

VOTRE RÉFLEXE FACE AU CONFLIT

9 situations, une réponse honnête.

Identifiez le réflexe qui décide à votre place quand ça se tend au travail, et le levier pour en sortir. **Les méthodes que les entreprises réservent à leurs managers, traduites pour vous.**

- Séquence découverte : le diagnostic de votre situation au travail

A portrait of Myriam Allouche, a woman with dark curly hair, smiling and posing with one hand on her hip. She is wearing a white cardigan with dark trim and dark jeans. The background is a solid red color.

Myriam Allouche

Dirigeante d'Horizon Humain

ÉDITION 2026 · HORIZON-HUMAIN.FR

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Le test lui-même prend **5 minutes**. Le guide complet demande une petite demi-heure, d'une traite ou en plusieurs fois. Prévoyez de quoi noter : un stylo, ou une note sur votre téléphone.

• Cliquez sur une ligne du sommaire pour aller directement à la page.

01	Le constat 2 MIN	p.4
	Ce que les conflits au travail vous coûtent, chiffres à l'appui.	
02	Ce que ce guide n'est pas 1 MIN	p.5
	Notre position, à connaître avant de commencer.	
03	Les 3 réflexes 3 MIN	p.6
	Évitement, confrontation, compromis.	
04	Le test 6 MIN	p.8
	9 situations concrètes. Répondez ce que vous faites vraiment, pas ce qu'il faudrait faire.	
05	Votre résultat 3 MIN	p.10
	Votre tendance dominante, sa force, son revers.	
06	Votre levier 3 MIN	p.11
	Le geste à changer et la phrase exacte à dire.	
07	Vos tendances 3 MIN	p.12
	Pourquoi vous n'êtes pas le même avec votre chef et avec vos collègues?	
08	En face 3 MIN	p.13
	Lire la tendance de l'autre, et les 6 duos qui coïncident.	
09	Votre plan 5 MIN	p.14
	Votre situation réelle.	
10	Si ça ne marche pas 2 MIN	p.15
	Les 3 réactions possibles d'en face, et quoi faire de chacune.	
11	La conclusion 2 MIN	p.16
	Ce que vous emportez, et les 3 erreurs à éviter en refermant.	



LA SEULE RÈGLE

Gardez **une seule situation** en tête du début à la fin, celle qui vous a fait ouvrir ce guide.

CE QUE VOUS AUREZ À LA FIN

Votre tendance : votre solution.

« LA PLUPART DES GENS N'ONT PAS **CHOISI** LEUR RÉACTION »

12 ans en ressources humaines, d'abord en start-up, PME, groupe et ETI, je suis aujourd'hui à la tête d'Horizon Humain, le cabinet qui structure les recrutements, les équipes et les organisations de dirigeants dans l'IT, l'industrie et la défense.

NOTRE AMBITION

Que la méthode ne reste pas réservée à ceux qui peuvent payer un cabinet. En parallèle de nos missions, nous donnons du temps bénévole et il en sort ceci : des guides gratuits, comme celui que vous lisez, et des masterclass au prix d'une sortie.

Concrètement, nous donnons aux dirigeants la clarté pour décider vite et bien. À chacun, quel que soit son poste, les outils pour ne plus subir les situations difficiles.

Myriam



CEO du cabinet Horizon Humain

100 % de satisfaction clients

Top 1 % LinkedIn HR & People Leaders France

Chroniqueuse HuffPost, radio et presse

Conférencière management, structuration et RH au SKL Club d'Eric Larchevêque

Co-fondatrice du Lab Ethik, le laboratoire des relations en entreprise (Montréal)

« Je ne prétends pas que tout se règle en claquant des doigts, certaines situations relèvent du droit. Pour toutes les autres, la méthode s'apprend. »

CE N'EST PAS DANS VOTRE TÊTE

Les tensions au travail n'épargnent personne. Ni les salariés, ni les managers, aucun métier, aucun secteur. Ce qui change d'une personne à l'autre, c'est la réaction. Avant de parler de la vôtre, voici ce que ces situations représentent en France.

« Tout différend, toute perturbation dans la relation aux autres, qui affecte le déroulement de mon activité. »

La définition retenue par l'Observatoire du coût des conflits au travail. Pas besoin de crier pour être en conflit.

2 sur 3

des salariés sont confrontés à la conflictualité au travail.

3 h

par semaine passées à composer avec ces situations, soit 20 jours par an.

5 %

seulement ressentent un très fort sentiment de sécurité psychologique.

Source : Observatoire du coût des conflits au travail – OpinionWay pour All Leaders Initiative, avec le soutien de topics. Étude en ligne auprès d'un échantillon national représentatif de 974 salariés français, public et privé.

CE QUE ÇA VEUT DIRE

20 jours par an. **Un mois de travail** passé à gérer des tensions que personne ne vous a appris à gérer. Et le compteur ne s'arrête pas à la sortie du bureau. Il tourne encore le soir, quand vous rejouez la scène.

La gestion des désaccords est une compétence professionnelle, mais nous observons que chacun avance avec la méthode qu'il s'est fabriquée seul. Ce test sert à identifier la vôtre.

152 Md€

C'est le coût salarial annuel de la conflictualité au travail à l'échelle de la France. Votre situation n'est pas un cas isolé, et ce n'est pas une fragilité personnelle. C'est un phénomène massif, mesuré, et presque jamais traité.

2 FACILITÉS QU'ON REFUSE

Vous allez lire beaucoup de choses sur le conflit au travail. Voici ce que ce guide ne fera pas, et c'est ce qui le distingue.

❌ PSYCHOLOGISER

Transformer chaque manager en abuseur narcissique et chaque salarié en victime. Un collègue sec en pleine surcharge n'est pas forcément un manipulateur. Poser un diagnostic avant de réagir change toute la suite, et ça évite de se tromper de combat.

❌ MORALISER

Répéter « quitte les boîtes toxiques » à des gens qui ont un loyer à payer et un marché de l'emploi en face. Partir est une option légitime que nous n'avons pas tous le luxe de se permettre. Ici vous trouverez une méthode qui vous servira partout.

✅ CE QU'ON FAIT À LA PLACE

On vous donne les outils que les entreprises réservent à leurs managers et à leurs négociateurs. Rien d'autre. **Vous apprenez à améliorer une situation tendue voire conflictuelle** en ayant les bons outils et une meilleure compréhension de votre environnement.

LA LIGNE ROUGE

Ce guide traite des **relations difficiles**, désaccords, tensions, conflits ouverts. Le harcèlement moral ou sexuel relève d'un autre registre, celui du Droit et de la médecine, avec d'autres interlocuteurs et d'autres recours. Savoir reconnaître ce basculement fait partie de la méthode.

Si vous traversez une situation critique, appelez le **3114**, numéro national de prévention du suicide. Gratuit, confidentiel, 24 h/24.

LA RÈGLE QUI NE BOUGE JAMAIS

Le diagnostic avant la réaction.

IL N'Y EN A PAS UN BON. IL Y EN A UN QUI EST LE VÔTRE

Un réflexe applique la même réponse à toutes les situations. Or un désaccord ponctuel ne se traite pas comme un conflit installé. Connaître votre tendance vous permet d'ajuster votre réponse au lieu de la répéter.

A ÉVITEMENT

« *Ce n'est pas le moment.* »

CE QUE VOUS FAITES

Vous repoussez, vous répondez par écrit, vous corrigez vous-même plutôt que de le dire.

L'EXEMPLE

Un dossier bâclé pour la 3e fois. Vous le reprenez le soir. Il ne le saura jamais, et il recommencera.

CE QUE ÇA COÛTE

Le sujet ne disparaît pas, vous absorbez la charge à sa place. L'agacement accumulé finit par ressortir, souvent sur un détail sans rapport.



B CONFRONTATION

« *Autant crever l'abcès.* »

CE QUE VOUS FAITES

Vous dites tout, tout de suite, et vous tenez votre position jusqu'au bout.

L'EXEMPLE

Un mail signale une erreur de votre part. Vous répondez à la seconde, avec le maximum de tactes possibles. De toute façon, c'est vous qui avez raison.

CE QUE ÇA COÛTE

À force, on retient le ton plutôt que les arguments. Vous avez raison sur le fond et vous passez pour le problème, et les sujets qui fâchent finissent par se régler sans vous.



C COMPROMIS

« *Trouvons un terrain d'entente.* »

CE QUE VOUS FAITES

Vous coupez la poire en deux avant même d'avoir posé le désaccord.

L'EXEMPLE

On vous demande un dossier pour vendredi. Il faut 10 jours. Vous proposez mardi pour ne pas bloquer. Le délai ne tient pas, et c'est vous qui l'avez promis.

CE QUE ÇA COÛTE

Tout le monde repart satisfait, sauf vous. À force d'accepter des demi-solutions, c'est vous qui portez les délais intenable et les engagements bancals.



POURQUOI VOUS NE CHOISISSEZ PAS

Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie, a montré que le cerveau fonctionne sur 2 modes. Un mode rapide et automatique, qui répond sans délibérer. Un mode lent et analytique, qui demande un effort. **Sous pression, c'est le premier qui prend la main.**

Autrement dit, dans une réunion qui se tend, vous ne décidez pas de votre réponse. Vous exécutez celle que vous avez le plus répétée.

CE QUI SE PASSE AUJOURD'HUI

Tension



Réflexe automatique



La même réponse, quelle que soit la situation

CE QU'ON VOUS APPREND

Tension



5 minutes de diagnostic



Une réponse ajustée au niveau réel

Le problème n'est donc pas d'avoir un réflexe. Tout le monde en a un, et le vôtre vous a souvent bien servi. Le problème, c'est de l'appliquer à des situations qui n'ont rien à voir entre elles.

LE MODÈLE DERRIÈRE CE TEST

Les 3 tendances reprennent le modèle de **Putnam & Wilson**, *Organizational Communication Conflict Instrument* (1982), qui distingue 3 styles de gestion du conflit en entreprise, la non-confrontation (évitement), le contrôle (confrontation) et l'orientation solution (compromis).

Ce que ce test n'est pas. Il photographie une tendance dominante sur 9 situations, pas un trait de personnalité et pas un diagnostic. Votre tendance peut varier selon le contexte et l'interlocuteur. Lisez le résultat comme une hypothèse de travail. Si elle vous ressemble, les leviers s'appliquent.

À RETENIR AVANT LE TEST

Vous ne pouvez pas supprimer votre réflexe. Vous pouvez apprendre à le voir arriver.

9 SITUATIONS. UNE RÉPONSE HONNÊTE.

Pour chacune, cochez la réponse la plus proche de ce que vous faites **réellement**, pas de ce que vous devriez faire. Si 2 réponses vous parlent, choisissez celle de votre dernier vrai désaccord.

01 Un collègue vous coupe la parole pour la 3e fois.

- ☐ A Je note, je ne dis rien, je renverrai mon idée par écrit.
- ☐ B Je reprends la parole tout de suite et je finis ma phrase.
- ☐ C Je propose un tour de table pour que chacun aille au bout.

02 Un collaborateur vous rend un travail mal fait.

- ☐ A Je le corrige moi-même, ça ira plus vite.
- ☐ B Je le renvoie avec un commentaire clair sur ce qui ne va pas.
- ☐ C Je le reprends avec lui, point par point.

03 Une réunion tourne au vinaigre entre deux collègues.

- ☐ A Je regarde mon écran et j'attends que ça passe.
- ☐ B Je tranche, je dis qui a raison et on avance.
- ☐ C Je stoppe l'échange et je propose de reprendre à froid.

04 On vous confie une tâche hors de votre périmètre. Encore.

- ☐ A J'accepte. Je n'ai pas envie d'un bras de fer.
- ☐ B Je refuse et je rappelle où s'arrête mon rôle.
- ☐ C J'accepte, et je demande un point pour clarifier les périmètres.

05 En négociation (salaire, délai, budget), vous...

- ☐ A Demandez bas d'emblée, pour éviter que ça bloque.
- ☐ B Demandez haut et tenez votre position jusqu'au bout.
- ☐ C Cherchez vite un point d'atterrissage acceptable.

UNE CONSIGNE

Répondez vite. La première réponse qui vous vient est presque toujours la vraie.

06 Après une discussion tendue, il vous reste...

- A** Le soulagement que ce soit fini.
- B** La satisfaction d'avoir dit ce que vous pensiez.
- C** Le doute d'avoir peut-être lâché trop vite.

07 Un client conteste votre travail par mail, sur un ton sec.

- A** Je laisse reposer 48 h avant de répondre.
- B** Je réponds dans l'heure, fermement, point par point.
- C** Je propose un appel pour comprendre avant d'écrire.

08 Ce qu'on vous reproche, quand on vous le reproche...

- A** « Tu ne dis jamais rien. »
- B** « Tu ne lâches jamais rien. »
- C** « Tu passes ton temps à arrondir les angles. »

09 Une décision collective ne vous convient pas.

- A** Je m'aligne. Ce n'est pas le combat du siècle.
- B** Je le dis clairement et je redemande un arbitrage.
- C** Je propose un ajustement qui la rend acceptable.

VOUS AVEZ HÉSITÉ SUR UNE QUESTION ?

C'est plutôt bon signe, ça veut dire que votre réponse dépend du contexte. Pour trancher, cochez ce que vous feriez **avec la personne qui vous pose le plus de difficulté en ce moment**, et comptez la réponse que vous auriez faite la semaine dernière, pas celle que vous visez.

COMPTEZ VOS RÉPONSES**ÉVITEMENT**

.....

**CONFRONTATION**

.....

**COMPROMIS**

.....

La lettre que vous avez le plus cochée, c'est votre tendance dominante. Rendez-vous page 10.

LISEZ VOTRE TENDANCE

Votre tendance est une habitude de réaction, construite au fil des années, qui se déclenche avant la réflexion. Comme toute habitude, elle s'observe et elle s'ajuste.

A ÉVITEMENT

Face à un désaccord, votre premier mouvement est de protéger la relation et de gagner du temps. Vous préférez l'écrit à l'oral, vous relisez vos messages avant d'envoyer, vous attendez le bon moment, qui se présente rarement. Plutôt que de signaler un problème, vous le compensez. Vous corrigez, vous absorbez, vous faites avec.

VOTRE FORCE

On vous décrit comme quelqu'un de calme, avec qui on travaille facilement. Vous n'envenimez rien et vous laissez retomber ce qui mérite de retomber. C'est une vraie qualité, et elle est rare.

LE REVERS

Croire qu'un sujet calmé est un sujet réglé.

B CONFRONTATION

Vous traitez le désaccord au moment où il apparaît. Vous dites ce que vous pensez, vous répondez vite, vous argumentez point par point et vous ne lâchez pas tant que le sujet n'est pas tranché. Vous supportez mal le flou. Pour vous, un problème posé sur la table est déjà à moitié réglé.

VOTRE FORCE

On sait toujours où vous vous situez. On vous reconnaît une qualité rare en entreprise, le courage de dire, y compris ce qui dérange.

LE REVERS

À force de tout trancher à chaud, vous traitez de la même façon le détail et le sujet grave. Tout devient un front, et vos vraies alertes ne se distinguent plus du reste.

C COMPROMIS

Votre priorité, c'est que le travail avance. Face à un désaccord, vous repérez vite le point d'accord possible. Vous proposez un terrain d'entente, vous ajustez votre position, vous débloquez la situation pendant que d'autres camperaient.

VOTRE FORCE

On vous sollicite pour arrondir les angles, et c'est une compétence réelle. Sans les profils comme le vôtre, beaucoup de projets resteraient à l'arrêt.

LE REVERS

Produire de l'accord sans produire de décision. Un compromis conclu avant que le vrai désaccord soit posé ne règle rien, il le reporte.

PAS DE MAJORITÉ NETTE ?

2 hypothèses, et elles sont très différentes. Soit vous ajustez réellement votre réponse au contexte, et c'est exactement l'objectif. Soit vous naviguez à l'humeur du jour. Pour trancher, regardez vos 3 derniers désaccords. La réponse a-t-elle changé parce que **la situation** était différente, ou parce que **vous** l'étiez ?

2 LETTRES À ÉGALITÉ ?

Rien d'anormal : la tendance dépend souvent de l'interlocuteur. On peut éviter le conflit avec son manager et le trancher avec un collègue. Lisez les 2 résultats, et repérez lequel apparaît **avec qui**.

Ce n'est pas qui vous êtes. C'est ce que vous faites quand vous n'avez pas le temps de réfléchir.

VOS LEVIERS, SELON VOTRE TENDANCE

A ÉVITEMENT

LA SITUATION

Un collègue vous doit un livrable depuis 2 semaines.

VOTRE RÉFLEXE

Attendre encore, puis le faire vous-même le soir.

LE LEVIER

Posez le sujet à date fixe, même si c'est inconfortable. Un sujet annoncé a lieu, un sujet reporté n'existe pas.

LA PHRASE EXACTE

« J'ai besoin qu'on fasse un point de 10 minutes sur le livrable. Aujourd'hui 16 h, ou demain 9 h ? »

B CONFRONTATION

LA SITUATION

Un collègue conteste vos chiffres en réunion, devant l'équipe.

VOTRE RÉFLEXE

Répondre immédiatement, avec plus d'arguments.

LE LEVIER

Posez une question avant de répondre. Vous gardez l'initiative, vous récupérez de l'information, et votre réponse porte 2 fois plus.

LA PHRASE EXACTE

« Attends, sur quoi précisément tu n'es pas d'accord ? Je veux être sûre de répondre au bon point. »

C COMPROMIS

LA SITUATION

Deux équipes se disputent un budget, et on vous demande d'arbitrer.

VOTRE RÉFLEXE

Proposer 50/50 tout de suite pour débloquer.

LE LEVIER

Nommez le vrai désaccord avant de proposer quoi que ce soit. Demandez à chacun ce qui compte vraiment, puis tranchez.

LA PHRASE EXACTE

« Avant qu'on coupe la poire en deux, qu'est-ce qui compte le plus pour toi là-dedans ? »

VOUS N'ÊTES PAS LE MÊME AVEC **TOUT LE MONDE**

Le test vous a donné une tendance dominante. Mais votre réflexe change selon **qui** est en face. Entourez votre lettre pour chaque cas.

Votre N+1

A

B

C

Le rapport hiérarchique pousse presque tout le monde vers l'évitement, même les profils très frontaux ailleurs.

Vos pairs

A

B

C

C'est là que la tendance réelle se voit le mieux. Ni enjeu de pouvoir, ni enjeu d'autorité.

Votre équipe

A

B

C

Si vous encadrez. Beaucoup de gens qui se taisent devant leur chef tranchent net avec leurs collaborateurs.

Un client

A

B

C

L'enjeu commercial fabrique du compromis, souvent bien au-delà de ce qui est tenable.

4 FOIS LA MÊME LETTRE ?

Votre tendance est stable, quel que soit l'interlocuteur, et autour de vous on sait toujours à quoi s'attendre. Le risque, toutefois, est que vous répondiez de la même façon à des situations qui n'ont rien à voir. Un différend avec un client ne se traite pas comme une tension avec votre N+1. Ce qui se travaille chez vous, c'est **d'ajuster la réponse à la situation**.

DES LETTRES DIFFÉRENTES ?

Vous ajustez déjà votre réaction selon l'interlocuteur, probablement sans y penser. La question devient : **où est-ce que ça coïncide ?** Le cas le plus courant, on évite avec son N+1, on tranche avec son équipe, et l'agacement qu'on ravale en haut ressort en bas, sur des gens qui n'y sont pour rien. Repérez la case où votre lettre vous dessert, c'est celle-là qu'on travaille.

LA QUESTION À SE POSER

Si vous savez être frontal avec certaines personnes, alors **vous savez le faire**. Ce n'est donc pas une question de tempérament, c'est une question de contexte et de sécurité. Ça change complètement ce qu'il y a à travailler.

CE QUE CETTE GRILLE RÉVÈLE

Votre tendance n'est pas un caractère. C'est une réponse à un rapport de force.

LE TEST VAUT DANS LES 2 SENS

Une tension durable ne vient presque jamais d'une personne, elle vient d'un duo.
Repérer la tendance d'en face change la façon de mener l'échange, et ça se lit à des comportements simples.

A FACE À UN ÉVITEMENT

LES SIGNES

Les points sensibles sont reportés, les réponses arrivent par écrit plutôt qu'à l'oral, le sujet disparaît des réunions.

L'ERREUR

Forcer une explication à chaud ou multiplier les relances. Le retrait se renforce.

CE QUI MARCHE

Un cadre limité et daté. Un seul sujet, une date annoncée à l'avance pour laisser le temps de préparer.

« Je préfère qu'on en parle 15 minutes cette semaine plutôt que de laisser traîner. Mardi ou jeudi ? »

B FACE À UN CONFRONTATION

LES SIGNES

Il coupe, il tranche vite, il répond dans la minute, il campe sur sa position.

L'ERREUR

Monter en symétrie, et l'échange devient un match. Ou céder pour clore, et il retiendra que ça fonctionne.

CE QUI MARCHE

Le laisser aller au bout, revenir aux faits, puis séparer ce qui est acquis de ce qui reste en désaccord.

« Attends, je veux être sûre de comprendre ton point avant de répondre. »

C FACE À UN COMPROMIS

LES SIGNES

Un compromis arrive avant que vous ayez fini d'exposer votre position, et l'échange se clôt vite, dans une satisfaction apparente.

L'ERREUR

Accepter la première proposition. Elle est arrivée avant que le vrai sujet soit posé.

CE QUI MARCHE

Ralentir, faire poser les priorités de chacun, puis verrouiller qui fait quoi et pour quand.

« Avant de couper la poire en deux, qu'est-ce qui compte le plus pour toi là-dedans ? »

LES DUOS QUI COINCENT

A + B

L'évitant se tait, le frontal croit l'accord acquis. Le sujet ressort trois mois plus tard, amplifié.

B + B

L'escalade sur un détail. On ne discute plus du fond, on discute du ton.

C + C

Un accord conclu en 10 minutes, que personne n'applique.

A + A

Le sujet disparaît des conversations. Pas de la réalité.

B + C

L'accord tombe vite. L'un croit avoir convaincu, l'autre accumule en silence.

A + C

L'un ne pose jamais le sujet, l'autre le referme aussitôt d'un compromis. Rien n'est jamais dit.

Personne n'est toujours A ou toujours B, ça dépend de l'interlocuteur et de la situation. L'intérêt est ailleurs, quand une relation de travail coince depuis des mois, il y a souvent un de ces schémas derrière. Le reconnaître, c'est déjà commencer à en sortir.

VOTRE SITUATION, MAINTENANT

Depuis le début de ce guide, vous avez une situation en tête.

01 La situation, en une phrase factuelle *des faits, pas des intentions*

02 À quel niveau en êtes-vous ? *intervenir au mauvais niveau aggrave la situation*

☐ Tension ☐ Désaccord ☐ Conflit ouvert ☐ Situation bloquée

03 Mon réflexe va me pousser à... *votre lettre, page 10*

04 Ce que je fais à la place *votre levier, page 11*

05 Ma première phrase, mot pour mot *écrivez-la, ne l'improvisez pas*

06 La date et l'heure

DATE

HEURE

JE L'ANNONCE À

LA SEULE CHOSE QUI COMPTE SUR CETTE PAGE

Une conversation qui a une date a lieu. Une conversation « quand ce sera le bon moment » n'a jamais lieu.

3 RÉACTIONS POSSIBLES

Votre phrase ne va pas produire l'effet que vous imaginez, et c'est normal. Voici les 3 réactions que vous rencontrerez, et ce qu'il faut faire de chacune.

01 Il se braque

CE QUE ÇA VEUT DIRE

« Tu me fais un procès. » « Et toi, la semaine dernière ? » Il a entendu une attaque contre sa personne, alors il défend sa personne. Tant qu'il est là-dessus, le fond n'existe pas.

CE QUE VOUS FAITES

N'esquivez pas le reproche, assumez-le en le remettant à sa place. « Oui, je te demande de changer quelque chose. Ce n'est pas toi le problème mais les 3 dossiers arrivés la veille du rendu. » Vous validez ce qu'il a perçu, on lui demande bien un changement, et vous déplacez le procès de la personne vers le fait.

À ne pas faire. Dire « je ne te reproche rien » ou « ne le prends pas mal ». Il sait que c'est faux, et un reproche nié devient une attaque sournoise. Assumé et factuel, il devient discutable.

02 Il ne répond pas

CE QUE ÇA VEUT DIRE

Silence, réponse évasive, sujet qui glisse. C'est quelqu'un qui a besoin de plus de temps que vous, souvent un profil qui évite, justement.

CE QUE VOUS FAITES

48 heures, puis une relance qui ne porte que sur la date, jamais sur le fond. « Je reviens sur ce qu'on a évoqué mardi. Tu as 15 minutes cette semaine, jeudi ou vendredi ? » L'écrit convient pour fixer le rendez-vous, le sujet, lui, se traite de vive voix.

À ne pas faire. Comblent le silence en re-déroulant vos arguments par message. Chaque relance sur le fond lui donne une raison de plus de ne pas répondre.

03 Il accepte, puis rien ne change

CE QUE ÇA VEUT DIRE

La conversation s'est bien passée, et trois semaines après, rien. Dans presque tous les cas, l'accord portait sur le principe, « oui, il faut mieux s'organiser », et jamais sur le geste, qui fait quoi, à partir de quand.

CE QUE VOUS FAITES

Reprenez en nommant l'écart, sans procès d'intention. « On s'était mis d'accord sur X. Ça n'a pas tenu, qu'est-ce qui a bloqué ? » Écoutez la réponse, elle contient souvent la vraie contrainte que la première conversation avait ratée. Puis reposez l'accord en version datée, et actez-le par écrit.

À ne pas faire. Conclure à la mauvaise foi. Un accord non tenu est presque toujours un accord mal posé.

COMMENT SAVOIR SI ÇA A MARCHÉ

Pas au fait que la personne soit d'accord. **Au fait qu'il reste quelque chose de prévu après**, une date, un point, une relance. Tant qu'il y a une suite, la situation avance. Et si après deux tentatives propres rien ne bouge, le problème n'est plus la conversation, la situation a changé de niveau. C'est exactement ce que l'échelle du conflit, le guide 2 de cette série, vous aide à décider.

LE VRAI ÉCHEC

Ce n'est pas que la conversation se passe mal. C'est qu'elle n'a jamais lieu.

CE QUE VOUS EMPORTEZ

30 minutes plus tôt, vous aviez une situation qui tournait en boucle. Voici ce que vous avez maintenant, et ce qui va réellement se passer lundi.

01

**Votre
tendance**

02

Un levier

03

**Une grille de
lecture**

04

**Une situation
datée**

CE QUI VA SE PASSER, HONNÊTEMENT

La prochaine fois que ça se tendra, **votre réflexe se déclenchera quand même**. Il a des années d'avance sur vous, il ne va pas disparaître parce que vous avez rempli une page.

Ce qui change, c'est que vous allez le voir arriver. 3 secondes de retard sur l'automatisme suffisent pour choisir autre chose. C'est tout ce qu'on demande pour commencer.

Ne visez pas la conversation parfaite. Le plus important est que cela ait lieu.

LES 3 ERREURS À ÉVITER EN REFERMANT CE GUIDE

**ANNONCER VOTRE
PROFIL**

« Je suis un évitant » devient très vite une excuse plutôt qu'un levier. Gardez-le pour vous, et changez le comportement.

**TOUT CHANGER D'UN
COUP**

Un levier, une situation, cette semaine. Les 2 autres attendront.

**ATTENDRE QUE CE SOIT
GRAVE**

C'est sur les petits désaccords qu'on s'entraîne. Les gros arrivent sans prévenir, et on n'improvise pas ce jour-là.

LE MOT DE LA FIN

Vous n'avez pas besoin d'être à l'aise. Vous avez besoin d'y aller quand même.

VOUS VENEZ DE FAIRE LA SÉQUENCE DÉCOUVERTE

Il en reste 8 ! Repérer son réflexe prend 5 minutes, mais en sortir au moment où il se déclenche, c'est de l'entraînement. Ça tombe bien, c'est exactement l'objet de la masterclass.

LA MASTERCLASS

Gérer les relations difficiles au travail

1 heure

8 séquences

18 €

01 Comment lire ma situation avant de réagir ?

02 J'en suis où sur l'échelle du conflit ?

03 Les 10 situations les plus fréquentes au travail

04 Comment on mène la fameuse conversation de (re)cadrage ?

05 Comment on trace à l'écrit ?

06 L'escalade, à qui je parle, dans quel ordre, avec quels mots ?

07 Ai-je atteint la ligne rouge, est-ce « seulement » un conflit ?

08 Rester ou partir, je décide sur quels critères ?

LES 6 OUTILS INCLUS

- ✓ Les 5 fiches réflexes
- ✓ La trame à remplir avant la conversation
- ✓ Un modèle de mail factuel, commenté ligne par ligne
- ✓ La carte des interlocuteurs, qui peut quoi
- ✓ La grille de décision rester ou partir
- ✓ Le carnet de bord de la masterclass

2 fois moins

de temps passé en conflit chez les salariés qui évoluent dans un environnement outillé. Soit 10 jours gagnés par an.

Observatoire du coût des conflits au travail, OpinionWay pour All Leaders Initiative.

LES QUESTIONS QU'ON ME POSE LE PLUS

« Encore du développement personnel ? »

Non. C'est la méthode que les entreprises paient en formation, sourcée, avec les outils du cabinet.

« Je suis manager, c'est pour moi ? »

Oui. Un manager a un N+1, des pairs, une direction. Les tensions concernent tout le monde.

Ce guide ne remplace ni un accompagnement médical ni un conseil juridique individualisé. Si vous traversez une situation critique, appelez le **3114**, numéro national de prévention du suicide, gratuit et confidentiel, 24 h/24.

Guide écrit par Myriam Allouche, CEO d'Horizon Humain, cabinet de conseil en RH, recrutement et management - contact@horizon-humain.fr

TOUT CE QU'ON MET À VOTRE DISPOSITION

Les guides sont gratuits. Commentez le mot-clé sous n'importe quelle publication et je vous les envoie en message privé.

NOS GUIDES GRATUITS

L'échelle du conflit

Où en êtes-vous sur les 5 niveaux, et comment redescendre d'un cran.

[ECHELLE](#)

La trame DESC

La méthode des managers pour dire ce qui ne va pas, sans que ça dégénère.

[DESC](#)

Convaincre en entretien

Ce que le recruteur attend vraiment, et comment le lui donner.

[EMBAUCHE](#)

Les emails LinkedIn

Les messages qui obtiennent une réponse, modèles à l'appui.

[LINKEDIN](#)

NOS FORMATIONS

LA MASTERCLASS

Gérer les relations difficiles au travail

1 heure · 8 séquences · 6 outils

18 €

NOS RÉSEAUX

INSTAGRAM

@myriam_allouche

Cliquez pour ouvrir

TIKTOK

@myriam_lenouvelhorizon

Cliquez pour ouvrir

LINKEDIN

Myriam Allouche

Cliquez pour ouvrir

NOTRE SITE

horizon-humain.fr

Cliquez pour ouvrir

Merci d'avoir lu ce guide jusqu'au bout. Si une seule conversation se passe mieux grâce à lui, il aura servi.