

Les pièges qui sapent la confiance au travail

Module adaptatif

~20 min

Un collaborateur qui se tait alors qu'il a l'argument juste, une différence rabotée jusqu'à disparaître, un manager qui retient l'information pour rester indispensable : trois mécanismes discrets, une même racine, la peur. Le module les nomme — besoin d'approbation, normalisation, surprotection — et donne pour chacun la sortie. Il montre aussi que le troisième se joue à deux, et ne se dénoue que des deux côtés.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Reconnaître le besoin d'approbation : taire son avis, approuver une décision de groupe à laquelle on ne croit pas.
- 02 Mesurer ce que coûte la normalisation : une différence vécue comme un défaut, et une équipe sans idées neuves.
- 03 Distinguer ce qui doit être partagé — valeurs et mission — de ce qui doit rester propre à chacun.
- 04 Repérer les trois croyances de l'attitude parentale, et le mouvement que chacun des deux a à faire.

— PUBLIC CONCERNÉ

Managers et collaborateurs qui veulent gagner en assurance, et la rendre à ceux qui travaillent avec eux.

- **Prérequis** : aucun

— DÉROULÉ DU MODULE

En autonomie, avec un entraînement adapté à l'apprenant.

- 1 **Autodiagnostic** : sur 9 dimensions pour situer ses pratiques et orienter l'entraînement.
- 2 **Vidéo d'expert** : de 10 minutes, ponctuée de 3 pauses de réflexion.
- 3 **Mises en situation** : 2 premières situations sélectionnées à partir de l'autodiagnostic, puis 16 autres facultatives. Chaque réponse reçoit un retour pédagogique : ses effets et une piste pour progresser.
- 4 **Engagement daté** : une action à essayer, rédigée par l'apprenant ou choisie parmi les propositions.
- 5 **Fiche mémo à télécharger** : repères clés, questions, engagement, notes personnelles et check-lists.

— UN EXEMPLE PARMIS LES SITUATIONS PROPOSÉES

Demain matin, le comité de crédit d'une banque régionale valide un nouveau barème de prêts. Constance, analyste, a préparé deux arguments solides : il écartera de bons dossiers. Mais tous ses collègues semblent convaincus, et elle a l'habitude d'attendre leur approbation avant de parler. Que fait-elle de son désaccord ?

— ÉVALUATION ET VALIDATION

Seuil : 80 %

Le score prend en compte les réponses aux mises en situation, l'engagement formulé et, le cas échéant, les activités d'apprentissage complémentaires. La validation requiert un engagement et un score d'au moins 80 %.

MÉTHODES & MODÈLES

- Attitude parentale / surprotection managériale — méthode Aftonios, inspiré de l'analyse transactionnelle (relation Parent-Enfant)
- Conformisme — expérience de Solomon Asch (1951)
- People-pleasing (besoin d'approbation)
- Normalisation des différences — méthode Aftonios

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Boston Consulting Group : les entreprises à la direction la plus diverse tirent 45% de leur chiffre d'affaires d'innovations récentes, contre 26% pour les moins diverses (19 points d'écart)
- Solomon Asch — expérience sur le conformisme (1951) : environ 75% des participants se rallient au moins une fois à la réponse majoritaire erronée
- Irving Janis — pensée de groupe (1972) : le désir d'unanimité conduit un groupe à approuver des décisions avec lesquelles ses membres sont en désaccord
- Frances Milliken, Elizabeth Morrison & Patricia Hewlin, « An Exploratory Study of Employee Silence », Journal of Management Studies (2003) : 85 % des salariés interrogés ont déjà tu un problème important, d'abord par peur d'être mal perçus et d'abîmer des relations auxquelles ils tiennent