

GESTION DES CONFLITS

Conduire un entretien difficile

Quatre temps, quinze minutes, une trace écrite

13 pages · 4 schémas · 6 résistances · 1 entretien mot à mot · 2 fiches à détacher

*Vous avez un truc à dire à quelqu'un de votre équipe.
Vous repoussez depuis trois semaines. Voilà les quatre
phrases à dire, dans l'ordre, et le moment de vous taire.*

Ressource praticien

Sinéa Performance · organisme de formation certifié Qualiopi
Là où la compétence prend racine

SINÉA PERFORMANCE · AOÛT 2026



SOMMAIRE

03 Vos deux fiches, à remplir avant d'entrer

04 Les quinze minutes, minute par minute

05 Dire le fait, puis ce que ça vous fait

06 Demander, puis conclure

07 Ce qu'il va répondre, et quoi dire

08 Choisir votre cran de fermeté

09 Un entretien complet, mot à mot

10 Visio, deuxième entretien, cas RH

1 Pourquoi cette conversation vous coûte

Vous savez ce que vous avez à dire. Vous savez à qui. Et vous repoussez depuis trois semaines.

Ce report a une raison précise. Vous avez peur d'abîmer la relation. C'est le frein le plus cité par les managers que nous accompagnons, et les chiffres nationaux disent la même chose.

La trame qui suit vient de Sharon et Gordon Bower, *Asserting Yourself*, 1976. Lui était professeur de psychologie à Stanford. Elle tient en quatre temps. Vous parlez pendant les deux premiers, il parle pendant les deux derniers.

C'est ce basculement qui sépare un recadrage d'une engueulade.

Dans la version d'origine, le C signifie « conséquences ». Nos coachs le remplacent par « conclure ». Un manager qui annonce les conséquences dès le premier entretien passe pour un procureur. Gardez-les pour le deuxième, si vous devez y revenir.

20 jours

Le temps qu'un salarié français passe chaque année à gérer des tensions au travail, soit trois heures par semaine.

Observatoire du coût des conflits au travail, OpinionWay pour le Comptoir de la Médiation, 974 salariés, 2021

2 fois moins

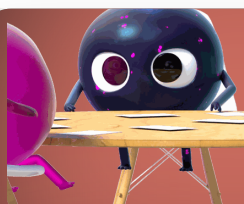
Dans les équipes où chacun ose parler, ce temps tombe à 1,6 heure par semaine. La parole se paie en heures gagnées.

Même étude · comparaison des environnements à forte et faible sécurité psychologique

34 %

La part des managers et collaborateurs qui ont repoussé une conversation difficile d'un mois ou plus.

Crucial Learning, étude sur les conversations décisives, 2021



LE CALCUL

Quinze minutes, ou trois semaines

Quinze minutes désagréables aujourd'hui, ou trois semaines de tension puis un entretien deux fois plus dur.

2 Commencez par remplir ces deux fiches

Ma préparation, dix minutes avant d'entrer

Dix minutes, à la main, avant d'entrer. Le reste de ce carnet vous aide à remplir chaque ligne, la page est indiquée en bout de ligne.

Mon cran p. 07

1 remarque · 2 recadrage · 3 mise
au point

Le fait p. 05

Date, heure, nombre de fois

L'effet sur moi p. 05

Une émotion, une conséquence

Ma demande p. 06

Action, date, seuil

Ma phrase de sortie p. 06

Écrivez avant, dites à la fin

Ma revoyure p. 06

Date, durée, dans les deux
agendas

À DÉTACHER

Le mail du soir même, à recopier

Trois lignes, envoyées avant de quitter le bureau. C'est cette trace qui fait tenir l'accord.

Objet · Suite à notre point de ce matin

Bonjour _____,

Merci pour l'échange de ce matin. Je reprends ce qu'on a acté.

À partir de _____, De mon côté, je _____.

On refait un point le _____, quinze minutes. C'est dans ton agenda.

Dis-moi si j'ai mal noté quelque chose.

3 Les quinze minutes, minute par minute

QUINZE MINUTES, RÉPARTIES · LA BASCULE SE JOUE AU MILIEU

VOUS PARLEZ

IL PARLE, VOUS ÉCOUTEZ

VOUS CONCLUEZ

D

DÉCRIRE ·
30 s

E

EXPRIMER ·
20 s



S

SPÉCIFIER · 5 minutes

C

CONCLURE · 1 min

Le fait, puis l'effet sur vous

Une heure, un chiffre, un document. Puis une phrase qui commence par « je ».

La demande, puis ce qui l'aiderait

C'est le seul temps où il parle plus que vous. Il occupe les deux tiers de l'entretien, et c'est lui qui décide de ce qui se passera lundi.

La date

Agenda ouvert

4 Les six règles avant d'entrer

- **Un seul sujet.** Le deuxième grief attend la prochaine fois.
- **Dix minutes d'écriture.** Le fait, l'émotion, la demande, sur un papier.
- **Une salle, une porte fermée.** Le couloir dit déjà la moitié du message.
- **Quinze minutes montre en main.** Au-delà, ça tourne en rond.
- **Un mail le soir même.** Trois lignes, la demande et la date.
- **Votre phrase de sortie prête.** Écrivez avant d'entrer, dites à la fin.

LE TEST DE LA CAMÉRA · LA MÊME SITUATION, DITE DE DEUX FAÇONS

LE JUGEMENT · UNE CAMÉRA NE PEUT LE FILMER

« Tu es désorganisé. »

Il entend une attaque sur qui il est. Il cherche des contre-exemples, vous argumentez, et vingt minutes passent sur son caractère.

>

LE FAIT · UNE CAMÉRA L'A FILMÉ

« La note est arrivée jeudi 18h. »

Il entend une information qu'il a vécue. Il la confirme ou il la précise, et vous parlez tous les deux de la même chose.

5 Dire le fait, puis ce que ça vous fait

D Décrire

Temps 1 sur 4 · 30 secondes · vous parlez

LE GESTE

Annoncez la durée. « J'ai un point, quinze minutes. »
Dites le fait en une phrase, avec son heure et son chiffre.
Puis taisez-vous. Trois secondes.

RÉUSSI SI

il confirme le fait ou il le précise, avant que vous enchaîniez.

POURQUOI

« Tu es désorganisé. » Il entend une attaque sur qui il est. Il se défend, vous argumentez, et vous voilà partis pour vingt minutes sur son caractère.

Le même sujet, dit avec une heure, tient en une phrase. « La note est arrivée jeudi 18h. »

Il a vécu la scène. Il la reconnaît. La conversation reste sur ce qui s'est produit.

EXEMPLES

- « La note m'est arrivée jeudi 18h. On était d'accord sur mardi midi. »
- « Sur les trois dernières réunions, tu es entré après le début. »
- « Le client a reçu deux versions du même devis. »

E Exprimer

Temps 2 sur 4 · 20 secondes · vous parlez

LE GESTE

Dites l'effet sur vous, en commençant par « je ».
Une émotion simple, une conséquence concrète.
Puis écoutez sa version jusqu'au bout.

RÉUSSI SI

il vous donne une information sur son contexte que vous ignoriez.

POURQUOI

C'est le temps que les managers sautent le plus. Ils passent du fait à la solution, et l'entretien devient une transaction.

« Je trouve que tu es négligent » reste une accusation. Le mot qui suit « je » nomme ce que vous ressentez, plutôt que ce qu'il est.

Une émotion dite calmement fait tomber la garde. C'est là que le vrai contexte sort.

EXEMPLES

- « Ça me met en difficulté au comité du mercredi. »
- « Je me retrouve à arbitrer à ta place, et ça me coûte du temps. »
- « Cette situation m'inquiète pour la suite du projet. »

À VOUS · RÉÉCRIVEZ CES TROIS PHRASES AVEC UNE HEURE, UN CHIFFRE OU UN DOCUMENT

« Tu es toujours en retard. »

>

VOTRE VERSION

« Ton travail manque de sérieux. »

>

VOTRE VERSION

« Tu fais cavalier seul. »

>

VOTRE VERSION

6 Demander, puis conclure

S Spécifier

Temps 3 sur 4 · 5 minutes · il parle

LE GESTE

Dites ce que vous voulez à partir de lundi. Une action, une date, un seuil.
Puis demandez ce qui l'aiderait à le faire.
Écoutez sa réponse et traitez ce qui bloque.

RÉUSSI SI

il reformule votre demande avec ses mots, ou il propose lui-même comment y arriver.

POURQUOI

« Sois plus rigoureux » laisse le sujet ouvert. Trois semaines plus tard, vous êtes au même point.

Une demande tient debout avec trois pièces. Un verbe d'action, une date, un seuil observable.

La question « qu'est-ce qui t'aiderait ? » transfère l'engagement. Il construit sa solution, il la tiendra.

EXEMPLES

- « À partir de lundi, la note le mardi midi. Trois indicateurs, une page. »
- « Pour les trois prochaines réunions, tu arrives cinq minutes avant. »
- « Qu'est-ce qui t'aiderait à tenir cette échéance ? »

C Conclure

Temps 4 sur 4 · 1 minute · vous parlez

LE GESTE

Dites ce que chacun y gagne, en une phrase.
Posez la date du prochain point, agenda ouvert.
Puis vous vous arrêtez et vous sortez.

RÉUSSI SI

la date est dans vos deux agendas avant que la personne quitte la pièce.

POURQUOI

La tentation, c'est de rouvrir le grief pour se rassurer. Elle repart avec le souvenir du reproche, et la décision s'efface.

Votre phrase de sortie s'écrit avant d'entrer. Une fois la date posée, vous levez la séance.

Le silence qui suit une conclusion nette travaille pour vous.

EXEMPLES

- « Avec cette organisation, tu gardes la main et je passe en appui. »
- « On refait un point le 28, quinze minutes. Je le pose dans ton agenda. »
- « Merci d'avoir pris le sujet de front. »

VOS QUATRE PHRASES, ÉCRITES AVANT D'ENTRER · UNE PAR TEMPS

D · le fait

Une heure, un chiffre, un document

E · l'effet sur vous

Une phrase qui commence par « je »

S · la demande

Action, date, seuil

C · la sortie

Le bénéfice, puis la date

7 Ce qu'il va répondre, et quoi dire

Six réactions couvrent presque tous les entretiens. Elles arrivent entre le temps 1 et le temps 2, au moment où vous venez de poser le fait. Chacune appelle un geste différent.

CE QU'IL FAIT, CE QUE VOUS FAITES · CINQ SECONDES DE SILENCE AVANT CHAQUE RÉPONSE

Il renvoie

vers vous, vers d'autres

NOTEZ

Vous accusez réception, vous notez le sujet, vous revenez au vôtre.

Il explique

surcharge, malentendu

CREUSEZ

Vous prenez l'information, vous la traitez, et vous gardez la demande.

Il se ferme

silence, émotion forte

LAISSEZ

Vous laissez cinq secondes, puis une question ouverte ou un report daté.

Il refuse

fin de non-recevoir

NOMMEZ

Vous nommez ce que vous entendez, et vous demandez sa position réelle.

« Oui mais toi aussi tu envoies tes trucs en retard. »

LE RENVOI DE BALLE

Vous encaissez, vous notez, vous revenez au sujet. Le traiter maintenant vous ferait perdre les deux.

« On en reparle, je le note. Là on est sur la note de jeudi. »

« Je suis débordé, personne ne s'en rend compte. »

LA SURCHARGE

Prenez l'information au sérieux, elle est souvent vraie. Et traitez-la après ce point.

« Dis-moi ce qui prend le plus de temps. On regarde ça ensemble après. »

Silence. Bras croisés, regard ailleurs.

LE RETRAIT

Laissez venir cinq secondes. Puis une question ouverte, plutôt qu'une relance sur le fait.

« Comment tu vois les choses, toi ? »

« C'est pas ce que j'avais compris. »

LE MALENTENDU

Excellente nouvelle, vous tenez la cause. Vérifiez ensemble ce qui a été dit, et corrigez la consigne.

« Dis-moi ce que tu avais compris. On repart de là. »

Larmes, voix qui tremble.

L'ÉMOTION FORTE

Vous arrêtez le fond. Vous proposez une pause ou un report, et vous gardez la date.

« On s'arrête là. On reprend demain à 9h, ça te va ? »

« Écoute, tu fais comme tu veux. »

LA FIN DE NON-RECEVOIR

Vous nommez ce que vous entendez, calmement, et vous demandez sa position réelle.

« J'entends que ça te braque. Dis-moi ce qui te gêne dans cette demande. »

8 Choisir votre cran de fermeté

La trame reste la même. Ce qui change, c'est le cran. Deux critères le décident, croisés ci-dessous.

	UNE FOIS	DEUX OU TROIS FOIS	INSTALLÉ
L'ÉQUIPE LE SUBIT	Cran 2 Recadrage	Cran 3 Mise au point	Cran 3 Mise au point
VISIBLE PAR D'AUTRES	Cran 1 Remarque	Cran 2 Recadrage	Cran 3 Mise au point
VOUS SEUL LE VOYEZ	Cran 1 Remarque	Cran 1 Remarque	Cran 2 Recadrage
	NOMBRE DE FOIS OÙ LE FAIT S'EST PRODUIT		

CRAN 1 · À CHAUD, EN TRENTE SECONDES

La remarque

Le fait vient de se produire, une fois. Vous le dites dans la foulée, debout, dans le couloir.

Vous gardez le D et le S. L'émotion reste légère, la conclusion tient en un merci.

« Tu as coupé Sophie deux fois pendant la présentation. Je préfère qu'on laisse finir. »

CRAN 2 · EN TÊTE À TÊTE, QUINZE MINUTES

Le recadrage

Le fait revient. Deuxième ou troisième fois. Vous convoquez, porte fermée, et vous déroulez les quatre temps.

C'est le cran de référence de ce document. Celui pour lequel la trame a été faite.

« C'est la troisième fois que la note arrive après l'échéance. On traite le sujet aujourd'hui. »

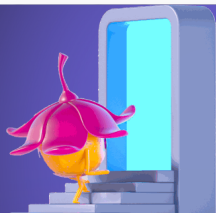
CRAN 3 · SITUATION INSTALLÉE, EFFET COLLECTIF

La mise au point

Le fait dure, l'équipe le subit, les crans précédents ont eu lieu. Vous nommez l'impact collectif et la limite.

Vous annoncez la suite, et vous l'appliquez. C'est le seul cran où les conséquences se disent.

« Ce fonctionnement a un effet direct sur l'équipe. Si l'échéance glisse encore, on bascule en revue hebdomadaire avec la direction. »



LA RÈGLE DU CRAN

Le cran se choisit pendant la préparation

Un cran 3 sorti sur une situation de cran 1 abîme le lien pour des semaines. Un cran 1 répété sur une situation de cran 3 laisse l'équipe en attente d'un arbitrage.

9 Un entretien complet, mot à mot

Situation et prénoms fictifs. Un livrable hebdomadaire arrive après l'échéance depuis trois semaines. Cran 2, en tête à tête. Onze minutes.

... CAMILLE « Merci d'être passé. J'ai un sujet, quinze minutes suffiront. »

D CAMILLE « Sur les trois dernières semaines, la note de suivi m'est arrivée le jeudi soir. L'échéance est le mardi midi. »

· CE QUI SE JOUE

Le fait, puis trois secondes de silence.
Camille attend.

... SAMI « Oui, les semaines ont été chargées. »

E L'EFFET SUR VOUS

E CAMILLE « Ça me met en difficulté au comité du mercredi. J'y arrive avec les chiffres de la semaine d'avant. »

... SAMI « **Je comprends. Je pensais que le point du mercredi portait sur les tendances.** »

· CE QUI SE JOUE

L'information neuve sort ici. Le temps
E l'a fait émerger.

E CAMILLE « Il porte sur la semaine écoulée. Voilà pourquoi la date compte autant. »

S LA DEMANDE, PUIS CE QUI L'AIDERAIT

S CAMILLE « À partir de la semaine prochaine, je veux la note le mardi à midi. Trois indicateurs, une page. »

S CAMILLE « **Qu'est-ce qui t'aiderait à tenir cette échéance ?** »

· CE QUI SE JOUE

La question transfère l'engagement.
Sami construit sa solution.

... SAMI « Les données commerciales arrivent le lundi soir. Avec une remontée le vendredi, je tiens le mardi midi. »

S CAMILLE « Je vois ça avec Marc aujourd'hui. Tu auras les données le vendredi. »

... SAMI « Alors c'est tenable. Je cale la rédaction le lundi matin. »

C LE BÉNÉFICE, PUIS LA DATE

C CAMILLE « Avec ce rythme, tu gardes la main sur ton reporting et je passe en appui. »

C CAMILLE « On refait un point le 28, quinze minutes. Je le pose dans ton agenda et je t'envoie trois lignes ce soir. »

· CE QUI SE JOUE

Onze minutes, une décision, une date
posée.

... SAMI « Ça marche. »

10 Visio, deuxième entretien, cas RH

Vous entrez ici quand le contexte change. L'écran remplace la pièce, le premier entretien reste lettre morte, ou le sujet dépasse votre périmètre.

CAS 1 · L'ENTRETIEN EN VISIO

L'écran remplace la pièce

Vous perdez le corps, les micro-signaux et le silence confortable. Trois réglages compensent.

Caméra allumée des deux côtés, annoncée à l'invitation. Votre fait dit face objectif, écran de partage fermé. Et le silence tenu jusqu'au bout, même s'il paraît deux fois plus long à distance.

« Je garde la caméra, ce sujet mérite qu'on se voie. Quinze minutes. »

CAS 2 · LE DEUXIÈME ENTRETIEN

Le sujet revient à l'identique

La date de revoyure arrive, le fait s'est reproduit. Vous changez une seule chose, le cran.

Vous ouvrez sur le premier entretien plutôt que sur le fait. Vous rappelez la demande et sa date, vous écoutez ce qui a bloqué, puis vous nommez la suite avec une échéance ferme.

« Le 12, on s'était mis d'accord sur le mardi midi. Dis-moi ce qui a coincé. »

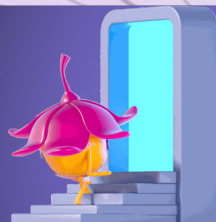
CAS 3 · AU-DELÀ DE VOTRE PÉRIMÈTRE

Le sujet appartient aux RH

Certains faits sortent du management de proximité dès la première occurrence.

Propos discriminatoires, harcèlement, sécurité, suspicion de fraude, situation de santé. Vous écoutez, vous notez les faits et la date, vous dites que vous transmettez, et vous appelez votre RH le jour même.

« Ce que tu me dis dépasse ce que je peux traiter seul. Je le transmets aujourd'hui. »



LA RÈGLE DU PÉRIMÈTRE

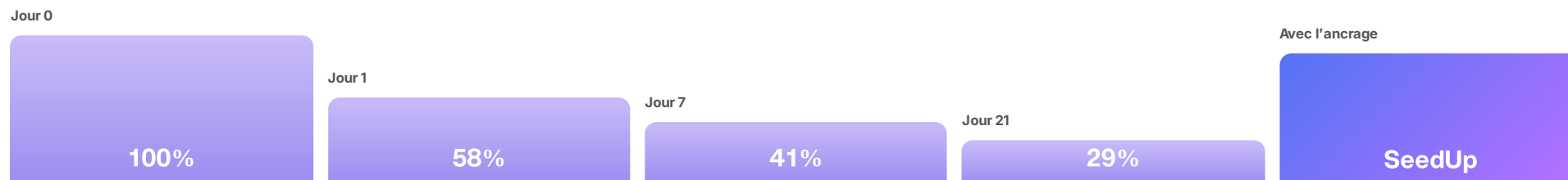
Savoir où votre rôle s'arrête protège tout le monde

Un manager qui transmet au bon moment protège son collaborateur, son entreprise et lui-même. Le réflexe se prend une fois, il sert pour toute la carrière.

11 Trois semaines plus tard, la trame a disparu

Vous avez lu ce document en quelques minutes. Vous conduirez votre premier entretien cette semaine. Et vers la troisième semaine, la trame sera sortie de votre tête. C'est mécanique, ça arrive à tout le monde.

CE QUE VOTRE CERVEAU GARDE D'UNE JOURNÉE DE FORMATION



Ordres de grandeur issus de la courbe d'oubli d'Ebbinghaus, 1885, répliquée par Murre et Dros dans PLOS ONE en 2015. La parade est connue depuis aussi longtemps, rappeler le geste juste avant de l'oublier. Cepeda et ses collègues ont compilé 184 études sur le sujet.

CE QU'ON AJOUTE DANS UN PARCOURS

- Vos managers s'entraînent sur leurs vrais entretiens, filmés.
- Un expert de votre secteur anime, plutôt qu'un généraliste.
- 90 jours de micro-actions sur le poste.
OPTION ANCRAGE
- Une mesure avant et après, présentable au COMEX.

CE QUE ÇA DONNE, MESURÉ

1 083 micro-actions faites
97% de complétion
+11% de progression

Campagne de 90 jours menée avec 50 managers.



Trente minutes avec un expert Sinéa

Vous lui racontez vos trois situations d'entretien les plus fréquentes. Il vous dit lesquelles se règlent avec cette trame, et lesquelles demandent autre chose. Vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

Réserver un échange

bonjour@sineaperformance.fr

186 entreprises accompagnées · Crédit Agricole Charente-Périgord, 4 ans, 67 actions, 200+ managers formés, 96% de satisfaction

12 À quoi ressemble un défi SeedUp



Pendant 90 jours, un défi par jour ouvré arrive sur le téléphone de vos managers. Cinq à quinze minutes, à faire dans le flux du travail. Chacun choisit ceux qui font sens dans sa semaine, et coche le soir même. **Voici deux défis tirés du vivier « conduire un entretien difficile ».**

01 Le fait avec son heure

Entretien difficile · micro-expérience · 5 min · facile

LE DÉFI

Aujourd'hui, repère un comportement qui te gêne chez un collaborateur. Écris-le en une phrase, avec sa date et son heure, puis relis-la à voix haute.

RÉUSSI SI

ta phrase contient une heure, un chiffre ou un document, et zéro adjectif sur la personne.

POURQUOI

« Tu es désorganisé » se conteste. Ton collaborateur cherche des contre-exemples, il en trouve.

« La note est arrivée jeudi 18h » se vérifie. Il a vécu la scène, il la reconnaît.

Écrire la phrase avant de la dire évite de la découvrir dans la salle.

EXEMPLES

- « Le dossier est arrivé la veille du comité, à 19h. »
- « Sur les trois derniers points, tu es entré après le début. »
- « Le client a reçu deux versions du même devis mardi. »

02 Tiens tes trois secondes

Entretien difficile · pari · 5 min · intermédiaire

LE DÉFI

À tes trois prochains échanges, compte trois secondes après avoir posé une question.

Garde le silence pendant ce temps, même s'il te paraît long.

RÉUSSI SI

au moins une personne complète sa réponse pendant ton silence.

POURQUOI

Le silence te paraît long parce que tu le vis de l'intérieur. Pour l'autre, il dure une respiration.

Trois secondes lui donnent le temps d'ajouter la précision qu'il gardait pour lui.

C'est le geste le plus court du carnet, et celui qui rapporte le plus d'information.

EXEMPLES

- En réunion, compte « un, deux, trois » avant de rebondir.
- En face à face, garde le silence même si la réponse semble finie.
- En visio, attends trois secondes avant de reprendre la parole.

LA SUITE

Vous savez quoi dire. Reste à le faire tenir.

Racontez-nous vos trois situations d'entretien les plus fréquentes. Un expert Sinéa vous dit lesquelles se règlent avec cette trame, et lesquelles demandent autre chose. Trente minutes, et vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.



bonjour@sineaperformance.fr

Réserver un échange de 30 minutes

186

entreprises
accompagnées

4 ans

avec le Crédit Agricole
Charente-Périgord

200+

managers
formés

96%

de satisfaction
sur 67 actions

Là où la compétence prend racine.