La Gestion des Conflits — Mise en application

BTS MCO — MEC · 2e année · Mise en application

Mode & Sens (12 vendeurs, CA 1,8 M€) : détecter, qualifier, résoudre et dépasser un conflit d'équipe, dans le respect du cadre légal. 4 dossiers · 9 études de cas · fil rouge Camille.

CORRIGÉ COMPLET — à l'usage du formateur / auto-évaluation

---

4 dossiers · 27 questions de mise en application

D1 — Mode & Sens — Détecter et qualifier un conflit naissant

Parties 1 à 3 · Enjeux, typologie et signaux faibles du conflit

Le rayon accessoires de Mode & Sens montre des signes de tension : CA en baisse, vendeurs qui ne se parlent plus, réclamations en hausse. Camille doit apprendre à relier ces signaux à un impact managérial, qualifier le type de conflit rencontré, puis repérer les signaux faibles avant qu'ils ne s'aggravent.

Enjeux du conflit · Typologie (interpersonnel, organisationnel...) · Signaux faibles



Partie 1 · Les enjeux de la gestion des conflits

■ Partie 1 — Le rayon accessoires se dégrade

Exercice 1 (étude de cas, 30 min)

CA du rayon accessoires en baisse de 15 %, deux vendeurs qui ne se parlent plus, **réclamations clients doublées**, absentéisme +2 points en un mois.

1. Associez chaque signal à un impact du cours (climat social, productivité, absentéisme, turn-over).

■ Éléments de réponse

CA en baisse de 15 % → impact productivité. **Deux vendeurs qui ne se parlent plus** → impact climat social. **Réclamations doublées** → impact productivité/qualité de service (conséquence directe du climat dégradé). **Absentéisme +2 points** → impact absentéisme, souvent précurseur d'un risque de turn-over si la situation perdure.

2. Expliquez pourquoi l'enjeu n'est pas de supprimer tout désaccord mais de détecter et traiter tôt.

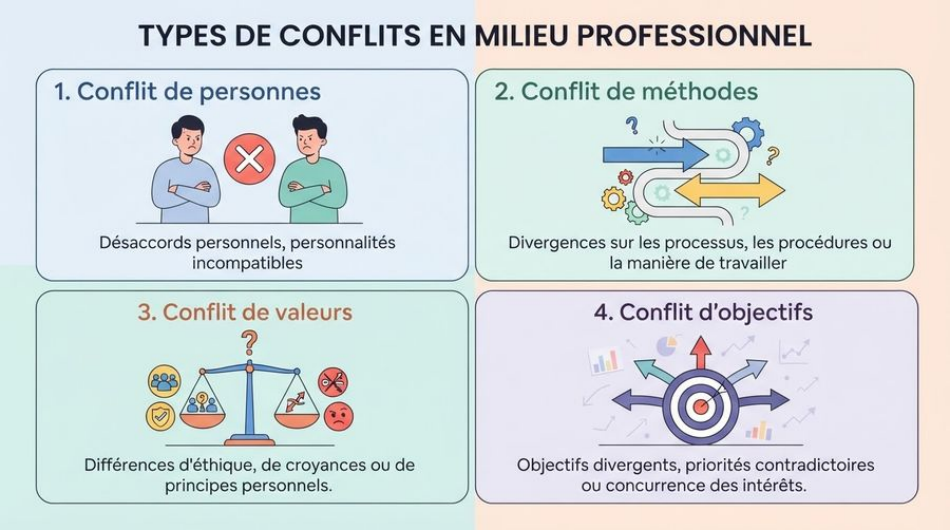
■ Éléments de réponse

Le désaccord fait partie du fonctionnement normal d'une équipe et peut même être source de progrès (confrontation d'idées). Le risque managérial n'est donc pas le désaccord en lui-même, mais son **enkystement** : plus il est ignoré, plus il se traduit en tensions relationnelles durables, avec un impact economique et social croissant, comme le montre la baisse de CA et la hausse des réclamations.

3. Rédigez une note d'alerte interne de 8 lignes à la direction régionale.

■ Éléments de réponse

« Le rayon accessoires connaît une dégradation continue depuis un mois : CA en baisse de 15 %, réclamations clients doublées, absentéisme en hausse de 2 points, et une tension persistante entre deux vendeurs qui ne communiquent plus. Ce faisceau de signaux traduit un conflit interpersonnel non traité qui affecte désormais la performance collective. Je mets en place un diagnostic approfondi cette semaine et vous tiendrai informée du plan d'action engagé. »



Partie 2 · Typologie des conflits en unité commerciale

■ Partie 2 — Quatre situations, quatre types de conflit

Exercice 2 (mise en situation, 30 min)

(A) Jade et Romain se disputent un client fidèle ; **(B)** tensions rayon/logistique sur les livraisons ; **(C)** deux vendeuses perçoivent comme opaque un processus de sélection à un poste ; **(D)** Sylvie conteste publiquement un objectif fixé par Camille.

1. Associez chaque situation à un type de conflit (interpersonnel, organisationnel, d'intérêts, hiérarchique).

■ Éléments de réponse

A : conflit **d'intérêts** (rivalité sur un même client). **B** : conflit **organisationnel** (dysfonctionnement de process entre services). **C** : conflit **organisationnel** également, lié au manque de transparence d'une procédure RH. **D** : conflit **hiérarchique** (contestation ouverte de l'autorité managériale).

2. Identifiez la source principale et la première action managériale pour chacune.

■ Éléments de réponse

A : source = absence de règle de répartition des clients → définir une règle claire d'attribution. **B** : source = process logistique mal calibré → réunion de régulation rayon/logistique. **C** : source = manque de communication sur les critères → rendre le processus de sélection transparent et écrit. **D** : source = objectif perçu comme injuste ou mal expliqué → entretien individuel pour clarifier et, si besoin, ajuster.

3. Expliquez pourquoi qualifier le conflit précède le choix de la réponse.

■ Éléments de réponse

Un conflit d'intérêts se résout par une règle de partage, un conflit organisationnel par un ajustement de process, un conflit hiérarchique par le dialogue et la pédagogie sur la décision. Répondre sans qualifier le type de conflit expose à traiter le symptôme (la tension visible) sans s'attaquer à sa cause réelle, avec un risque de récidive rapide.



Partie 3 · Signaux faibles et facteurs déclencheurs

■ Partie 3 — Jade et Romain, les premiers signaux

Exercice 3 (observation, 25 min)

Jade évite Romain, Romain fait des erreurs inhabituelles de caisse, les deux répondent par monosyllabes en briefing, un client se plaint d'avoir été « renvoyé » de l'un à l'autre.

1. Classez ces signaux selon les trois manifestations du cours (évitement, affrontement, conciliation excessive).

■ Éléments de réponse

Évitement : Jade évite Romain, réponses monosyllabiques en briefing. **Affrontement (indirect)** : le client « renvoyé » de l'un à l'autre traduit un refus implicite de coopérer. Les erreurs inhabituelles de caisse de Romain relèvent d'un signal de **stress/perte de concentration** liée à la tension, à surveiller de près.

2. Expliquez pourquoi la répétition, plus que l'isolement d'un signal, doit alerter.

■ Éléments de réponse

Un signal isolé (une erreur de caisse, une réponse sèche) peut relever d'un aléa ponctuel sans lien avec un conflit. C'est la **répétition et l'accumulation** de plusieurs signaux convergents (évitement + erreurs + plainte client) sur une période courte qui doit alerter Camille et déclencher une observation active.

3. Proposez une grille d'observation hebdomadaire pour Camille.

■ Éléments de réponse

Grille hebdomadaire croisant : qualité des échanges en briefing (fluide/tendu), incidents opérationnels inhabituels (erreurs de caisse, retards), retours clients sur la relation entre collaborateurs, et signes d'évitement physique (pauses décalées, échanges minimaux). Une case « alerte » se coche dès que deux critères ou plus sont positifs la même semaine.

■ **À retenir — Dossier 1 :** Un conflit non traité dégrade en cascade le climat social, la productivité et le turn-over. L'enjeu managérial n'est pas d'éliminer tout désaccord — sain en soi — mais de le détecter tôt grâce à une qualification précise (type de conflit) et une observation régulière des signaux faibles (évitement, affrontement, conciliation excessive).

D2 — Mode & Sens — Choisir son style et résoudre le conflit Jade/Romain

Parties 4 à 5 · Styles de gestion et processus de résolution

Camille doit choisir le style de gestion le plus adapté selon l'urgence, l'enjeu et la relation (modèle de Thomas-Kilmann), puis appliquer le processus de résolution en six étapes au conflit ouvert entre Jade et Romain autour d'un client important.

Modèle de Thomas-Kilmann · Processus de résolution en 6 étapes · Entretiens individuels



Partie 4 · Le modèle de Thomas-Kilmann

■ Partie 4 — Trois situations, trois styles

Exercice 4 (analyse et application, 35 min)

(A) conflit Jade/Romain, urgent, relation à préserver ; **(B)** contestation de Sylvie sur l'objectif EAE, urgente et divisant l'équipe ; **(C)** désaccord mineur sur le rangement du stock, sans urgence.

1. Associez à chaque situation un style Thomas-Kilmann (compétition, collaboration, compromis, évitement, accommodation) et justifiez selon urgence/enjeu/relation.

■ Éléments de réponse

A : **collaboration** — urgent mais la relation entre Jade et Romain doit être préservée durablement, ce qui justifie de prendre le temps de rechercher une solution gagnant-gagnant. **B** : **compromis**, voire collaboration si le temps le permet — enjeu fort et équipe divisée, nécessitant une solution rapide mais acceptée par tous. **C** : **accommodation ou évitement** — enjeu mineur, sans urgence, ne justifiant pas une mobilisation managériale lourde.

2. Expliquez pourquoi la collaboration reste la référence quand le temps le permet.

■ Éléments de réponse

La collaboration est la seule approche qui vise une solution où les deux parties gagnent réellement, sans sacrifice imposé à l'un ou l'autre : elle préserve donc la relation à long terme et évite qu'un des deux protagonistes ne nourrisse un ressentiment latent, contrairement à la compétition ou à l'accommodation.

3. Donnez un exemple où l'évitement serait justifié, et un autre où il serait dangereux.

■ Éléments de réponse

Justifié : le désaccord mineur sur le rangement du stock (situation C) — l'énergie managériale investie serait disproportionnée par rapport à l'enjeu. **Dangereux** : éviter le conflit Jade/Romain (situation A) reviendrait à laisser une tension relationnelle s'enkyster, avec un risque de dégradation du climat d'équipe et de perte du client concerné.



Partie 5 · Processus de résolution en six étapes

■ Partie 5 — Résoudre le conflit Jade/Romain

Exercice 5 (mise en situation détaillée, 50 min)

Conflit Jade/Romain autour d'un client représentant **800 €/mois de CA** ; chacun revendique l'antériorité de la relation ; le reste de l'équipe commence à prendre parti.

1. Appliquez les six étapes du cours (détecter, écouter séparément, analyser les faits, confronter constructivement, formaliser l'accord, suivre).

■ Éléments de réponse

Détecter : signaux observés au dossier précédent. **Écouter séparément** : un entretien individuel avec Jade, un avec Romain. **Analyser les faits** : reconstituer objectivement qui a historiquement suivi ce client. **Confronter constructivement** : entretien à trois pour partager les points de vue sans accusation. **Formaliser l'accord** : règle claire de répartition du client. **Suivre** : point de contrôle sous 2 à 3 semaines.

2. Rédigez le guide des deux entretiens individuels, en distinguant faits, interprétations, émotions.

■ Éléments de réponse

Faits : « Depuis quand suis-tu ce client ? Peux-tu me donner des exemples concrets récents ? » **Interprétations** : « Comment expliques-tu que Romain/Jade revendique aussi ce client ? » **Émotions** : « Qu'est-ce que cette situation te fait ressentir vis-à-vis de ton collègue et de l'équipe ? » Cette distinction évite de mélanger les faits objectifs et le ressenti subjectif de chacun.

3. Rédigez l'accord formalisé (engagements, responsabilités, échéances).

■ Éléments de réponse

« Accord Jade/Romain — [date] : le client sera suivi en alternance mensuelle par Jade et Romain, avec information mutuelle systématique de tout contact. Un point de suivi est fixé dans 3 semaines pour vérifier le respect de cet accord et l'apaisement du climat. Signé par les deux parties et Camille. »

■ **À retenir — Dossier 2 :** Le style de gestion d'un conflit dépend de l'urgence, de l'enjeu et de la qualité de la relation à préserver : la collaboration reste la référence quand le temps le permet, mais compétition, compromis, évitement ou

accommodation peuvent être justifiés selon le contexte. Le processus en six étapes structure ensuite la résolution effective, de la détection à l'accord formalisé.

D3 — Mode & Sens — Mobiliser le bon tiers et reconstruire la cohésion durablement

Parties 6 à 7 · Techniques de résolution et reconstruction de la cohésion

Selon la nature du désaccord, Camille doit choisir entre médiation, arbitrage, négociation ou conciliation. Une fois l'accord Jade/Romain trouvé, elle doit encore reconstruire une cohésion d'équipe durable, le climat restant froid trois semaines après.

Médiation / arbitrage / négociation / conciliation · Reconstruction de la cohésion · Communication régulière



Partie 6 · Les quatre techniques de résolution

■ Partie 6 — Quatre situations, quatre techniques

Exercice 6 (comparaison, 30 min)

(A) accord Jade/Romain à consolider ; **(B)** désaccord bloqué entre deux chefs de rayon sur un budget promotionnel ; **(C)** Sylvie et une nouvelle vendeuse en désaccord sur le rangement, confiance minimale maintenue ; **(D)** deux candidats contestent une décision de promotion.

1. Associez chaque situation à une technique (médiation, arbitrage, négociation, conciliation) et justifiez.

■ Éléments de réponse

A : **conciliation** — un accord existe déjà, il s'agit de l'accompagner et de le consolider. **B** : **arbitrage** — désaccord bloqué entre pairs de même niveau, nécessitant une décision tranchée par une autorité supérieure. **C** : **négociation directe** — la confiance minimale subsiste, les parties peuvent encore échanger sans tiers lourd. **D** : **médiation**, voire arbitrage si la contestation persiste — décision RH sensible nécessitant un tiers neutre pour rétablir le dialogue.

2. Illustrez le principe « plus la tension est forte, plus le rôle du tiers doit être structurant ».

■ Éléments de réponse

Dans la situation C, la confiance subsistante permet une simple négociation entre les parties. Dans la situation B, le blocage entre pairs impose un tiers qui tranche (arbitrage). Plus la relation est dégradée et la tension vive, moins les parties peuvent résoudre seules le désaccord : le tiers doit alors endosser un rôle plus directif, jusqu'à trancher lui-même.

3. Identifiez une limite de la médiation et une solution pour y remédier.

■ Éléments de réponse

Limite : la médiation suppose que les deux parties acceptent volontairement le processus et le résultat ; si l'une d'elles reste dans le déni ou le refus de coopérer, la médiation échoue. Solution : prévoir en amont un recours à l'arbitrage si la médiation n'aboutit pas dans un délai fixé, pour éviter un enlisement du conflit.



Partie 7 · Reconstruction de la cohésion post-conflit

■ Partie 7 — Un climat encore froid trois semaines après

Exercice 7 (mise en situation, 30 min)

L'accord Jade/Romain est respecté, mais le climat reste froid trois semaines après, et les résultats du rayon restent sous l'objectif.

1. Proposez un plan de reconstruction en trois étapes (reconnaître, coopérer, stabiliser), avec calendrier.

■ Éléments de réponse

Reconnaître (semaine 1) : un temps d'échange collectif reconnaissant que la tension a affecté toute l'équipe, pas seulement les deux protagonistes. **Coopérer** (semaines 2-4) : mise en place d'un binôme Jade/Romain sur un projet commun (ex. animation d'un rayon). **Stabiliser** (semaine 5-6) : bilan collectif et ancrage des nouvelles pratiques de coopération dans le fonctionnement courant.

2. Expliquez pourquoi la cohésion se reconstruit par des preuves visibles de coopération, avec deux exemples concrets.

■ Éléments de réponse

Un accord signé ne suffit pas à restaurer la confiance de l'équipe si rien ne change concrètement dans les comportements observables. Exemples : Jade et Romain co-animant volontairement une vitrine ensemble ; les deux se couvrant mutuellement lors d'une pause, visiblement et sans tension — ces preuves visibles rassurent le reste de l'équipe sur la réalité de l'apaisement.

3. Précisez le rôle de la communication régulière, de la transparence et de la responsabilisation.

■ Éléments de réponse

Une communication régulière (points courts et réguliers) évite que les non-dits ne resurgissent ; la transparence sur l'avancement du plan de reconstruction rassure toute l'équipe, pas seulement les deux protagonistes ; la responsabilisation de Jade et Romain sur des actions concrètes (et non subies) les rend acteurs de la sortie de crise plutôt que simples exécutants d'un accord imposé.

■ **À retenir — Dossier 3 :** Plus la tension est forte, plus le rôle du tiers (médiateur, arbitre) doit être structurant. Mais un accord signé ne suffit pas : la cohésion se reconstruit par des preuves visibles et répétées de coopération, portées par

une communication régulière, transparente et responsabilisante.

D4 — Mode & Sens — Sécuriser juridiquement et piloter la résolution des conflits

Parties 8 à 9 · Cadre légal disciplinaire et pilotage social

Malgré l'accord trouvé, un incident plus grave éclate : Romain tient des propos déplacés envers Jade devant un client. Camille doit engager une procédure disciplinaire dans les règles, puis apprendre à piloter la résolution des conflits grâce à des indicateurs sociaux, en s'appuyant sur le cas Sephora du support.

Procédure disciplinaire · Traçabilité des faits · Indicateurs de pilotage social · Cas Sephora



Partie 8 · Cadre légal et procédure disciplinaire

■ Partie 8 — Des propos déplacés devant un client

Exercice 8 (étude de cas juridique, 35 min)

Malgré l'accord, Romain tient des **propos déplacés envers Jade devant un client** ; deux collègues confirment les faits par écrit.

1. Rappelez les étapes obligatoires de la procédure disciplinaire (convocation, entretien préalable, délai, notification).

■ Éléments de réponse

1) **Convocation écrite** à un entretien préalable, précisant l'objet, la date, l'heure et le lieu, ainsi que la possibilité de se faire assister. 2) **Entretien préalable**, au minimum 5 jours ouvrables après réception de la convocation, où le salarié peut s'expliquer. 3) **Délai de réflexion** avant notification (au moins 2 jours ouvrables pour un avertissement, plus pour une sanction lourde). 4) **Notification écrite et motivée** de la sanction.

2. Expliquez pourquoi tracer les faits sécurise juridiquement la décision managériale.

■ Éléments de réponse

Les témoignages écrits des deux collègues constituent une preuve matérielle en cas de contestation devant les prud'hommes. Sans trace écrite, une sanction pourrait être jugée insuffisamment motivée ou disproportionnée ; la traçabilité protège à la fois l'entreprise et la victime (Jade) en objectivant des faits qui, sinon, resteraient de simples déclarations orales contestables.

3. Rédigez la convocation à l'entretien préalable, avec les mentions obligatoires.

■ Éléments de réponse

« Monsieur Romain [Nom], nous vous convoquons à un entretien préalable à une éventuelle sanction disciplinaire, qui se tiendra le [date, au moins 5 jours ouvrables après réception] à [heure] dans [lieu]. Cet entretien fait suite à des propos inappropriés tenus envers une collègue devant un client. Vous avez la possibilité de vous faire assister par une personne de votre choix appartenant au personnel de l'entreprise. »



Partie 9 · Indicateurs de pilotage social et cas pratique Sephora

■ Partie 9 — Le cas Sephora comparé à Jade/Romain

Exercice 9 (analyse combinée, 45 min)

Le cas **Sephora** : médiation senior/junior sur un outil digital, accord formalisé, binôme croisé, réclamations clients revenues au niveau antérieur, **satisfaction équipe 5,8/10 → 7,4/10**.

1. Interprétez les indicateurs de pilotage social pour ce cas (taux de résolution amiable, délai de résolution) et expliquez pourquoi le turn-over aurait dû aussi être suivi.

■ Éléments de réponse

Le cas Sephora affiche un **taux de résolution amiable de 100 %** (médiation aboutie, accord formalisé) et un retour rapide des réclamations clients au niveau antérieur, signe d'un délai de résolution efficace. Le turn-over aurait dû être suivi car un conflit senior/junior mal résolu est une cause fréquente de départ des profils juniors — son absence de suivi laisse un angle mort dans l'évaluation complète de l'impact du conflit.

2. Appliquez la même grille d'indicateurs au conflit Jade/Romain construit dans les exercices précédents.

■ Éléments de réponse

Taux de résolution amiable : 100 % (accord formalisé au dossier 2, sans recours à l'arbitrage). Délai de résolution : rapide, de la détection à l'accord en quelques jours. Point de vigilance supplémentaire propre à Mode & Sens : l'incident disciplinaire survenu après l'accord (dossier 4) montre que la résolution initiale n'a pas suffi à elle seule, d'où l'importance du suivi et de la reconstruction de la cohésion (partie 7).

3. Dégagez deux principes communs d'une résolution de conflit efficace, à partir des deux cas comparés.

■ Éléments de réponse

1) Une résolution efficace passe par un **accord formalisé et un tiers adapté** à l'intensité de la tension (médiation pour Sephora, entretiens structurés pour Jade/Romain). 2) La résolution ne s'arrête pas à l'accord : elle doit être **suivie dans la durée** (satisfaction d'équipe, réclamations clients, turn-over) pour vérifier que l'apaisement est réel et durable, et non simplement apparent.

■ **À retenir — Dossier 4 :** Une procédure disciplinaire doit suivre des étapes strictes (convocation, entretien préalable, délai, notification) et s'appuyer sur des faits tracés par écrit pour sécuriser juridiquement la décision. Au-delà du cas individuel, le pilotage social (taux de résolution amiable, délai de résolution, turn-over) permet de mesurer durablement l'efficacité de la gestion des conflits.