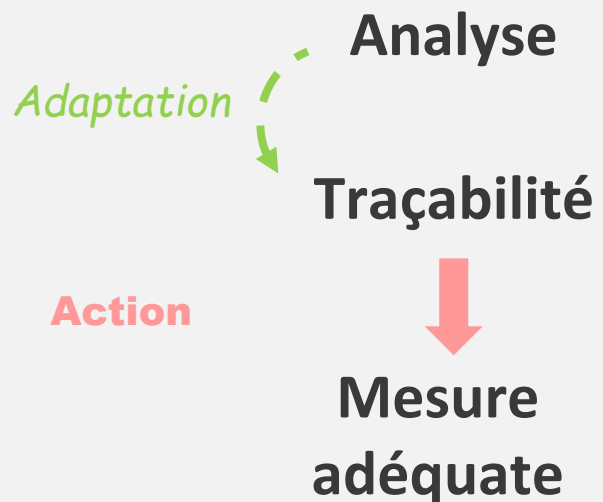
### Quand la qualité du service est mise à mal



- **Souffrances**  
*Art. L4121-1* 
- **Dégradation des relations**
- **Manquements aux obligations**
- **Fonctionnement du service est objectivement altéré**  
*Obligation d'assurer la continuité du service public* 



## Méthodologie Logigramme



## Posture

- ✓ Intervenir au plus tôt
- ✓ Éviter les émotions
- ✓ Éviter l'accusation
- ✓ Poser le cadre
- ✓ Dédramatiser les enjeux



## • Avec quoi



## Outils

### Communication

- Communication assertive
- Écoute active

### Outils techniques

- Triptyque du management
- Recadrage
- Charte de bonne conduite

## Moments de votre action


## MÉTHODOLOGIE LOGIGRAMME



 **1**  
**Analyse**

**J'analyse**


Entretiens informels  
Confidentiels  
Cadre = compréhension  
Intention = clarifier la situation

 **2**  
**Traçabilité**

**Je trace**  
**Je rends des comptes**

J'informe de mes actions  
passées / futures



 **3**  
**Mesure adéquate**

**Je prends les mesures proportionnées**

Échanges, accompagnement,  
réorientation  
Recadrage, médiation,  
disciplinaire

# MÉTHODOLOGIE LOGIGRAMME



## 3 Mesure adéquate :

**La médiation**

*Nécessite l'adhésion  
de chaque agent*



### **A** Entretiens individuels



- Poser le cadre
- Informer
- Recueillir la parole

### **B** Entretiens collectifs



#### MÉDATION

- Crever l'abcès
- S'accorder sur une vision du conflit

#### RÉSOLUTION

- Finalité souhaitée
- Quelles actions en ce sens ?

## Émotions

Les écouter, mais ramener à du factuel et du professionnel (dédramatiser les enjeux si nécessaire)

## Accusations

Préférez les effets observables



« Tu l'as fait exprès »

« Tu mets une mauvaise  
ambiance »



« L'information n'a pas circulé »

« Le travail collectif devient  
difficile »

## POSTURE



- ✓ Intervenir au plus tôt
- ✓ Éviter les émotions
- ✓ Éviter l'accusation
- ✓ Poser le cadre
- ✓ Dédramatiser les enjeux

IMPACT EMOTIONNEL		FAITS	RESSENTI	OUVERTURE
Disponibilité	Intentionnalité			
S'assurer de la <u>disponibilité temporelle</u> et <u>mentale</u> .	Clarifier son <u>intention</u> .	Évoquer les faits comme ils l'ont été dans la <u>réalité</u> .	Parler de l' <u>impact vécu par soi</u> .	Ouvrir à la <u>discussion</u> , à la <u>recherche de solution</u> .
« As-tu cinq minutes ? »	<i>J'aimerais aborder un sujet épineux, mon intention n'est pas de te heurter mais de clarifier les choses ...</i>	<i>Lundi dernier, au moment où j'ai dit bonjour à tout le monde tu as croisé les bras et détourné le regard</i> ...	<i>J'ai le sentiment que quelque chose ne va pas et cela me dérange ...</i>	<i>Qu'en penses-tu ? Quelle est ta vision des choses ? »</i>



# OUTILS

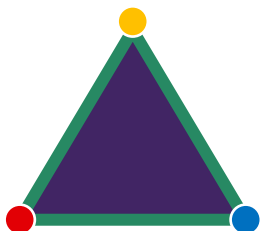
## Communication

- Communication assertive
- Écoute active

## Outils techniques

- Triptyque du management
- Recadrage
- Charte de bonne conduite

## Valeurs



## Règles du jeu

« Sinon quoi »



- ✓ Pose un cadre
- ✓ Rassure
- ✓ Ce qui est acceptable Vs. Ce qui est interdit
- ✓ Ce qui est attendu

## Après la gestion du conflit :



### Quelles actions

- Réorienter les agents  
*(formations, accompagnements psy, etc.)*
- Réorganiser / S'interroger sur le fonctionnement service
- Maintenir des espaces de dialogue
- Suivre les actions décidées après recadrage

### • Quoi faire



### Quels interlocuteurs

- N+1
- RH
- Service juridique
- CDG 28



# GESTION EXTERNALISÉE

---

Mode

## AVANTAGES

- ✓ Expertise d'un psychologue du travail
- ✓ Indépendant, neutralité
- ✓ Confidentialité de la démarche
- ✓ Proximité et connaissance de la fonction publique territoriale

• Gestion externalisée



**1 Comprendre les conflits**

Connaître pour appréhender sereinement les situations conflictuelles

**2 Aborder le conflit en tant que manager**

Se saisir des opportunités et poser un cadre

**3 Évoluer en zone grise**

Comment agir face à des comportements persistants

**SOMMAIRE**



# LA ZONE GRISE COMMENT AGIR ?

---

J'ai déjà mené des actions pour  
faire redescendre les tensions.

Mais les comportements et  
attitudes ne sont pas au beau fixe ...

**Que faire ?**

# LA ZONE GRISE

## COMMENT AGIR ?

---



○ Je ne peux pas

○ J'ai le devoir

Sanctionner une ambiance

Exiger de la sympathie, un  
sourire ou une attitude positive

Garantir un **fonctionnement  
sain** du service





# LA ZONE GRISE

## COMMENT AGIR ?

---

**1** Je trace

**2** Je gère les micro-comportements

Soupirs, passivité, rigidité, sous-entendus ... ➡ contaminent l'équipe

✓ *Agir tôt, sans dramatiser, recadrages simples et factuels, communication assertive*

Voir diapo  
14 et 15

**3** Je clarifie explicitement mes attendus ...

... Et les traduis en **comportements observables**

**ORDRE**

- ✓ **Commande** « Je veux que ... » tu transmettes les informations
- ✓ **Intention** « Afin de ... » maintenir une coopération professionnelle
- ✓ **Délai** « D'ici ... » 15 jours

# LA ZONE GRISE

## COMMENT AGIR ?

---

- **Points de vigilance ...**
- **Ne pas laisser le conflit devenir l'identité du groupe**
  - ✓ *Recréez une dynamique* ✓ *Recentrez sur les objectifs*
  - ✓ *Valorisez les comportements normaux*
- **Ne surinvestissez pas le conflit**
  - ✓ *Ne soyez pas le régulateur permanent des tensions*
- **Observez sans hypercontrôler** ✓ *Soyez attentifs aux signaux, aux effets*
- **Ne clôturez pas trop vite** *Les comportements passifs-agressifs sont durables !*



# LA ZONE GRISE COMMENT AGIR ?

---

Parfois le vrai progrès est simple

- ✓ *Absence d'hostilité*
- ✓ *Coopération fonctionnelle*

*Votre posture = Garant d'un cadre professionnel stable*

---



# LA ZONE GRISE

## COMMENT AGIR ?

---

- **Quand intervenir davantage ?**
  - ↳ Fonctionnement du service objectivement altéré
  - ↳ Comportements humiliants
  - ↳ Souffrances

**DISCIPLINAIRE**

*Traiter des manquements aux obligations professionnelles*

4

services à votre disposition

Ergonomie

Maintien dans l'emploi  
Handicap

Prévention des risques  
professionnels

Psychologie du travail

18

prestations pour les collectivités  
affiliées et non-affiliées  
d'Eure-et-Loir

*Étude de poste  
Amélioration des conditions de travail  
Sensibilisation*

☎ 02 19 16 00 56  
✉ ergonom@cdg28.fr

*Conseil - expertise  
Accompagnement personnalisé  
Sensibilisation ...*

☎ 02 37 91 50 06  
✉ handicap@cdg28.fr

*Document Unique d'Évaluation des Risques  
Intervention ACFI  
Sensibilisation*

☎ 02 37 91 55 08  
✉ conseil.prevention@cdg28.fr

*Accompagnements individuels / collectifs  
Diagnostic RPS  
Accompagnement managérial ...*

☎ 02 37 91 43 44  
✉ psychologue@cdg28.fr



Questionnaire de satisfaction



*Ou via le lien*



<https://www.cdg28.fr/votre-avis-compte-webinaire-gestion-des-conflits-reperes-outils-pour-les-encadrants/>