

INSIGHTS DISCOVERY · GUIDE EXPERT

Les 5 indicateurs des conflits larvés

Un guide pour les leaders RH & L&D afin d'identifier les frictions relationnelles qui freinent la performance collective

Ce guide décrit les cinq indicateurs selon lesquels les conflits larvés se manifestent le plus souvent au sein des équipes.

Pour chaque indicateur, vous trouverez une explication des dynamiques en jeu, leur impact sur l'engagement, la collaboration et la performance, des signaux observables à repérer, ainsi qu'une question de réflexion à aborder lors de votre prochaine réunion d'équipe.

Pensé pour les professionnels RH, ce guide vous aide à mieux comprendre les mécanismes relationnels, à intervenir de manière ciblée et à renforcer des environnements de travail sains, collaboratifs et performants.

Basé sur l'expertise de praticiens Insights Discovery disposant d'une longue expérience dans le développement des équipes et la résolution des conflits.

Les conflits que l'on ne voit pas sont souvent ceux qui causent le plus de dégâts

Les conflits larvés au sein des équipes sont rarement bruyants.

Cela ressemble moins à deux collègues qui se disputent en réunion qu'à une réunion qui semble manquer d'énergie. À des décisions qui sont prises, puis discrètement remises en question par la suite. À deux personnes qui travaillent très bien de manière autonome, mais qui créent des tensions dès qu'elles se retrouvent dans la même pièce. Cela ressemble à une équipe qui atteint ses objectifs, mais tout juste.

Ces signaux sont faciles à rationaliser. « Nous avons traversé beaucoup de changements. » « Ces deux personnes ont toujours fonctionné ainsi. » « C'est une période particulièrement exigeante. » Et parce que ces explications paraissent crédibles, les dynamiques relationnelles sous-jacentes ne sont jamais réellement examinées. Les tensions finissent par faire partie du décor.

Toutes les équipes ne présenteront pas nécessairement ces cinq indicateurs. Cependant, la plupart des équipes confrontées à des conflits larvés s'y reconnaîtront au moins en partie, souvent à travers trois de ces manifestations ou davantage.

C'est la caractéristique essentielle des conflits larvés : c'est invisible parce que c'est devenu la norme.

La performance est avant tout le résultat de la qualité des relations. Les équipes rencontrent des difficultés lorsque les relations entre leurs membres ne sont plus capables d'absorber les différences, la pression et le changement sans se fragiliser.

Les cinq indicateurs présentés dans ce guide sont issus de l'expérience de praticiens Insights Discovery qui accompagnent des équipes à tous les niveaux de l'organisation, des équipes opérationnelles aux comités de direction. Ils reflètent les manifestations les plus fréquemment observées des conflits larvés, quels que soient le secteur d'activité, la taille de l'équipe ou le contexte organisationnel.

"

La plupart des responsables, s'ils sont honnêtes avec eux-mêmes, savent déjà où se situent les tensions. Ce n'est pas qu'ils ne les voient pas, c'est qu'ils les évitent.

J'ai vu même les responsables les plus compétents et les plus expérimentés contourner des problématiques comportementales, tout en redoublant d'attention sur les KPI et les indicateurs de performance.

"

Howard Scott

Consultant senior, facilitateur et coach, Unify Partnership





LES CINQ INDICATEURS

Ce qu'il faut observer et ce que cela révèle

Chaque indicateur met en lumière une dynamique particulière.

Abordez-les comme un observateur attentif le ferait : avec curiosité plutôt qu'avec jugement, et en tenant compte du contexte spécifique de votre équipe.

1 La réunion après la réunion

Quand les vraies conversations ont lieu après la réunion, et non pendant

De quoi s'agit-il ?

À première vue, les réunions peuvent sembler productives. Des décisions sont prises, mais les participants repartent sans être vraiment convaincus. Des discussions parallèles s'engagent avant même que la porte ne soit complètement fermée.

Pourquoi c'est important ?

La réunion est l'un des espaces les plus visibles de la vie d'une équipe. Lorsqu'elle se transforme en une mise en scène parce que les relations entre les participants ne permettent plus d'exprimer des désaccords en toute sécurité, l'empêchement est structurel.

Les personnes ont appris, par expérience ou par instinct, qu'il n'est pas prudent d'exprimer ouvertement son désaccord. Le conflit se déplace alors vers des conversations informelles, en dehors de la réunion.

Signaux à surveiller

- 🔍 Ce sont toujours les **mêmes personnes qui s'expriment** ; les autres restent systématiquement silencieuses
- 🔍 Les décisions prises lors de la réunion sont **réexaminées, reportées** ou **discrètement ignorées**
- 🔍 Lorsqu'un **sujet délicat** est abordé, il est brièvement évoqué puis **rapidement laissé de côté**
- 🔍 C'est lors **des entretiens individuels, et non en groupe**, que l'on obtient **les avis les plus sincères**
- 🔍 L'**ambiance** dans la salle se refroidit lorsque **certains sujets** sont abordés

Question de réflexion

Si je demandais à chaque membre de mon équipe de noter par écrit le plus grand défi auquel l'équipe est confrontée, dans quelle mesure leurs réponses seraient-elles différentes les unes des autres ?



2 Le style comportemental mal interprété

Quand des approches différentes du travail sont perçues comme des échecs personnels

De quoi s'agit-il ?

Chacun adopte des approches fondamentalement différentes en matière de prise de décision, de communication et de gestion des conflits.

En l'absence d'un cadre commun permettant de les comprendre, ces différences sont attribuées au caractère plutôt qu'au style, et il est plus difficile de se remettre de jugements portant sur le caractère.

Pourquoi est-ce important ?

Une mauvaise interprétation des comportements nuit à la performance car elle érode les relations entre les personnes, remplaçant la curiosité par le jugement.

Une personne qui communique de manière directe est perçue comme agressive. Une personne à l'esprit analytique est perçue comme désengagée. Une personne qui prend rapidement des décisions est perçue comme méprisante à l'égard des points de vue des autres.

Aucune de ces interprétations n'est correcte, mais elles sont toutes invisibles pour la personne jugée, et souvent aussi pour celle qui porte le jugement.

Signaux à surveiller

- 🔍 Certaines **combinaisons** spécifiques de membres de l'équipe génèrent systématiquement des **tensions manifestes**
- 🔍 Le **feedback** sur les personnes est souvent présenté comme une question de **personnalité** plutôt que d'**attitude**
- 🔍 Les membres de l'équipe ont **des opinions bien arrêtées** sur les **intentions** de certains collègues
- 🔍 Certaines personnes ont **nettement plus la parole** que d'autres lors des **discussions de groupe**
- 🔍 Les membres de l'équipe **les plus discrets** sont décrits comme « **désengagés** » plutôt que comme « **en train de réfléchir** »

Question de réflexion

Lorsque j'observe des frictions entre les membres de l'équipe, est-ce que je les interprète comme une différence de style, ou me suis-je déjà forgé une opinion sur qui est « difficile » ?



LES CINQ INDICATEURS

3 La conversation évitée

Lorsque le feedback cesse de circuler et ses conséquences sur les équipes

De quoi s'agit-il ?

Les équipes saines connaissent des frictions. La différence entre une friction productive et une friction destructive réside dans la capacité à l'exprimer directement et à la recevoir sans se mettre sur la défensive.

Lorsque ce n'est pas le cas, lorsque le feedback devient un risque plutôt qu'un atout, le conflit se cache sous la surface.

Pourquoi est-ce important ?

L'absence de feedback direct n'est pas synonyme d'absence de tensions.

Cela signifie généralement que ces tensions ont trouvé d'autres exutoires : résistance passive, désengagement silencieux, commérages ou remise en cause subtile des décisions.

Ces phénomènes sont plus difficiles à détecter et à gérer que ne l'aurait été le désaccord initial.

Signaux à surveiller

- Les problèmes de performance sont **contournés** plutôt que **traités directement**
- Les membres de l'équipe remettent **rarement en question** les idées des uns et des autres lors des **réunions de groupe**
- Le **feedback** tend à circuler dans un seul sens : **de haut en bas**, rarement **de bas en haut** ou **entre pairs**
- Quand quelqu'un **soulève un problème**, cela n'aboutit généralement **nulle part**
- Les personnes qui **remettaient autrefois** les idées en question ont **cessé de le faire**

Question de réflexion

À quand remonte la dernière fois où un membre de l'équipe a contesté mon point de vue lors d'une réunion de groupe ? Et que s'est-il passé ensuite ?



LES CINQ INDICATEURS

4 L'écart en matière d'objectifs

Quand l'alignement est supposé mais jamais vérifié

De quoi s'agit-il ?

Les dirigeants surestiment systématiquement la clarté avec laquelle leur équipe comprend et partage les objectifs, les priorités et l'orientation de l'équipe.

C'est un échec d'alignement relationnel, où l'objectif commun existe en théorie mais pas dans les interactions quotidiennes.

Pourquoi est-ce important ?

Lorsque les membres d'une équipe ont des visions différentes de ce qui est le plus important, les désaccords sur les stratégies prennent rapidement une tournure personnelle.

Des décisions qui semblent évidentes pour certains sont perçues comme menaçantes ou inadaptées par d'autres. La dispute semble porter sur la décision, mais elle concerne en réalité l'objectif.

Signaux à surveiller

- 🔍 Demandez à chaque membre **de l'équipe de décrire la priorité numéro un** de l'équipe. Notez combien les réponses varient
- 🔍 Les **désaccords** sur la marche à suivre **persistent plus longtemps** que cela ne semble justifié
- 🔍 La **collaboration** interfonctionnelle est **limitée** ; chacun reste cantonné à son domaine de compétence
- 🔍 La **responsabilité** vis-à-vis des résultats collectifs est **faible** ; les individus sont très impliqués dans **leur propre domaine de compétence**
- 🔍 Les **nouveaux collaborateurs** mettent **plus de temps** que prévu à trouver leurs repères

Question de réflexion

Si je demandais à chaque membre de l'équipe de décrire quelle est, à l'heure actuelle, notre priorité numéro un, combien de réponses différentes obtiendrais-je ?



LES CINQ INDICATEURS

5 La tension normalisée

Quand la tension fait partie intégrante de la culture et cesse d'être visible

De quoi s'agit-il ?

La forme la plus dangereuse de conflit larvé est celle qui s'est intégrée au fonctionnement même de l'équipe.

C'est caché car cela a été normalisé et que c'est devenu structurel ; c'est « simplement notre façon de travailler ici ».

Pourquoi est-ce important ?

Le conflit normalisé est celui qui a le coût commercial le plus élevé et la visibilité la plus faible. Il affecte le rythme de travail, la qualité des décisions, la fidélisation du personnel et l'expérience client.

Mais, comme il a toujours été présent, il est rarement désigné comme la cause du problème. C'est souvent l'arrivée d'un nouveau responsable, une restructuration ou une période de pression qui le rend soudainement visible.

Signaux à surveiller

- 🔍 L'équipe travaille ensemble depuis **longtemps** et a connu des **tensions** qui n'ont **jamais été résolues**
- 🔍 Certaines **dynamiques** sont décrites avec un haussement d'épaules : « **C'est comme ça entre ces deux-là** »
- 🔍 Des **collaborateurs très performants** ont **quitté l'équipe** et ont invoqué la « **dynamique d'équipe** » lors de leurs entretiens de départ
- 🔍 L'équipe **fonctionne bien** dans des **conditions stables**, mais se fissure sous la **pression**
- 🔍 Un **regard extérieur** (nouveau responsable, consultant externe) a relevé des **tensions** que l'équipe elle-même n'avait pas perçues

Question de réflexion

Si une nouvelle personne rejoignait mon équipe demain, que remarquerait-elle au cours des deux premières semaines que nous ne voyons plus ?

Pour résoudre des conflits larvés, il faut en comprendre la source

Ces cinq indicateurs ont une cause profonde commune : l'incompréhension.

Chaque membre de votre équipe adopte une approche différente pour traiter l'information, prendre des décisions, ainsi que pour créer et gérer ce qu'il perçoit comme un conflit

Si ces différences posent des défis, elles sont également la source de la richesse, de la créativité et de la résilience de l'équipe, à condition de savoir les mettre à profit. Mais avant tout, les relations entre les membres de votre équipe doivent être suffisamment solides pour offrir un espace sûr où les différences peuvent s'exprimer.

Réfléchissez-y : une personne à l'esprit analytique n'est pas un frein. Une personne qui communique de manière directe n'est pas un rouleau compresseur. Un collègue centré sur les autres n'est pas faible. Ces perceptions découlent de la nécessité d'une compréhension partagée des types de personnalité et d'un langage commun pour interpréter les différents comportements et approches.

L'astuce consiste à instaurer cette compréhension et à ancrer ce langage commun avant que ces perceptions ne se forment.

Un conflit peut survenir simplement parce que nous ne comprenons pas le point de vue de l'autre.

Lorsque deux personnes sont confrontées à la même situation, comme la prise d'une décision, l'une peut adopter une approche totalement différente qui semble déroutante pour l'autre.

Comme nous la regardons à travers notre propre prisme, nous interprétons cette personne comme étant difficile ou décidons que nous ne nous entendrons jamais avec elle.

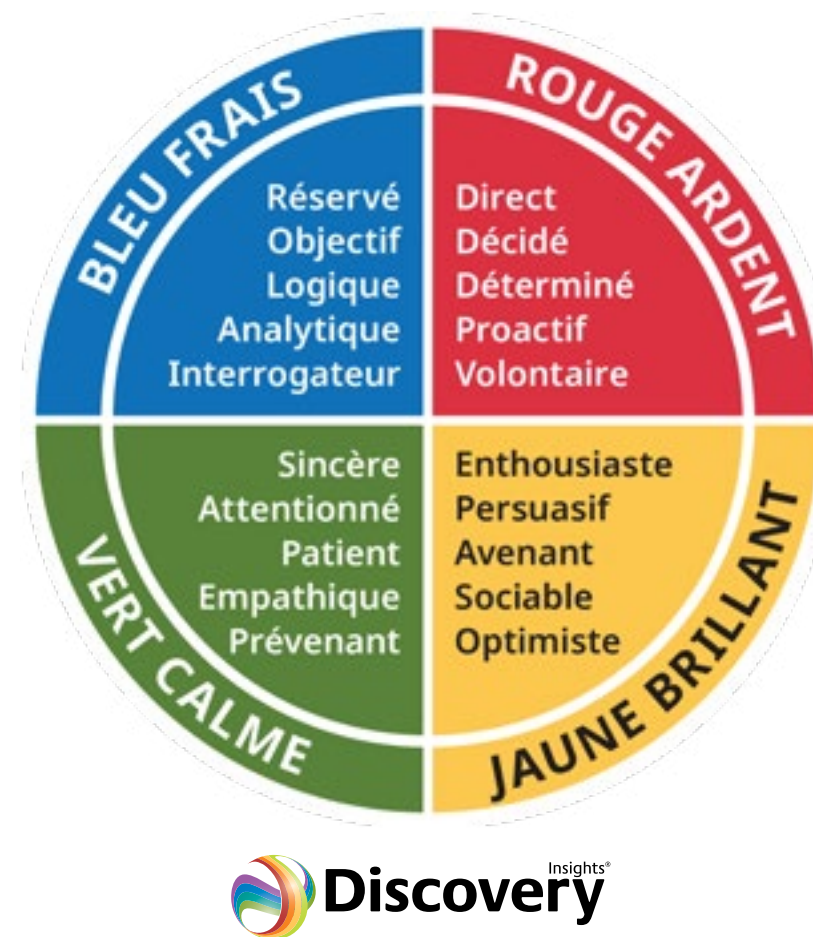
Holly Miller

Consultante senior, animatrice et coach
- Unify Partnership



Des conflits larvés à une meilleure compréhension des comportements

Insights Discovery crée un langage commun entre les personnes, permettant ainsi de comprendre et de gérer les conflits dans un esprit de soutien et sans jugement.



Un langage commun

Insights Discovery permet de réduire les conflits larvés en proposant un langage commun pour aborder les différentes préférences de personnalité.

Lorsque les membres d'une équipe sont capables de mettre des mots sur leurs différences sans porter de jugement, ils peuvent mieux comprendre les autres, les valoriser et collaborer plus efficacement avec eux.

Sécurité psychologique

Insights Discovery favorise les échanges sincères. Il est plus facile d'aborder les tensions lorsqu'elles sont perçues comme des différences de méthodes de travail ou de préférences de personnalité, plutôt que comme un problème personnel.

Mais avant tout, chacun doit avoir la certitude que ce qu'il dit restera confidentiel et ne sera pas utilisé à son encontre.

Intervention structurée

Insights Discovery offre un cadre structuré et adapté pour mettre en lumière des dynamiques cachées.

L'évolution avant/après est mesurable en termes d'engagement, de réunions plus efficaces et de décisions qui tiennent la route.



L'atelier Insights Discovery fonctionne souvent parce qu'il crée un cadre vraiment sécurisant où les participants peuvent apprendre. Partager son profil est un acte de vulnérabilité.

Et la vulnérabilité, lorsqu'elle est accueillie avec curiosité plutôt qu'avec un regard critique, renforce la confiance. C'est là que la balance commence à basculer, que les équipes commencent à travailler efficacement plutôt que simplement de manière satisfaisante.



Holly Miller

Consultante senior, animatrice et coach
- Unify Partnership



Quand est-il temps d’agir ?

Guide à l’intention des responsables HR et des professionnel de la formation et du développement.

Les conflits larvés peuvent souvent être résolus grâce à une intervention précoce et devenir une opportunité de renforcer la collaboration et la performance collective. Utilisez ce guide pour évaluer la situation de votre équipe et déterminer le niveau d’intervention approprié.



Ce qui me frappe le plus, c’est lorsque le conflit s’intègre à tel point dans le fonctionnement d’une organisation que plus personne ne le remarque.

Il devient alors totalement invisible, et c’est à ce moment-là qu’il nuit le plus au moral et à l’engagement.



Jack Collins
Psychologue d’entreprise et Directeur de Westminster Associates

Si vous observez...	La réponse appropriée est...	Urgence
1 à 2 indicateurs mentionnés dans le guide	Envisagez une session proactive Insights Discovery comme un investissement dans la communication et la résilience. Il vaut mieux intervenir tôt.	Proactif
3 à 4 indicateurs, notamment liés aux réunions, au feedback ou à des relations spécifiques	Une session Insights Discovery animée par un Praticien est recommandée. N’attendez pas qu’une crise éclate ; les frictions affectent déjà les performances.	Recommandé
5 indicateurs, y compris les frictions habituelles ou une rotation récente du personnel	Cela nécessite un programme structuré. Contactez un consultant Insights afin de définir l’intervention la mieux adaptée à la situation de votre équipe.	Haute priorité

Un constat récurrent chez les professionnels de l’accompagnement : les responsables savent presque toujours que quelque chose ne va pas avant d’être prêts à le nommer. Attendre en vaut rarement la peine ; les tensions s’accumulent lentement et l’habitude d’esquiver le problème devient difficile à briser.

Êtes-vous prêt à aborder les conflits larvés au sein de votre équipe ?

Si au moins trois de ces indicateurs sont présents dans votre équipe, la première étape consiste à mener un entretien structuré avec un Praticien Insights Discovery.

Sans engagement, il s'agit simplement d'analyser avec lucidité ce qui se passe et de déterminer quelle serait la réponse la plus appropriée.

insights.com/conflits-larvés

*Vous vous demandez dans quelle mesure les conflits larvés affectent votre équipe ? Utilisez notre **outil de diagnostic** pour faire le point.*

Contributeurs experts

Ce guide a été élaboré en partenariat avec des praticiennes et praticiens certifiés Insights Discovery.

Unify Partnership | unifypartnership.com
Westminster Associates | westminster-associates.com

