

Gérer les conflits, les risques psychosociaux et les situations de crise

Objectifs, clients, horaires, promiscuité en réserve : une équipe commerciale connaît des tensions. Le manager doit savoir repérer un conflit et le résoudre, prévenir les risques psychosociaux dont l'employeur est responsable, lire les indicateurs qui les révèlent et réagir à une situation de crise. Ce chapitre présente les principes généraux ; les procédures précises relèvent de la direction et des ressources humaines.

Les conflits dans une équipe commerciale : types et causes

Un **conflit** est une opposition entre des personnes ou des groupes dont les intérêts, les besoins ou les valeurs paraissent incompatibles. Il n'est pas anormal dans une équipe commerciale, soumise aux objectifs, aux clients et aux horaires ; ce qui compte, c'est de le repérer tôt et de le traiter. On distingue les conflits selon les personnes qu'ils opposent et selon leurs causes.

Type de conflit	Qui s'oppose	Exemple en unité commerciale
Interpersonnel	Deux collaborateurs	Deux vendeurs qui se disputent les clients « intéressants »
Intra-équipe	Un sous-groupe contre un autre	Les anciens contre les nouveaux, la vente contre la caisse
Hiérarchique	Un collaborateur et son manager	Refus répété d'un planning jugé injuste
Inter-services	Deux équipes ou secteurs	Le drive accuse les rayons de ne pas préparer les commandes à temps
Avec un tiers	Un salarié et un client ou un fournisseur	Réclamation qui dégénère en altercation

Cause	Description	Signal d'alerte
Organisation	Rôles flous, règles d'attribution imprécises, charge mal répartie, objectifs contradictoires	« Ce n'est pas mon travail », tâches oubliées, doublons
Ressources	Manque de personnel, de stock, de matériel, de temps	Tensions aux heures de pointe, retards de mise en rayon
Communication	Information qui ne circule pas, consignes contradictoires, rumeurs	« On ne nous dit rien », messages mal interprétés
Valeurs et personnes	Différences de génération, de rythme, de rapport au client	Remarques personnelles, clans, silences
Reconnaissance	Sentiment d'injustice sur les primes, les horaires, les félicitations	Comparaisons permanentes, démotivation

Le manager observe les **signaux faibles** : baisse de la coopération, absences qui coïncident, remarques devant les clients, demandes de changement de rayon. Un conflit ignoré s'étend à l'équipe et touche le client : il se voit dans l'accueil, le taux de transformation et les avis en ligne.

Résoudre un conflit : étapes, DESC, médiation et arbitrage

La résolution suit des étapes ; sauter l'une d'elles, en particulier l'écoute, fait échouer la suite.

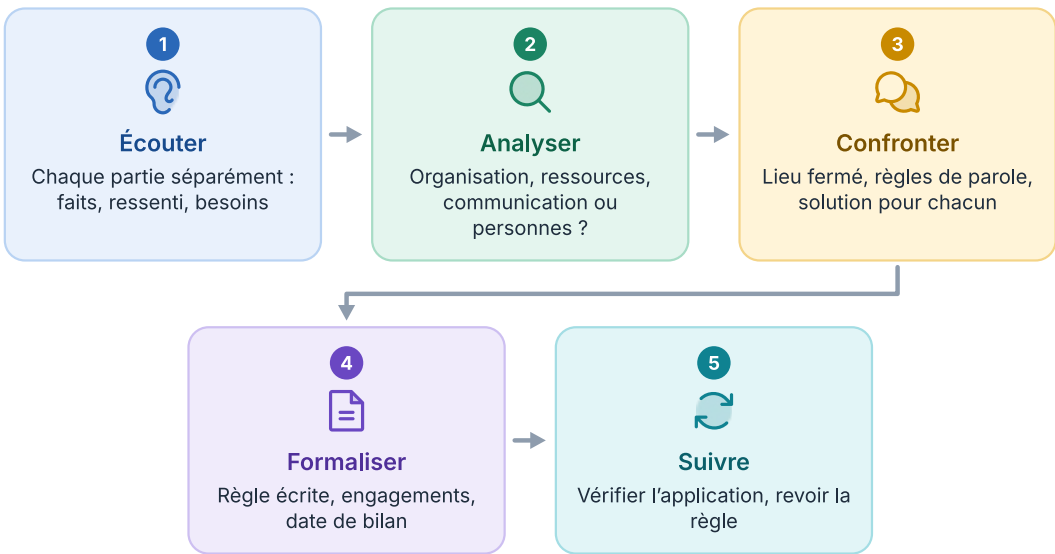


Schéma 1. Les cinq étapes de la résolution d'un conflit : sauter l'écoute fait échouer la suite.

- 1. **Écouter séparément** chaque partie : faits, ressenti, besoins ; reformuler sans prendre parti (chapitre 6).
- 2. **Analyser** : cause d'organisation, de ressources, de communication ou de personnes ? Que risque l'unité commerciale si

rien n'est fait ?

3. **Confronter** les parties dans un cadre (lieu fermé, règles de parole) et chercher une solution qui réponde aux besoins de chacun.
4. **Formaliser** l'accord : règle écrite, engagements, date de bilan.
5. **Suivre** : vérifier l'application, revoir la règle si elle ne tient pas.

Méthode	Principe	Quand l'utiliser
Négociation	Les parties cherchent elles-mêmes un compromis	Conflit naissant entre adultes de bonne foi
Médiation	Un tiers neutre (le manager, un collègue reconnu) aide les parties à trouver leur solution, sans décider à leur place	Conflit installé, parties qui acceptent de dialoguer
Arbitrage	Le manager tranche et impose une décision	Échec de la médiation, urgence, faute, intérêt du magasin ou des clients
Recours	Direction, ressources humaines, CSE, médecin du travail	Conflit avec le manager lui-même, soupçon de harcèlement

La méthode **DESC** structure la prise de parole face à un comportement à faire cesser : **D**écrire les faits (précis, datés, sans jugement), **E**xprimer son ressenti ou l'effet sur l'équipe et les clients, **S**pécifier la solution attendue, **C**onclure sur les conséquences positives (et, si nécessaire, négatives). Exemple chez Bricomat Vitrolles : « Mardi et jeudi, les commandes du drive de 11 h n'étaient pas préparées à 11 h 30 (D). Les clients ont attendu et l'équipe du drive a dû venir en rayon (E). Je vous demande de préparer les commandes dès réception du bon, avant la mise en rayon (S). Les clients seront servis à l'heure et le drive n'aura plus à vous solliciter (C). »

Les risques psychosociaux : définitions et facteurs

Les **risques psychosociaux (RPS)** sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels du travail. Ils ne sont pas une fragilité individuelle : ils naissent de l'organisation et des relations.

Risque	Définition	Exemple en magasin
Stress	Déséquilibre entre ce qui est demandé au salarié et les ressources dont il dispose pour y faire face	Tenir seul un rayon et la caisse un samedi de décembre
Harcèlement moral	Agissements répétés qui dégradent les conditions de travail et portent atteinte aux droits, à la dignité, à la santé ou à l'avenir professionnel	Remarques humiliantes répétées d'un responsable devant l'équipe
Harcèlement sexuel	Propos ou comportements à connotation sexuelle répétés, ou pression grave en vue d'obtenir un acte sexuel	Remarques insistantes d'un collègue sur la tenue d'une vendeuse
Violence externe	Insultes, menaces, agressions de la part de clients ou de tiers	Client qui menace un hôte de caisse ; vol à main armée
Violence interne	Agressions verbales ou physiques entre salariés	Altercation entre deux vendeurs en réserve
Épuisement professionnel (burn-out)	Épuisement physique et émotionnel lié à un stress prolongé	Responsable de rayon sans remplaçant pendant six mois

Les **facteurs de risque** se regroupent en six familles : intensité et temps de travail (objectifs, horaires, interruptions), exigences émotionnelles (clients difficiles, sourire imposé), manque d'autonomie, rapports sociaux dégradés (soutien, reconnaissance, conflits), conflits de valeurs (vendre un produit que l'on juge inutile) et insécurité de la situation de travail (contrats précaires, changements non expliqués). Le commerce cumule souvent les deux premières.

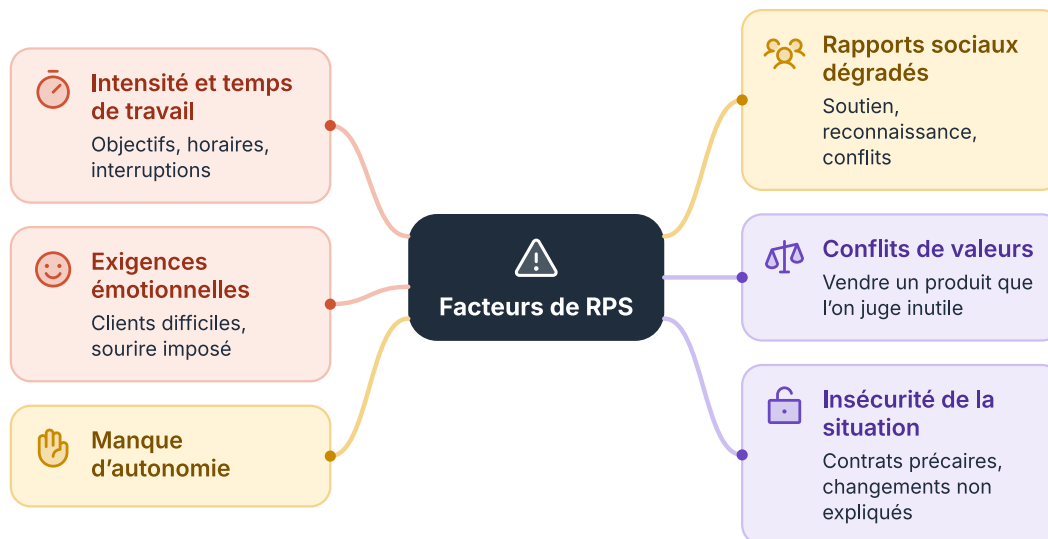


Schéma 2. Les six familles de facteurs de risques psychosociaux ; le commerce cumule souvent les deux premières.

Obligations, prévention et acteurs

L'employeur a une **obligation de sécurité** : il doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des salariés, prévenir les risques, y compris psychosociaux, et faire cesser le harcèlement dès qu'il en a connaissance. Cette obligation est une obligation de moyens renforcée : l'employeur doit prouver qu'il a agi. Le salarié a lui aussi l'obligation de prendre soin de sa santé et de celle des autres, et il dispose d'un droit d'alerte et de retrait face à un danger grave et imminent.

Niveau de prévention	Objectif	Exemples d'actions
Primaire	Supprimer ou réduire le risque à la source	Renfort aux heures de pointe, règles d'attribution claires, planning prévisible, objectifs réalistes
Secondaire	Aider les salariés à faire face	Formation à la gestion des clients difficiles, procédure en cas d'agression, soutien du manager
Tertiaire	Prendre en charge les salariés atteints	Accompagnement après une agression, aménagement du poste, orientation vers le médecin du travail

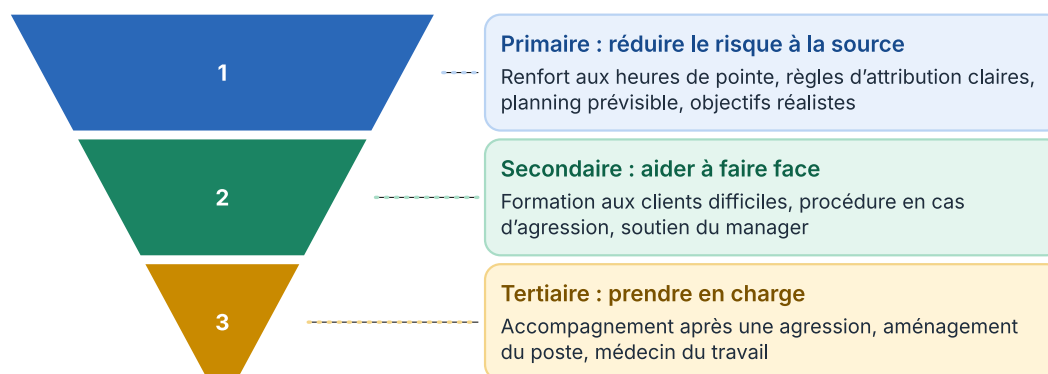


Schéma 3. Les trois niveaux de prévention des risques psychosociaux, de la source à la prise en charge.

Acteur	Rôle
Employeur et manager	Évaluer les risques dans le DUERP (chapitre 1), agir, informer, former ; le manager repère, écoute, signale et applique les mesures
CSE	Contribue à l'évaluation des risques, alerte, enquête ; désigne un référent harcèlement sexuel et agissements sexistes
Réfèrent harcèlement de l'entreprise	Obligatoire dans les entreprises d'au moins 250 salariés ; oriente, informe, accompagne
Médecine du travail	Suivi de la santé, conseil à l'employeur, visite à la demande du salarié ou de l'employeur

Le **DUERP** doit intégrer les RPS : pour chaque unité de travail (caisse, vente, réserve, drive), les facteurs de risque identifiés, leur gravité et leur fréquence, les mesures existantes et le plan d'action. Chez Décor&Sens (14 salariés), il est mis à jour au moins chaque année et après tout événement grave ; chez Optique Lavande (5 salariés), il existe aussi, dès le premier salarié.

Mesurer : les indicateurs

Les RPS se mesurent indirectement, par des **indicateurs** suivis dans le temps et comparés entre unités. Aucun ne suffit seul ; c'est leur évolution conjointe qui alerte.

Famille	Indicateur	Calcul ou source
Fonctionnement	Taux d'absentéisme (chapitre 2)	heures d'absence ÷ heures théoriques
Fonctionnement	Taux de rotation (chapitre 5)	[(entrées + sorties) ÷ 2] ÷ effectif
Fonctionnement	Retards, heures supplémentaires, congés non pris	Logiciel de planning, badgeuse
Santé et sécurité	Taux de fréquence des accidents du travail	accidents avec arrêt × 1 000 000 ÷ heures travaillées
Santé et sécurité	Visites spontanées à la médecine du travail, inaptitudes	Médecine du travail (données anonymisées)
Relations	Signalements, alertes du CSE, sanctions, conflits traités	Registre des signalements
Clients	Réclamations sur l'accueil, avis en ligne négatifs	Service client, plateformes d'avis
Perception	Enquête de climat social (chapitre 7)	Questionnaire anonyme annuel

Exemple : Décor&Sens, après la fermeture d'une caisse sur deux en semaine.

Indicateur	2025	2026	Évolution
Taux d'absentéisme	3,9 %	5,2 %	+ 1,3 points
Taux de rotation	10,7 %	17,9 %	+ 7,2 points
Retards (par salarié et par mois)	0,8	1,9	+ 1,1
Réclamations clients visant l'accueil (par mois)	2,0	5,0	+ 3,0

Lecture. Les quatre indicateurs se dégradent la même année, après une décision d'organisation. Le taux d'absentéisme gagne 1,3 points et le taux de rotation 7,2 points ; les réclamations sur l'accueil font plus que doubler. Avant d'incriminer des personnes, Mme Carlier revoit l'organisation de la caisse. Un indicateur se lit toujours avec son contexte : un taux de rotation élevé dans une équipe d'étudiants n'a pas le même sens que dans une équipe stable.

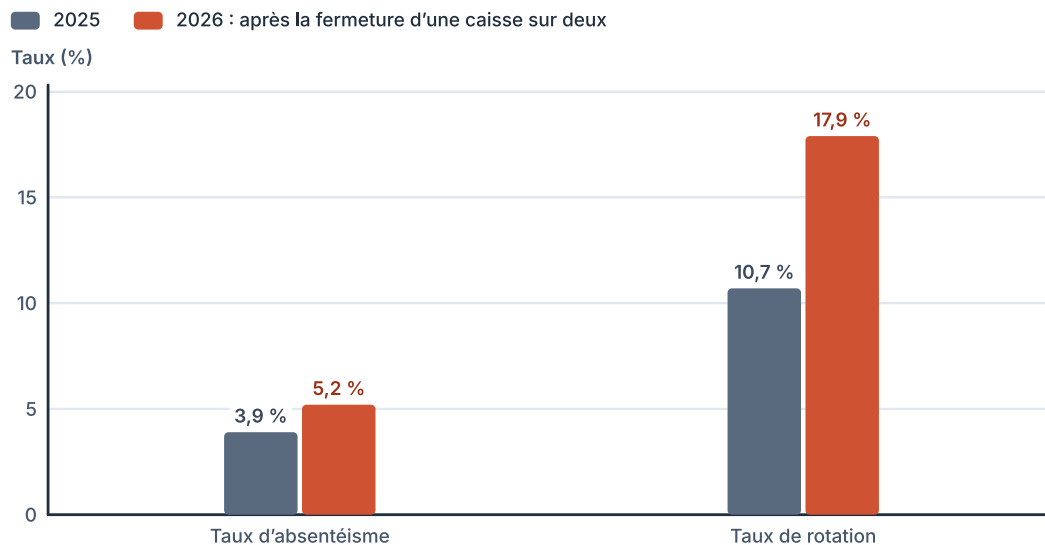


Schéma 4. Chez Décor&Sens, absentéisme et rotation se dégradent la même année, après la fermeture d'une caisse sur deux.

Gérer une situation de crise

Une **situation de crise** est un événement soudain, grave, qui perturbe le fonctionnement de l'unité commerciale et menace les personnes, les biens ou l'image : agression ou vol à main armée, accident grave d'un client ou d'un salarié, incendie, panne informatique bloquant les caisses, rumeur ou vidéo virale sur les réseaux sociaux, intempérie, intoxication. Elle se gère en trois temps : avant, pendant, après.

Temps	Actions	Responsable
Avant : prévenir et préparer	Identifier les scénarios dans le DUERP ; rédiger des fiches réflexes (qui appelle qui, où se mettre à l'abri, que dire) ; former l'équipe ; tester (exercice d'évacuation) ; tenir à jour les numéros utiles	Directeur, manager, CSE
Pendant : protéger et décider	Mettre les personnes en sécurité ; alerter les secours ; constituer la cellule de crise (directeur, adjoint, responsable sécurité) ; décider (fermeture, évacuation, mode dégradé) ; communiquer en interne, puis à l'extérieur, d'une seule voix	Cellule de crise
Après : accompagner et tirer les leçons	Prendre en charge les salariés touchés (écoute, médecin du travail, soutien psychologique) ; déclarer (accident du travail, assurance, dépôt de plainte) ; informer l'équipe ; analyser et mettre à jour le DUERP et les fiches réflexes	Directeur, manager, ressources humaines

La communication de crise suit des règles : un seul porte-parole (le directeur), des faits vérifiés, pas de spéculation, une information rapide de l'équipe avant les clients et la presse, une réponse factuelle et calme sur les réseaux sociaux. Exemple : une vidéo d'un client filmant une altercation à l'accueil de Bricomat Vitrolles circule en ligne ; la cellule de crise vérifie les faits, soutient le salarié, répond publiquement en une phrase (regret, prise en charge, contact direct) et briefe l'équipe le jour même pour qu'elle ne réponde pas en ligne à titre personnel.

Le rôle du manager

Le manager de proximité est le premier acteur de la prévention : il voit l'équipe tous les jours, et son comportement est lui-même un facteur de risque ou de protection.

Au quotidien	Face à un signal	Face à un fait grave
Donner des consignes claires et des règles stables (attribution des ventes, pauses, planning connu à l'avance) ; reconnaître le travail ; répartir la charge ; être présent aux heures de pointe	Écouter sans minimiser ; noter les faits ; proposer un entretien ; orienter vers le médecin du travail ; informer sa hiérarchie	Protéger la personne ; ne pas mener seul une enquête sur un harcèlement ; signaler immédiatement à la direction et au référent ; consigner par écrit ; ne jamais exercer de représailles contre un salarié qui signale

Exemple. Chez Bricomat Vitrolles, un chef de secteur remarque qu'une vendeuse du drive, d'ordinaire ponctuelle, multiplie les retards et évite un collègue. Il la reçoit, écoute, note les faits qu'elle rapporte (remarques déplacées répétées) et, sans conclure lui-même à un harcèlement, informe le directeur et le référent du CSE le jour même ; la vendeuse est reçue par le médecin du travail à sa demande. Le secteur ajuste les binômes en attendant les conclusions de l'enquête interne.

Erreurs fréquentes : attendre que « ça se tasse » ; régler un conflit par message ou devant les clients ; promettre la confidentialité absolue sur des faits qui doivent être signalés ; confondre exigence (objectifs, consignes) et pression constante ; oublier de suivre un accord conclu.

L'essentiel à retenir

- Un conflit a une cause (organisation, ressources, communication, personnes, reconnaissance) ; on le résout en écoutant séparément, en confrontant avec des faits (DESC), en formalisant un accord et en le suivant ; médiation d'abord, arbitrage si elle échoue.
- Les RPS (stress, harcèlement, violences, épuisement) naissent de l'organisation et des relations ; l'employeur a une obligation de sécurité : évaluer (DUERP), prévenir (primaire, secondaire, tertiaire), faire cesser le harcèlement, avec le CSE, le référent et le médecin du travail.
- Les indicateurs (absentéisme, rotation, accidents, retards, signalements, réclamations, enquête de climat) se suivent dans le temps ; leur dégradation conjointe après un changement signale un risque collectif.
- Une crise se gère avant (fiches réflexes, formation), pendant (sécurité, cellule de crise, un seul porte-parole) et après (accompagnement, déclarations, retour d'expérience, DUERP) ; le manager repère, écoute, signale et ne mène jamais seul une enquête sur un harcèlement.