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.

FEUILLE ÉLÈVE — sans corrections

---

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

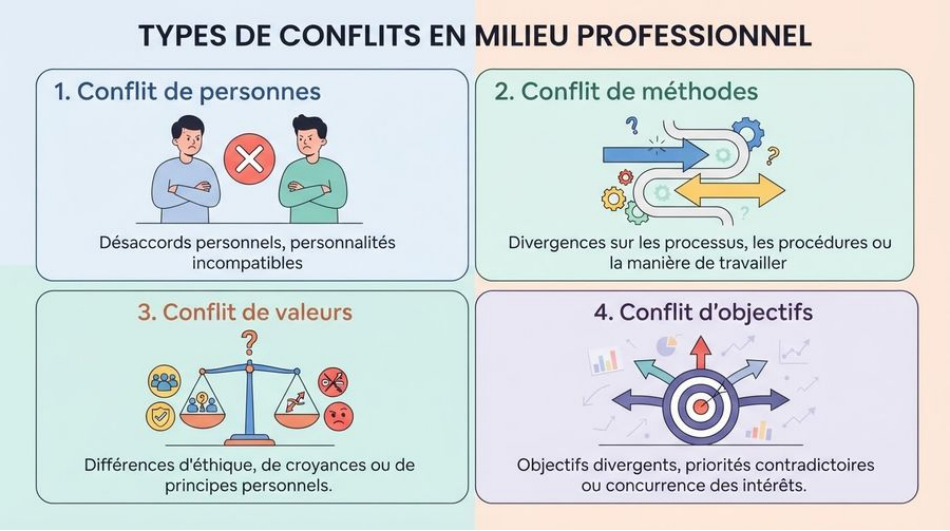
Exercice 1 (étude de cas, 30 min)

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).

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

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



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).

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

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



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).

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

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

■ **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.

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

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



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).

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

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

■ **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.

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

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



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.

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

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

■ **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).

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

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



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.

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

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

■ **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.