Chapitre 07 — Gérer les Conflits, les RPS et les Situations de Crise

Escalade conflictuelle · Médiation · Risques psychosociaux · Gestion de crise

D1 · CafeCulture

Désamorcer un conflit interpersonnel en escalade

Mise en situation — CafeCulture

• CafeCulture, café-librairie (9 employés). Manager Jade gère une tension entre Mathieu (chef de salle) et Priya (barista senior).

• S1 : désaccord sur la rotation des tâches. S2 : échanges secs, Priya ne répond plus aux briefings, un client remarque la tension.

• S3 : Mathieu critique Priya devant 3 collègues. Priya quitte son poste 20 min avant la fin. Équipe divisée : 5 pour Priya, 2 pour Mathieu.

• Jade n'a jamais conduit de médiation formelle. Sous-effectif depuis 6 semaines.



Questions de mise en application

Question 1

Situez le conflit sur l'échelle d'escalade. Identifiez 3 signaux d'intervention immédiate.

Éléments de correction

Niveau N3 (conflit ouvert), à la limite du N4. 3 signaux d'intervention immédiate : (1) Critique ouverte devant collègues — atteinte à la dignité, risque RPS pour Priya. (2) Coalition de l'équipe (5 pour Priya, 2 pour Mathieu) — conflit bilatéral devenu collectif. (3) Un client a observé la tension — impact sur la qualité de service. Pourquoi l'absence d'intervention aggrave : chaque jour sans intervention = tolérance implicite du comportement de Mathieu. Priya peut se sentir abandonnée. Le collectif se fracture durablement. Risque de passage au N4 élevé dans un contexte de sous-effectif.

Question 2

Décrivez comment Jade doit mener les entretiens individuels avec Mathieu et Priya.

Éléments de correction

Posture : neutre, non-jugeante, à équidistance. Ne prend pas parti, ne révèle pas ce que l'autre a dit. Trame (même pour les deux) : Cadrage : « Je te reçois parce que j'observe une tension. Je veux comprendre ta perspective. Ce que tu me dis reste confidentiel. » Expression des faits : « Raconte-moi ce qui s'est passé depuis 3 semaines, de ton point de vue. » Écoute active, prise de notes, aucun jugement. Exploration des besoins : « Qu'est-ce qui est important pour toi ? Qu'attends-tu de moi ? » Clôture : « Je vais aussi parler à l'autre. Ensuite on se retrouvera tous les trois. » Questions à éviter : « Qui a commencé ? » (judiciariser).

Question 3

Proposez 3 mesures concrètes (organisationnelles, relationnelles, préventives) pour éviter la récidive.

Éléments de correction

Organisationnelle : formaliser par écrit la rotation des tâches — tableau de roulement clair, affiché, signé par les deux. La source du conflit (ambiguïté des rôles) est supprimée. Relationnelle : point de suivi à 2 semaines avec Mathieu et Priya séparément. Jade signale qu'elle observe et que toute critique publique sera sanctionnée. Préventive : briefing hebdomadaire de 10 min incluant une phase « météo d'équipe » — chacun exprime en 1 mot son état d'esprit. Détecte les tensions avant qu'elles s'enkystent.

Chapitre 07 — Gérer les Conflits, les RPS et les Situations de Crise (suite)

D2 · ElectroPro

Prévenir les RPS et gérer une situation de crise

Mise en situation — ElectroPro

• ElectroPro, distributeur électrique (14 collaborateurs). Suite à une fusion : absentéisme 12,4 % (vs 4,2 % avant), 3 arrêts longue durée, 2 démissions en 6 semaines.

• Profils RPS : Yoann (isolement, fatalisme), Amara (épuisement, pleurs en réunion), David (absent 5 j/6 sem., stress réactionnel selon médecin du travail).

• Incident : Marc (52 ans, 12 ans ancienneté) a crié « c'est une honte ! » en réunion et renversé sa chaise. Karim doit gérer les 4 prochaines heures.



Questions de mise en application

Question 1

Pour Yoann, Amara et David : identifiez la famille de RPS, le niveau d'urgence et l'action immédiate.

Éléments de correction

Amara — Surcharge de travail / risque burn-out : urgence haute. Pleurs en réunion et absence de pauses = signaux de dépassement. Action : entretien individuel dans la journée, évaluer si les objectifs sont tenables, orienter vers le médecin du travail cette semaine. Yoann — Perte de sens / risque de violence : urgence moyenne-haute. Isolement et fatalisme = précurseurs de décrochage. Action : entretien de reconnaissance dans les 48h, valoriser son expérience dans la fusion. David — Stress réactionnel : urgence haute, coordonnée avec le médecin du travail. Action : préparer un retour adapté (aménagement de poste, charge réduite). Maintenir le lien humain sans pression.

Question 2

Décrivez les 4 premières heures de gestion de crise après l'incident de Marc.

Éléments de correction

Min 0-30 — Sécuriser : Karim lève la réunion immédiatement. Vérifier que Marc peut quitter le bâtiment sans risque. H+1 — Message à l'équipe : réunion courte sans Marc. « Ce qui vient de se passer montre une vraie tension. C'est ma responsabilité. Je reçois chacun cette semaine. » Pas de jugement sur Marc. H+2 — Contact Marc : appel téléphonique. « Ce que tu as dit montre que quelque chose ne va pas. Je veux t'entendre — pas te juger. On se parle demain si tu veux. » H+3 — Contact DRH : informer la DRH de l'incident (traçabilité obligatoire), demander si une cellule d'écoute externe peut être activée. Conserver un compte rendu factuel de l'incident.

Question 3

Proposez 3 mesures structurelles pour prévenir les RPS à long terme chez ElectroPro.

Éléments de correction

Mise à jour du DUERP avec volet RPS : la fusion oblige à actualiser le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels. Intégrer les RPS comme risques à part entière avec cartographie et plan d'action. Révision des objectifs commerciaux : doubler les objectifs sans augmenter les ressources = stress structurel. Proposer une trajectoire progressive (+30 %/trimestre) avec revoyure à 3 mois. Communication régulière sur la fusion : réunion mensuelle d'information, espaces d'expression anonyme, impliquer les anciens dans des missions de transmission. Le sentiment d'appartenance est le meilleur antidote aux RPS.