

MB ACADÉMIE · LIVRE BLANC

Manager sans violence

Prévenir les conflits, protéger les équipes et construire une culture de paix au travail.

AUTORITÉ

COMMUNICATION

PRÉVENTION DU
HARCÈLEMENT

QUALITÉ DES RELATIONS

L'autorité sans violence : maintenir l'exigence sans dégrader la relation.

Un livre blanc destiné aux cadres dirigeants, responsables RH, managers intermédiaires et managers de proximité.

COMPRENDRE. S'ENTRAÎNER. AGIR.

Pourquoi repenser la relation managériale ?

Manager, c'est exercer une responsabilité. La question n'est pas de supprimer l'autorité, mais de savoir comment l'exercer.

Donner une direction, fixer des objectifs, répartir le travail, évaluer, corriger, arbitrer, parfois dire non et parfois sanctionner : le management suppose nécessairement une asymétrie de responsabilités. Une culture de paix ne signifie donc ni effacement du cadre, ni absence d'exigence.

La frontière devient sensible lorsque l'autorité se transforme en rapport de force. Une remarque formulée sous le coup de l'agacement, une critique devant l'équipe, une injonction contradictoire, une attente implicite de disponibilité permanente ou une décision prise sans écouter les arguments peuvent modifier durablement la relation de travail.

La bonne question n'est pas seulement : « Ai-je le droit de demander cela ? » Elle est aussi : « Comment vais-je le demander, entendre la réponse et préserver la dignité de mon interlocuteur ? »

L'INRS inscrit le stress et les violences internes – dont les situations de harcèlement – dans le champ des risques psychosociaux. Il rappelle aussi que l'organisation et les relations de travail peuvent contribuer à leur apparition.

Notre proposition : construire une culture managériale où l'on peut exiger, contredire, recadrer et décider sans humilier, menacer ou personnaliser le désaccord.

Le conflit n'est pas l'ennemi

Un désaccord professionnel peut être utile. Il devient dangereux lorsque l'on cesse de traiter le problème pour attaquer la personne.

Deux collaborateurs peuvent défendre des priorités différentes. Un manager peut refuser une demande. Un salarié peut contester une décision. Deux services peuvent avoir des objectifs légitimement contradictoires. Le conflit peut alors révéler une information manquante, un rôle mal défini, un manque de moyens ou une différence réelle d'analyse.

L'INRS souligne que des dysfonctionnements organisationnels peuvent être à l'origine de désaccords professionnels et que, s'ils ne sont pas identifiés et régulés à temps, ces désaccords peuvent évoluer vers des comportements hostiles.

DU DÉSACCORD À L'ATTAQUE AD HOMINEM

- **Débat professionnel** : « Je ne partage pas ton analyse sur ce dossier. »
- **Attaque personnelle** : « Tu ne comprends jamais rien. »
- **Feedback factuel** : « Le dossier comporte trois erreurs à corriger. »
- **Dévalorisation** : « Ton travail est toujours catastrophique. »

Séparer la personne, le problème et la solution.

Cette distinction est le premier garde-fou contre l'escalade : on peut être ferme sur le travail, le résultat ou le comportement sans porter un jugement global sur la valeur de celui qui le réalise.

Le coût humain et économique des tensions

Les conflits mal régulés ne restent pas confinés à une réunion : ils affectent la santé, l'engagement et le fonctionnement de l'organisation.

44 %

des salariés français interrogés étaient en situation de détresse psychologique dans le baromètre OpinionWay pour Empreinte Humaine publié en 2023. *Donnée contextualisée, non assimilable à une mesure permanente.*

2,8 h

par semaine consacrées en moyenne à la gestion des conflits dans une étude CPP de 2008 auprès de salariés américains. *Donnée historique illustrative, non transposable directement à la France de 2026.*

≈70 %

de la variance des scores d'engagement entre unités de travail attribuée aux managers dans les travaux Gallup publiés en 2015.

L'INRS décrit parmi les conséquences possibles des violences internes : absentéisme, turnover, démotivation, baisse de créativité, perte de productivité, mauvaise ambiance, détérioration du climat social, difficultés de recrutement et litiges.

La qualité du management n'est pas un sujet de confort relationnel. C'est un enjeu de santé, d'engagement et de performance collective.

Sous stress, ralentir avant de décider

La pression réduit la disponibilité cognitive et augmente le risque de réaction impulsive, de simplification et d'interprétation.

Le stress professionnel apparaît notamment lorsqu'une personne perçoit un déséquilibre entre les contraintes auxquelles elle est confrontée et les ressources dont elle dispose pour y répondre. Dans un environnement tendu, le manager comme le collaborateur peut chercher à faire cesser l'inconfort avant même d'avoir compris la situation.

Sous pression, plusieurs mécanismes deviennent plus probables :

- interpréter trop rapidement une intention ;
- simplifier un problème complexe ;
- personnaliser un désaccord ;
- répondre à une émotion plutôt qu'au problème ;
- chercher immédiatement un responsable ;
- prendre une décision uniquement pour mettre fin à la tension.

Plus la charge émotionnelle est forte, plus la décision mérite d'être ralentie.

AVANT D'AGIR : 3 QUESTIONS

1. Qu'est-ce que je sais réellement ?
2. Qu'est-ce que je suis en train d'interpréter ?
3. Quel résultat est-ce que je souhaite obtenir ?

Cette micro-pause n'affaiblit pas l'autorité. Elle améliore la qualité de la décision et réduit le risque de transformer une difficulté ponctuelle en conflit durable.

Donner une consigne – et savoir répondre à une injonction

Une consigne claire réduit l'arbitraire perçu. Une réponse structurée permet au collaborateur de faire remonter une contrainte sans entrer dans un duel d'autorité.

Une consigne efficace devrait permettre de comprendre cinq dimensions :

Quoi ?

Quel résultat est attendu ?

Pourquoi ?

Quelle est la finalité de la demande ?

Quand ?

Quel est le véritable degré d'urgence ?

Avec quels moyens ?

Quelles ressources sont disponibles ?

Quelle marge de manoeuvre ?

Une autre méthode peut-elle être proposée ?

L'INRS cite notamment parmi les facteurs de tension la surcharge, les objectifs insuffisamment définis, les ordres contradictoires, le manque de moyens et les relations difficiles avec la hiérarchie.

Répondre sans agressivité ni soumission automatique

01**Reformuler**

« Si je comprends bien, vous souhaitez ce dossier aujourd'hui. »

02**Exposer les contraintes**

« J'ai également A et B annoncés comme prioritaires. »

03**Demander un arbitrage**

« Lequel dois-je prioriser ? »

04**Proposer**

« Je peux terminer A aujourd'hui et B demain à 10 h. »

Le dialogue professionnel devient un espace d'arbitrage plutôt qu'un duel d'autorité.

Corriger sans humilier

Le feedback négatif est nécessaire. La difficulté consiste à corriger le travail ou le comportement sans dévaloriser la personne.

Ne plus faire de remarques par peur de blesser serait une autre forme de dysfonctionnement. L'objectif d'un recadrage n'est pas de faire payer l'erreur : il est d'obtenir une modification du comportement, du résultat ou de la méthode.

Une méthode en 4 temps

01

Partir d'un fait précis.

« Le compte rendu devait être transmis mardi et je l'ai reçu jeudi. »

02

Expliquer la conséquence.

« Cela a retardé la validation du dossier client. »

03

Écouter avant de conclure.

« Qu'est-ce qui explique ce retard ? »

04

Construire la suite.

« Comment évitons-nous que cela se reproduise ? »

Une erreur peut provenir d'une négligence, mais aussi d'une consigne contradictoire, d'une surcharge, d'une absence d'information ou d'un défaut d'organisation. Comprendre la cause ne signifie pas supprimer la responsabilité ; cela permet d'agir au bon endroit.

LE TEST DU LENDEMAIN

« Si cette conversation était retranscrite demain devant la direction, les RH et la personne concernée, serais-je à l'aise avec ma manière de m'exprimer ? »

Déconnexion : l'urgence ne doit pas devenir une culture

Les outils numériques permettent d'envoyer immédiatement. Ils ne rendent pas nécessaire une réponse immédiate.

En France, le Code du travail prévoit en principe un repos quotidien minimal de 11 heures consécutives, sous réserve des dérogations prévues par les textes. Le droit à la déconnexion est également intégré aux sujets de négociation sur la qualité de vie et les conditions de travail.

Un e-mail envoyé à 17 h ou 18 h n'est donc pas, en soi, une faute ou une mauvaise pratique. Tout dépend des horaires, du contexte, de l'urgence réelle et surtout de l'attente explicite ou implicite de réponse hors temps de travail.

BONNES PRATIQUES

- différer l'envoi lorsque le message n'est pas urgent ;
- programmer les e-mails destinés au lendemain ;
- indiquer clairement lorsqu'aucune réponse immédiate n'est attendue ;
- réserver les canaux d'urgence aux véritables urgences ;
- ne pas valoriser la disponibilité permanente ;
- faire correspondre l'exemple donné par le manager avec la règle annoncée.

Le droit au repos ne se construit pas uniquement par une règle. Il se construit aussi par l'exemple.

Harcèlement, sexisme, discrimination : prévenir sans tout confondre

Toutes les mauvaises pratiques managériales ne constituent pas juridiquement du harcèlement. Mais une organisation mature agit avant d'atteindre le seuil contentieux.

Le Code du travail interdit les agissements répétés de harcèlement moral ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible notamment de porter atteinte aux droits ou à la dignité, d'altérer la santé physique ou mentale ou de compromettre l'avenir professionnel.

L'INRS rappelle que les violences internes peuvent aller de relations conflictuelles à des situations de harcèlement avérées. Parmi les signaux d'alerte : humiliations, propos dévalorisants, critiques abusives, brimades, insultes, mises à l'écart ou comportements hostiles répétés.

ÉGALITÉ ET AGISSEMENTS SEXISTES

La prévention concerne aussi l'égalité professionnelle et les comportements sexistes. Le ministère du Travail a actualisé en 2026 son guide pratique sur le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. Il rappelle les obligations de prévention, les dispositifs de signalement et le rôle des référents.

- Qui prend la parole et qui est interrompu ?
- À qui confie-t-on les missions visibles ?
- Comment sont distribuées contraintes et opportunités ?
- Comment réagit-on à une plaisanterie sexiste ou à un signalement ?

La prévention ne consiste pas seulement à connaître l'interdit. Elle consiste à empêcher sa banalisation.

De l'art de la guerre à une culture de paix

Une équipe n'est pas un champ de bataille. La paix organisationnelle n'est pas l'absence de conflit : c'est la capacité à le traverser sans détruire la relation.

Le vocabulaire professionnel est souvent guerrier : conquérir, battre, défendre son territoire, imposer son point de vue. Pourtant, le collaborateur qui exprime un désaccord n'est pas nécessairement un adversaire.

On peut parler d'une inspiration irénique – du grec *eirênê*, la paix – à condition de ne pas confondre recherche de paix et conciliation à tout prix. L'objectif n'est pas d'effacer les désaccords, mais de les réguler avec méthode.

Six habitudes d'une culture de paix

01

Chercher les faits avant les intentions.

02

Comprendre avant de convaincre.

03

Rechercher les intérêts communs.

04

Autoriser la contradiction.

05

Interdire l'attaque personnelle.

06

Savoir reconnaître une erreur.

Une équipe où personne n'ose contredire le manager n'est pas nécessairement une équipe apaisée. Elle peut simplement être silencieuse. À l'inverse, un désaccord explicite et correctement régulé peut être un signe de sécurité relationnelle et de maturité collective.

Maintenir le cadre. Protéger la dignité. Préserver la possibilité du dialogue.

Avant de parler : 5 questions de vigilance

La prévention commence parfois par quelques secondes de recul avant un recadrage, une décision ou un message difficile.

1. **Quels sont les faits ?** Qu'est-ce qui est objectivement observable ?
2. **Qu'est-ce que j'interprète ?** Suis-je certain de l'intention que j'attribue à l'autre ?
3. **Dans quel état émotionnel suis-je ?** Suis-je suffisamment disponible pour cette conversation ?
4. **Quel résultat est-ce que je recherche ?** Résoudre, comprendre, faire évoluer – ou simplement évacuer mon irritation ?
5. **Puis-je protéger le cadre et la dignité ?** La fermeté est-elle nécessaire sans devenir humiliante ?

AUTO-DIAGNOSTIC D'ÉQUIPE

- ☐ Les désaccords peuvent être exprimés sans crainte.
- ☐ Les consignes importantes sont claires et hiérarchisées.
- ☐ Les urgences sont distinguées des demandes ordinaires.
- ☐ Les erreurs donnent lieu à des corrections factuelles.
- ☐ Les temps de repos sont respectés.
- ☐ Les collaborateurs savent à qui parler en cas de difficulté.
- ☐ Les comportements sexistes, discriminatoires ou humiliants ne sont pas banalisés.
- ☐ Les managers savent conduire un recadrage difficile.

COMPRENDRE. S'ENTRAÎNER. AGIR.

MB Académie accompagne les organisations et leurs managers dans la prévention des tensions, la communication en environnement contraint, la régulation des conflits et la mise en situation. Une compétence relationnelle ne s'acquiert pas uniquement en la lisant : elle s'entraîne.

mbacademie.fr • contact@mbacademie.fr

Sources & repères

Les chiffres sont contextualisés : population, année et limites sont indiquées afin d'éviter les extrapolations abusives.

Source	Repère
INRS – Harcèlement moral et violence interne	Ce qu'il faut retenir ; facteurs de risque ; conséquences pour les salariés et l'entreprise. inrs.fr/risques/harcelements-violences-internes/
INRS – Risques psychosociaux / stress au travail	Repères sur le stress, les violences internes et la prévention collective. inrs.fr
OpinionWay pour Empreinte Humaine, 2023	11e baromètre de la santé psychologique des salariés français, enquête auprès de 2 000 salariés. Le chiffre de 44 % correspond au contexte de l'enquête de 2023.
CPP Inc., 2008 – Human Capital Report: Workplace Conflict	Étude internationale sur les conflits au travail. La donnée de 2,8 h/semaine concerne les salariés américains et doit être considérée comme historique et illustrative.
Gallup, 2015	Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement / State of the American Manager. Estimation de la variance des scores d'engagement entre unités de travail.
Code du travail – art. L.3131-1	Repos quotidien minimal de 11 heures consécutives, sous réserve des dérogations prévues.
Code du travail – art. L.2242-17	Négociation sur les modalités du plein exercice du droit à la déconnexion.
Code du travail – art. L.1152-1	Définition et interdiction du harcèlement moral.
Ministère du Travail, édition 2026	Harcèlement sexuel et agissements sexistes au travail : prévenir, agir, sanctionner. Guide pratique et juridique actualisé en 2026.

NOTE DE PRUDENCE

Ce livre blanc est un document de sensibilisation et de prévention. Il ne remplace ni un conseil juridique individualisé, ni les procédures internes de l'entreprise, ni l'intervention des professionnels compétents lorsqu'une situation de harcèlement, de discrimination, de violence ou d'atteinte à la santé est signalée.

MB ACADÉMIE • PRÉVENIR. COMPRENDRE. AGIR.