

| CAHIER N°1 |

PETIT-DÉJEUNER
DES DIRECTIONS
DU 3 MARS 2026
**PRÉVENTION
ET GESTION DES
CONFLITS**

REPÈRES STRATÉGIQUES ET
OUTILS À L'INTENTION DES
DIRECTIONS DES INSTITUTIONS
MEMBRES DE L'AVOP

Présentation:
Anne-Laure DIRREN, IcaDn



association vaudoise
des organisations privées
pour personnes en difficulté

PRÉVENTION ET GESTION DES CONFLITS

1. Comprendre la dynamique conflictuelle

Un problème ne constitue pas nécessairement un conflit. Il le devient lorsque la situation se charge émotionnellement et s'inscrit dans la durée. À ce moment, le désaccord initial tend à s'effacer au profit d'interprétations, de suppositions d'intention et d'atteintes ressenties.

La difficulté tient au fait que cette évolution est progressive.

Les protagonistes comme la hiérarchie peuvent sous-estimer le stade réel d'escalade.

La perception joue un rôle central. Une même interaction peut être vécue comme neutre par l'un et agressive par l'autre. Nommer un conflit peut avoir un effet structurant, mais peut aussi accélérer sa cristallisation. Il s'agit donc d'**un acte managérial à manier avec discernement.**

La confrontation d'idées ne constitue pas un dysfonctionnement. Elle est inhérente au travail institutionnel et peut être féconde, **pour autant qu'un cadre explicite permette de distinguer débat professionnel et attaque personnelle.**

.....
La direction veille à distinguer clairement :

- le désaccord professionnel légitime
- la tension relationnelle émergente
- le conflit installé avec charge émotionnelle durable

Cette distinction conditionne le niveau d'intervention et la temporalité de l'action.

.....

2. Les facteurs d'escalade

L'escalade d'un conflit suit généralement des paliers identifiables. Elle peut se manifester par une polarisation des positions, une personnalisation du différend, une recherche d'alliés, une rétention d'information ou encore la constitution de « preuves » en vue d'un recours hiérarchique ou juridique.

Un risque fréquent pour la direction consiste à croire que la situation relève encore d'un désaccord simple alors qu'elle a déjà franchi un seuil critique.

Les conséquences institutionnelles peuvent être significatives : dégradation du climat d'équipe, atteinte à la santé des collaborateurs, arrêts de travail prolongés, départs directement ou indirectement liés à la situation conflictuelle et insécurité juridique pour l'employeur.

.....
Face à toute situation tendue, la direction se pose explicitement la question suivante :

« À quel stade d'escalade sommes-nous réellement ? »

En cas de doute, il convient de considérer que la situation est plus avancée qu'il n'y paraît et d'adapter le niveau d'intervention en conséquence.

.....

3. La prévention : un acte de gouvernance

La prévention des conflits relève d'abord de la **qualité du cadre institutionnel**. Soigner la rencontre initiale, clarifier les objectifs, expliciter les rôles et rappeler les règles de collaboration constituent des investissements structurants.

Le maintien **d'espaces d'expression formels**, tant collectifs qu'individuels, permet de traiter les tensions à un stade précoce. Intervenir lorsque « quelque chose se sent » constitue un indicateur de maturité managériale.

Dans le contexte spécifique des institutions sociales et socio-éducatives, marqué par l'intensité relationnelle, la pénurie de personnel et la fatigue professionnelle, cette vigilance revêt une importance accrue.

.....
La direction s'assure que :

- les rôles et responsabilités sont explicitement définis**
- les règles de collaboration sont connues et rappelées**
- des espaces d'entretien individuel réguliers existent**
- l'animation des séances permet d'endiguer les dérives relationnelles**

La prévention des conflits fait partie intégrante de la responsabilité d'employeur.

4. La gestion graduée des situations conflictuelles

La gestion d'un conflit suppose une approche structurée et proportionnée.

Dans un premier temps, **l'échange direct** entre les personnes concernées peut être encouragé. Si celui-ci échoue ou si le conflit est déjà chargé émotionnellement, l'intervention hiérarchique devient nécessaire.

Lorsque l'escalade est avancée, **une intervention externe** peut s'avérer pertinente. Celle-ci peut comprendre des entretiens individuels, une rencontre conjointe et un rapport d'analyse permettant à la direction de définir une stratégie adaptée, pouvant aller jusqu'à des mesures organisationnelles.

La confidentialité doit être cadrée avec précision. La direction peut garantir un espace d'écoute sécurisé, mais ne peut promettre une confidentialité absolue lorsque l'intégrité personnelle ou professionnelle est en jeu ou lorsque des obligations légales imposent une action.

La formalisation écrite, le rappel des règlements internes et la consultation d'un appui juridique constituent des leviers essentiels lorsque la discussion ne suffit plus.

.....

En matière de gestion des conflits, la direction :

- **adopte une intervention graduée et documentée**
 - **formalise les constats lorsque nécessaire**
 - **rappelle les règles et obligations légales applicables**
 - **sollicite un appui externe lorsque la situation dépasse les capacités de régulation interne**
-

5. Ressources à disposition des institutions membres

Chaque institution dispose – c'est une exigence de la CCT - d'une personne de confiance. Sa désignation et le fait de pouvoir la solliciter de manière neutre et en tout temps, est une manière de prévenir les conflits.

L'AVOP met à disposition des institutions membres un service juridique assuré depuis le 1er mars 2026 par Mélody Chatelan. Des mandats d'accompagnement et de défense des employeurs peuvent être sollicités, notamment lorsque la situation comporte un risque juridique ou nécessite une expertise externe.

Le recours à ces ressources en amont d'une dégradation majeure contribue à sécuriser l'institution et à préserver la santé des collaborateurs.

| ANNEXE 1

Définitions et repères conceptuels

Conflit

Situation dans laquelle un désaccord initial se charge émotionnellement, s'inscrit dans la durée et tend à se déplacer du problème vers les personnes.

Confrontation

Expression argumentée de positions divergentes dans un cadre professionnel explicite. La confrontation est légitime et peut être constructive.

Escalade

Processus progressif d'intensification du conflit caractérisé par une polarisation, une personnalisation et une réduction de la capacité de dialogue.

DÉFINITION 1 (une parmi d'autres)

«Un conflit est la rencontre de projets, émotions ou représentations perçus comme contraires ou incompatibles et pouvant provoquer du fait de l'opposition qui en découle, un blocage ou un désordre.»

Source: A. Stimes, la médiation en entreprise
www.icadn.ch

DÉFINITION 2

P + E = C

*Quand le conflit est égal au problème
+ émotion*

www.icadn.ch

| ANNEXE 2

L'échelle de Glasl (repère synthétique)

L'échelle de Glasl décrit neuf niveaux d'escalade regroupés en trois grandes phases.

Première phase : le conflit reste encore maîtrisable par les parties. Le désaccord porte principalement sur le contenu et peut être régulé par le dialogue.

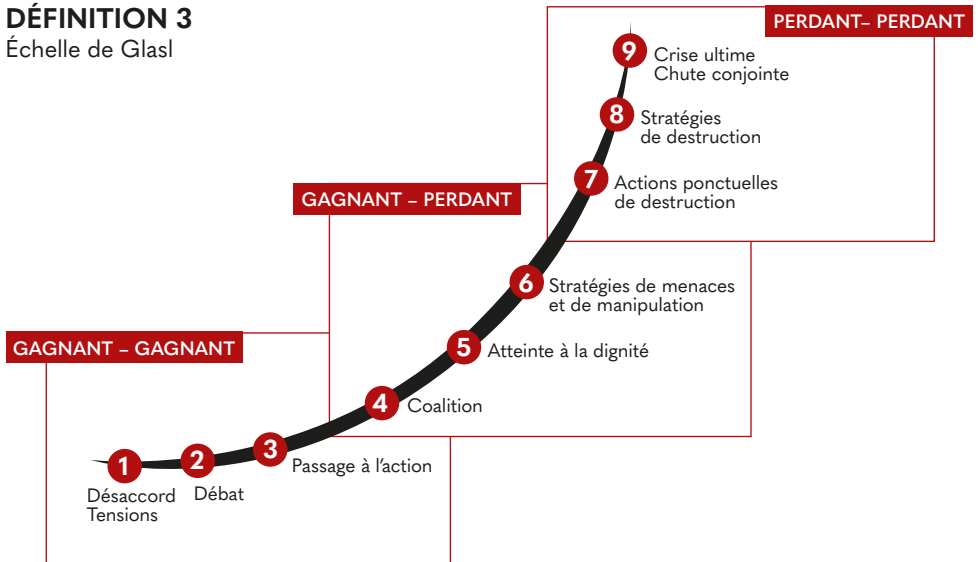
Deuxième phase : la relation se détériore. Les intentions sont mises en cause, les positions se durcissent et la recherche d'alliés apparaît.

Troisième phase : la logique devient destructrice. La perte pour l'autre est acceptée même si elle entraîne une perte pour soi-même. Une intervention externe forte devient indispensable.

L'intérêt de cette échelle réside moins dans sa dimension théorique que dans sa fonction diagnostique : elle permet à la direction d'objectiver le stade d'escalade et d'ajuster son mode d'intervention.

DÉFINITION 3

Échelle de Glasl



www.icadn.ch

| ANNEXE 3

Cadre légal quant à la promesse de confidentialité

CADRE LÉGAL

www.seco.admin.ch

The screenshot shows the SECO website interface. At the top, there are navigation links for 'Le Conseil fédéral', 'DEFR', and 'Le SECO'. The main header includes the Swiss Confederation logo and the text 'Schweizerische Eidgenossenschaft', 'Confédération suisse', 'Confederazione Svizzera', and 'Confederaziun svizra'. The page title is 'Risques psychosociaux au travail'. Below the title, there is a navigation menu with categories like 'Situation économique & Politique économique', 'Economie extérieure et Coopération économique', 'Travail', 'Promotion économique', 'Pratiques commerciales et publicitaires', 'Services et publications', and 'Le SECO'. The main content area features a sidebar with a list of topics: 'Sollicitations excessives: stress, burn-out, monotonie', 'Mobbing', 'Harcèlement sexuel', 'Violence', 'Surveillance technique non autorisée', 'Alcool, substances psychoactives et autres stupéfiants', 'Santé psychique et maladies', and 'Liens'. The main text area contains the heading 'Risques psychosociaux au travail' and a sub-heading 'Balance'. Below this, there is a photograph of a woman holding a sign that says 'Balance'. The text explains that a good job promotes well-being and self-esteem, while unfavorable working conditions can have a negative impact and cause health problems. It also defines psychosocial risks as risks to health such as stress, burn-out, and pressure on personal integrity, which are linked to work organization and social environment.

L'art. 6, al. 1, de la loi sur le travail stipule entre autres que **l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs.**

Code des obligations, art 328 CO : l'employeur doit **protéger et respecter la personnalité** du travailleur, avoir les égards voulus pour sa santé et veiller au maintien de la moralité.

- Mettre en place des règles internes (règlement ou directive).

www.icadn.ch

| ANNEXE 4

La personne de confiance en entreprise (PCE)

La personne de confiance en entreprise (PCE) est un dispositif de prévention mis en place par l'employeur qui contribue à répondre à l'exigence légale de protection de l'intégrité des collaboratrices et des collaborateurs. Elle offre un espace d'écoute confidentiel, neutre et indépendant aux personnes confrontées à des difficultés relationnelles, des tensions, des situations de harcèlement ou d'atteinte à l'intégrité.

Concrètement, toute collaboratrice ou tout collaborateur peut la contacter directement, sans passer par la hiérarchie. Les échanges sont confidentiels. La PCE aide à mettre des mots sur la situation, à distinguer un conflit d'un harcèlement, à clarifier les faits et à évaluer les options possibles. Elle peut, par exemple, préparer la personne à un entretien avec un·e supérieur·e, expliquer les procédures internes existantes, ou orienter vers les ressources compétentes (RH, médiation, médecin du travail, instance externe).

Son rôle consiste à informer, clarifier la situation, soutenir la réflexion et orienter vers les démarches appropriées. La PCE n'a pas de pouvoir décisionnel ni disciplinaire. Elle ne mène pas d'enquête et n'agit jamais sans l'accord explicite de la personne concernée. Elle constitue ainsi un point d'appui précoce visant à prévenir l'escalade des situations et à préserver la santé et l'intégrité au travail.