

Gestion de conflit en milieu de travail

Guide pratique de prévention et d'intervention

*Guide de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines, à utiliser en complément des politiques internes de l'organisation.
Août 2026.*

Le conflit en milieu de travail est une divergence d'intérêts, de valeurs ou de perceptions entre deux ou plusieurs personnes. Non géré, il peut dégénérer en harcèlement, nuire à la santé psychologique et à la productivité ; bien géré, il peut au contraire clarifier des attentes et améliorer le fonctionnement d'une équipe. Ce fascicule propose un cadre pratique pour prévenir, évaluer et intervenir dans les situations de conflit.

Distinguer conflit et harcèlement

Un conflit implique généralement un rapport de force plus équilibré et porte sur un désaccord ponctuel ou récurrent (méthode de travail, partage des tâches, style de communication). Le harcèlement psychologique, lui, se caractérise par une conduite vexatoire répétée (ou grave et unique) qui porte atteinte à la dignité d'une personne. Un conflit mal géré peut évoluer vers du harcèlement : il est donc important d'intervenir tôt. En cas de doute sur la nature d'une situation, consulter le fascicule « Harcèlement psychologique et sexuel en milieu de travail » de ce catalogue.

Sources fréquentes de conflit

- Ambiguïté des rôles, des responsabilités ou des attentes.
- Ressources limitées (temps, budget, personnel) créant de la compétition.
- Différences de style de communication, de valeurs ou de génération.
- Changements organisationnels (réorganisation, nouvelle direction, fusion d'équipes).
- Charge de travail élevée et facteurs de stress chronique.
- Décisions perçues comme injustes ou incohérentes.

Étapes de gestion d'un conflit

1. Repérer les signaux

- Baisse de collaboration, communication tendue ou évitement entre certaines personnes.
- Plaintes répétées, augmentation de l'absentéisme ou du roulement dans une équipe.
- Commentaires ou tensions rapportés par des collègues ou des gestionnaires.

2. Évaluer la situation

- Clarifier les faits avec chaque personne concernée, séparément si nécessaire.
- Distinguer les besoins et intérêts sous-jacents des positions affichées.
- Déterminer le niveau d'intervention requis : accompagnement informel, médiation structurée, ou processus disciplinaire si des comportements inappropriés sont en cause.

3. Intervenir

- Favoriser un dialogue direct entre les personnes lorsque cela est possible et sécuritaire, avec un facilitateur au besoin.
- Recourir à la médiation : un tiers neutre aide les parties à identifier leurs intérêts communs et à convenir d'une solution.
- Clarifier ou réajuster les rôles, les processus ou les attentes à l'origine du différend.
- Encadrer les comportements par des attentes claires et, au besoin, des mesures administratives.

4. Assurer un suivi

- Revenir avec les personnes concernées après quelques semaines pour vérifier que la situation s'est résorbée.
- Documenter les étapes suivies, en particulier si le conflit pourrait évoluer vers une plainte formelle.
- Ajuster les pratiques de gestion ou d'organisation du travail si le conflit révèle un enjeu structurel plus large.

Rôle du gestionnaire et des ressources humaines

- Agir rapidement : un conflit ignoré s'envenime généralement.
- Rester impartial et éviter de prendre parti avant d'avoir entendu toutes les personnes concernées.
- Garantir la confidentialité de la démarche dans la mesure du possible.
- Offrir un accès à des ressources d'accompagnement (programme d'aide aux employés, médiation externe) lorsque la situation le justifie.
- Savoir reconnaître les limites de son rôle et référer à un processus formel (plainte, enquête) si la situation constitue potentiellement du harcèlement ou une violation des politiques internes.

Outils pratiques

Grille d'écoute en entretien individuel

- Que s'est-il passé, selon vous ? (faits)
- Quel effet cela a-t-il eu sur vous ? (impact)
- Qu'aimeriez-vous voir changer ? (besoin)
- Que seriez-vous prêt à faire pour améliorer la situation ? (engagement)

Principes de communication en médiation

- Reformuler pour valider la compréhension avant de réagir.
- Se concentrer sur des faits observables plutôt que sur des interprétations.
- Chercher des solutions gagnant-gagnant plutôt qu'à attribuer les torts.
- Fixer des engagements concrets, mesurables et suivis dans le temps.

Ce fascicule constitue un guide de bonnes pratiques générales et ne remplace pas une formation en gestion de conflit ou en médiation, ni un avis juridique. Pour les situations impliquant potentiellement du harcèlement, de la discrimination ou des risques psychosociaux, consulter les fascicules correspondants de ce catalogue et, au besoin, un conseiller en relations de travail.