

Comment traiter un conflit interpersonnel en entreprise sans déclencher de sanction ?

Réponse courte

Un conflit interpersonnel en entreprise peut être résolu par des **mesures non disciplinaires** telles que la médiation par un médiateur externe, l'entretien de recadrage ou la réorganisation des équipes. L'employeur a l'obligation légale d'assurer la **sécurité et la santé** de ses salariés (art. L.312-1), ce qui inclut la prévention des risques psychosociaux liés aux tensions relationnelles. La délégation du personnel joue un rôle clé dans la **prévention et le règlement** des différends (art. L.414-2).

L'approche non disciplinaire est recommandée lorsque le conflit ne relève pas d'une **faute caractérisée** mais d'un désaccord professionnel ou d'une incompatibilité relationnelle. L'employeur doit toutefois agir rapidement pour éviter que la situation ne dégénère en **harcèlement moral** ou en atteinte à la santé des salariés concernés, en mettant en place une procédure interne de gestion des conflits, ce qui engagerait sa responsabilité au titre de l'art. L.246-3.

Définition

Un conflit interpersonnel en entreprise désigne un **désaccord relationnel** entre salariés ou entre un salarié et sa hiérarchie, qui perturbe le fonctionnement normal du travail. La résolution non disciplinaire privilégie le **dialogue et la médiation** plutôt que la sanction, dans le respect de l'obligation de **prévention des risques** psychosociaux de l'employeur.

Conditions d'exercice

La gestion non disciplinaire d'un conflit obéit à plusieurs principes.

Condition	Détail
Obligation de sécurité	L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et psychique des salariés (art. <u>L.312-1</u>)
Impartialité	L'employeur doit traiter les parties au conflit de manière équitable sans prendre parti
Confidentialité	Les échanges dans le cadre de la médiation ou des entretiens doivent rester confidentiels
Proportionnalité	Les mesures prises doivent être adaptées à la gravité du conflit
Rôle de la délégation	La délégation du personnel peut intervenir pour prévenir et régler les différends (art. <u>L.414-2</u>)
Documentation	Chaque étape de la gestion du conflit doit être documentée

Modalités pratiques

La résolution d'un conflit sans sanction suit une démarche progressive.

Élément	Détail
Écoute individuelle	Recevoir séparément chaque partie pour comprendre les causes du conflit
Entretien conjoint	Organiser une réunion de conciliation en présence d'un tiers neutre (RH, manager)
Médiation interne	Faire intervenir un médiateur formé au sein de l'entreprise ou la délégation du personnel
Plan d'action	Définir des engagements réciproques et un calendrier de suivi
Mesures organisationnelles	Envisager une réorganisation (changement d'équipe, d'horaires) si nécessaire
Suivi	Planifier des points de suivi réguliers pour vérifier l'apaisement du conflit

Pratiques et recommandations

Intervenir dès les premiers signes de tension, car un conflit non traité peut dégénérer en harcèlement moral et engager la responsabilité de l'employeur.

Privilégier l'écoute active et l'impartialité lors des entretiens individuels pour instaurer un climat de confiance favorable à la résolution du conflit.

Formaliser les engagements pris par les parties dans un document signé définissant les comportements attendus et les échéances de suivi.

Former les managers aux techniques de gestion des conflits pour leur permettre de désamorcer les tensions avant qu'elles ne nécessitent l'intervention des ressources humaines.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. L.312-1 Code du travail	Obligation de l'employeur d'assurer la sécurité et la santé des salariés
Art. L.312-2 Code du travail	Principes généraux de prévention des risques professionnels
Art. L.414-2 Code du travail	Rôle de la délégation du personnel dans la prévention et le règlement des différends
Art. L.246-3 Code du travail	Obligation de l'employeur de faire cesser le harcèlement moral

La gestion non disciplinaire des conflits est souvent plus efficace et moins risquée juridiquement que la sanction immédiate. L'employeur qui démontre avoir mis en place des mesures de prévention et de résolution renforce sa position en cas de contentieux ultérieur. L'inaction face à un conflit grave constitue en revanche un manquement à l'obligation de sécurité.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.