Chapitre 18 Gérer les conflits et les situations de crise

RÉFÉRENTIEL

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoirs associés |
| Gérer les conflits et les situations de crise | La gestion des conflits ; la gestion de crise ; les techniques de gestion de conflit |

Missions

**Mission 1 Repérer les conflits**

1. Décrivez la configuration de l’équipe à partir du sociogramme et signalez les conflits existants.

On constate l’existence de deux clans au sein de l’équipe : Rebecca et Eddie d’une part et le reste de l’équipe d’autre part.

Les choix négatifs correspondent à des conflits. Entre Dimitri et Rebecca, le rejet est réciproque. En revanche, entre Rebecca et Yanis, le rejet provient uniquement de Yanis.

2. Identifiez les membres les plus populaires, ceux qui focalisent l’antipathie et les membres les plus isolés.

Les plus populaires sont ceux qui reçoivent le plus de choix positifs : Sophia (4 choix), puis Dimitri, Yanis et David (3 choix)

Ceux qui focalisent l’antipathie recueillent des choix négatifs : Rebecca cumule 2 choix négatifs qui ne sont contrebalancés que par 1 choix positif.

Les plus isolés sont ceux qui sont ignorés par l’équipe et ne sont pratiquement pas cités dans les résultats de l’enquête. Eddie ne reçoit aucun choix (ni positif, ni négatif).

3. Rédigez une note de synthèse expliquant les causes possibles de cette configuration.

Émetteur : Prénom Nom, responsable adjoint(e) Date : XX/XX/XXXX

Destinataire : Camille Joslin, responsable du magasin

Objet : analyse des résultats de l’enquête en interne

Sources : sociogramme de l’équipe

Afin d’identifier la nature des conflits au sein du rayon gros électroménager, j’ai analysé les résultats de l’enquête que vous avez menée auprès de l’équipe et dont les résultats sont illustrés sous la forme d’un sociogramme. Je vous présente mon analyse et mes recommandations.

**Mon analyse**

Cet outil met en lumière les conflits au sein de l’équipe. Deux clans apparaissent nettement : Rebecca et Eddy d’une part et le reste de l’équipe d’autre part.

Rebecca focalise l’antipathie ; Eddie est le plus isolé, tous deux sont les plus récemment arrivés au sein de l’équipe. Ce sont aussi les deux plus jeunes.

On peut supposer, à ce stade de l’analyse, une intégration difficile et peut-être aussi un conflit de générations.

Par ailleurs, il existe un conflit entre Rebecca, vendeuse, et Dimitri, livreur installateur. Leur conflit peut trouver son origine dans leurs intérêts différents.

Enfin, au sein de l’équipe de vendeurs, Yanis rejette Rebecca.

**Mes recommandations**

Des entretiens individuels avec les membres de l’équipe sont nécessaires. Ils permettront d’identifier précisément les sources et les phases des conflits constatés.

Responsable adjoint(e)

Signature manuscrite

Prénom Nom

**Mission 2 Analyser les conflits**

4. Identifiez les sources des conflits apparents dans l’équipe.

* **Les intérêts** : le conflit entre Rebecca et Dimitri naît du fait que leurs objectifs sont différents. Rebecca veut réaliser en magasin des ventes de produits nécessitant une installation, alors que Dimitri installe chez le client et doit réussir la mise en fonctionnement de l’appareil livré et installé. La première se focalise sur la vente de produits, alors que le second est centré sur la qualité du service rendu.
* **Les valeurs**: Yanis reproche à Rebecca de ne pas avoir l’esprit d’équipe. Dimitri lui reproche également de ne pas respecter le travail des autres.
* **Les relations** : les mauvaises relations entre Yanis et Rebecca sont évoquées de part et d’autre dans les entretiens. Cela peut être lié à des personnalités qui s’accordent peu.
* **Les faits** : l’entretien n’évoque pas de faits précis, mais on peut supposer qu’il existe des réclamations qui attesteraient des problèmes d’installation évoqués par Dimitri.
* **Les méthodes** : Rebecca ne semble pas respecter la procédure de prise en charge des clients comme l’évoque Yanis.

5. Situez dans quelle phase se situent les conflits identifiés.

|  |  |
| --- | --- |
| **Divergence consciente** | Yanis a pris conscience des difficultés qu’il rencontre avec Rebecca. Il ne lui a encore rien dit ouvertement, mais on sent qu’il existe déjà de futures sources de grief. |
| **Conflit ouvert** | Rebecca et Dimitri se sont déjà affrontés ouvertement, même en présence de clients. Toute l’équipe est probablement au courant de leur désaccord. Sophia l’évoque à demi-mot. |

**Mission 3 Résoudre les conflits**

6. Repérez les infractions commises par Rebecca au règlement intérieur, et indiquez quelle sanction disciplinaire vous semble la plus appropriée.

Rebecca a enfreint de multiples façons l’article 7 du RI :

* en se querellant dans l’enceinte de l’établissement ;
* en quittant son poste sans motif valable ;
* en adoptant une attitude injurieuse à l’égard d’un membre du personnel.

Elle s’expose donc, selon les articles 7 et 15 du RI, à une sanction.

Compte tenu des infractions commises et du fait qu’il s’agisse probablement d’une première sanction, Rebecca devrait recevoir un avertissement qui aura pour objectif de lui rappeler ses manquements et de l’inciter à modifier son comportement en agissant de manière plus responsable et plus courtoise.

7. Présentez à Camille la technique de résolution du conflit entre Rebecca et Dimitri à privilégier et justifiez votre choix.

La sanction prise ne résout pas le conflit, Camille en tant que manager doit intervenir.

La technique la plus appropriée est celle de la collaboration/confrontation-négociation qui permettra d’impliquer Rebecca et Dimitri, d’exprimer leurs ressentis et de trouver conjointement une solution durable et satisfaisante pour les deux parties. Camille doit donc organiser un entretien.

8. Organisez les différentes étapes de cet entretien : préparation, déroulement et suivi.

Camille doit recevoir individuellement Rebecca et Dimitri. Chacun pourra ainsi exprimer son point de vue. Dans une seconde phase, elle peut les mettre en présence afin qu’ils puissent formuler ouvertement leur désaccord.

Ensuite, Camille leur demandera de réfléchir aux sources du conflit en les incitant à faire preuve d’ouverture d’esprit et d’empathie. Elle doit leur rappeler les conséquences négatives de ce conflit tant en interne (au sein de l’équipe) qu’en externe (vis-à-vis des clients). C’est l’occasion de rappeler les valeurs de l’entreprise et ses attentes en matière de savoir être des salariés.

Camille leur demandera de proposer des solutions qui devront être acceptées par les deux parties (gagnant-gagnant). Elle validera les solutions les plus adaptées.

Enfin, elle assurera le suivi de la mise en œuvre des solutions en fixant un prochain rendez-vous.

Entraînement

**Exercice 1**

1. Identifiez la phase dans laquelle se situe ce conflit.

Le conflit se situe dans sa phase d’escalade, puisqu’après une phase de mécontentement, les salariés en sont venus à l’occupation des locaux. Nous sommes dans une phase critique.

2. Envisagez les conséquences de ce conflit pour votre unité commerciale.

En interne : dégradation du climat social, risque de conflit intergroupes (ceux qui occupent les locaux et ceux qui veulent travailler).

En externe : perte de CA, de marge, dégradation de l’image de marque, risque de perte de clients au profit de la concurrence.

3. Choisissez une technique de gestion de conflit appropriée et justifiez votre réponse.

Le manager peut tenter d’établir un compromis en essayant d’instaurer une meilleure répartition des horaires de fermeture entre les salariés, en prenant en compte leurs contraintes personnelles.

Il peut aussi leur demander de trouver par eux-mêmes des arrangements afin d’assurer ces horaires, même si cela risque d’être long et difficile.

Il peut enfin choisir une méthode plus autoritaire en imposant sa solution, même cela risque de ne pas apaiser le conflit.

4. Citez les actions que vous pouvez entreprendre légalement pour mettre fin à l’occupation des lieux.

Si la technique mise en œuvre de résolution de conflit n’aboutit pas, vous pouvez informer les occupants qu’ils sont dans l’illégalité et leur préciser les procédures légales que vous pouvez déclencher s’ils ne se dispersent pas pour laisser l’accès libre au magasin.

En cas de refus, vous pouvez vous adresser au juge des référés et demander l’intervention de la force publique pour expulser les perturbateurs. De plus, vous pouvez être amené à sanctionner les salariés grévistes pour faute lourde, et pouvez même demander en justice des dommages et intérêts aux salariés devant les prud’hommes.

**Exercice 2**

1. Listez toutes les actions de gestion de crise que vous devez mettre en œuvre (ressources 1 et 2).

* Constituer une cellule de crise et assigner à chaque membre un rôle précis.

La cellule de crise sera constituée de salariés du rayon concerné. Il est possible de jouer sur le volontariat.

* Préparer les moyens logistiques de la gestion de crise : système d'information, documentation, locaux, équipement…

Les différentes tâches à mener sont : rechercher les clients dans la base de données qui ont acheté le produit, retirer les produits du rayon et des réserves, détruire ou renvoyer les produits au fournisseur, organiser la collecte des produits retournés par les clients et le remboursement.

* Bâtir le plan de communication de crise

Information interne : information des salariés (note de service/réunion), affichage en magasin

Information externe : journal local, réseaux sociaux

2. Rédigez une note de service interne à l’attention des salariés les informant du problème et des actions mises en œuvre.

La note de service devra comprendre les éléments suivants : date, titre (note de service n° X) émetteur, destinataires, objet.

Le corps de la note doit rappeler la chronologie des évènements, les dispositions prises par l’enseigne, et souligner la nécessité de bien respecter les consignes de gestion de crise tout en rassurant les clients.

La note doit rappeler l’identité de l’émetteur sous sa signature.

**Exemple :**

Émetteur : Prénom Nom Date :

La Direction

Note de service n° X

Destinataires : les salariés

du magasin CoopVert de Menton

Objet : Alerte produit contaminé

Notre fournisseur d’Opio nous informe de la contamination aux salmonelles d’un de ses produits :

**Salade de roquette en sachet de 125 grammes**

**Marque : CoopVert**

**Référence : EAN 3596710294947**

**DLC : du 25/12/N au 28/12/N**

Je vous demande de retirer immédiatement des rayons et des réserves cette référence, et de les déposer à l’endroit signalé en back-office.

Nos clients vont être alertés de cette contamination par affichage en magasin et par courrier électronique. Il faudra donc procéder à la collecte des produits retournés et à leur remboursement.

Je compte sur votre vigilance pour respecter scrupuleusement ces consignes et vous invite à rassurer nos clients sur la prise en charge par notre enseigne de cette crise.

**Le directeur du magasin**

Signature manuscrite

Prénom Nom

3. Concevez l’affiche à destination des clients qui sera apposée dans le magasin. Précisez les lieux les plus adaptés pour optimiser la visibilité du message.

|  |
| --- |
| **@Information Consommateurs**  **Rappel de produits**  CoopVert procède au rappel du produit suivant :  Produit : Roquette 125 g  Marque : CoopVert  EAN : 3596710294947  DLC : 25/12/N au 28/12/N  Un contrôle a mis en évidence la présence de salmonelles dans ce produit.  Il est donc demandé aux personnes qui détiendraient ce produit appartenant aux lots décrits ci-dessus de ne pas le consommer et de le rapporter au magasin où il a été acheté.  Une infection aux salmonelles se traduit par des troubles gastro-intestinaux souvent accompagnés de fièvre dans les 48 heures qui suivent la consommation des produits contaminés.  Les personnes présentant ces symptômes sont invitées à consulter sans délai leur médecin traitant en l’informant de leur contamination.  Le remboursement du produit se fera à l’accueil du magasin. |

4. Rédigez le mail qui sera adressé aux clients de la base de données.

|  |
| --- |
| De : clients  À : responsable magasin CoopVert  Objet : rappel de produits contaminés |
| Chère cliente, cher client,  **Vous avez acheté récemment au sein de notre magasin CoopVert de Menton le produit suivant :**  Produit : Roquette 125 g  Marque : CoopVert  EAN : 3596710294947  DLC : 25/12/N au 28/12/N  Un contrôle a mis en évidence la présence de salmonelles dans ce produit.  Il vous est donc demandé de ne pas le consommer et de le rapporter au magasin.  Une infection aux salmonelles se traduit par des troubles gastro-intestinaux souvent accompagnés de fièvre dans les 48 heures qui suivent la consommation des produits contaminés.  Si vous présentez ces symptômes, nous vous invitons à consulter sans délai votre médecin traitant en l’informant de la contamination.  Nous vous remercions de la confiance que vous continuerez à vous témoigner.  Le remboursement du produit se fera à l’accueil du magasin.  Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire.  Le responsable du magasin CoopVert de Menton |

5. Préparez, pour la prochaine réunion des directeurs de magasins CoopVert de la région, vos propositions de prévention pour ce type de crise. Vous vous appuierez sur les conseils d’une de vos anciennes camarades de promotion qui travaille pour l’enseigne Carrefour et que vous avez consultée.

Mettre en place un système qualité permettant :

* la traçabilité des produits ;
* la vérification de la conformité au cahier des charges ;
* la mise en place de contrôle régulier par un laboratoire extérieur ;
* la vérification de la continuité de la chaîne du froid ;
* en cas d’alerte, un retrait rapide des produits.

De plus, l’enseigne doit établir une procédure de gestion de crise qu’elle actionnera au cas où une crise surviendrait.

**Exercice 3**

1. Caractérisez les infractions commises par le concurrent et par l’internaute (ressource 1).

Le concurrent a commis un dénigrement car il émane d’un acteur économique qui cherche à bénéficier d’un avantage concurrentiel en pénalisant son compétiteur.

L’internaute, lui, a commis une diffamation en alléguant des propos qui portent atteinte à l’honneur de l’entreprise (personne morale).

2. Analysez les conséquences commerciales et managériales possibles de ces accusations pour votre unité commerciale.

Conséquences commerciales : baisse des commandes, donc du chiffre d’affaires, de la marge, surstockage, dégradation de l’image de l’entreprise et de son offre, perte de confiance de la clientèle.

Conséquences managériales : atteinte au moral des salariés, inquiétude sur la pérennité de l’activité, risque de tensions.

3. Proposez des actions pour gérer cette situation de crise, tant au niveau juridique qu’au niveau de la gestion de l’image de l’entreprise.

En cas d’atteinte à la réputation de l’entreprise, cette dernière :

* doit conserver la preuve des éléments litigieux (copies d’écran) notamment *via* un constat d’huissier pour pouvoir entamer d’éventuelles poursuites judiciaires ;
* peut afficher sur le site les éléments certifiant la provenance des produits ;
* peut solliciter les clients ayant déjà déposé des avis positifs pour les faire témoigner de leur satisfaction, ce qui permettra de faire descendre les informations litigieuses dans les pages de résultats des moteurs de recherche ;
* peut exercer son droit de réponse en ligne et dialoguer avec les auteurs du trouble pour leur demander de cesser cette diffamation, régler le litige s’il en existe un à l’origine de ces allégations, et informer les auteurs des poursuites auxquelles ils s’exposent ;
* peut engager une action judiciaire.