

Être entendu sans avoir à s'imposer : le guide RH et dirigeants

Vos collaborateurs cherchent déjà une réponse

Plus de 1 100 personnes ont suivi notre webinaire « Être entendu sans avoir à s'imposer » du 25 septembre 2026, dont 700 en direct. Elles sont venues seules, sur leur temps, chercher comment formuler une demande, assumer une décision ou répondre à une mise en cause sans s'excuser, se justifier ni se défendre.

Ce guide s'adresse à vous, RH, responsable formation ou dirigeant. Il explique ce que ce besoin signifie pour votre entreprise et ce que vous pouvez mettre en place, dès maintenant, dans vos équipes.

Ce que cela coûte dans le travail

Le livre blanc du webinaire décrit cinq réflexes qui nous protègent dans l'instant et affaiblissent notre message. Pour une personne, c'est une gêne. Pour une équipe, c'est un coût, qui n'apparaît dans aucun tableau de bord :

- **Des demandes qui s'excusent.** L'urgence et le délai se perdent dans les précautions : l'information arrive tard, ou n'arrive pas.
- **Des décisions qui se justifient.** À force d'explications que personne n'a demandées, une décision fondée paraît mal assumée, et elle est rediscutée.
- **Des « je vais essayer ».** Le manager entend un oui, le collaborateur a dit peut-être : l'échéance est manquée sans que personne ait menti.
- **Des propositions qui arrivent trop tard.** Les réunions s'allongent, et l'idée utile se perd dans sa préparation.
- **Des réponses qui se défendent.** Un message mal reçu devient un échange de justifications, loin des faits et de l'action.

Ces réflexes sont des adaptations : face à l'autorité, le collaborateur a appris qu'ils étaient plus sûrs. Ils répondent à un autre réflexe, celui du manager qui confie une mission, puis reprend la main. Il faut entraîner les uns à s'exprimer, et faire disparaître la source. Cela fait une seule personne de plus à entraîner : le manager.

Pourquoi comprendre ne suffit pas

Savoir ce qu'il faudrait dire ne change pas ce que l'on dit sous pression. Après une formation classique, chacun connaît les bons principes ; face à un interlocuteur difficile, l'habitude reprend le dessus.

Un comportement évolue quand trois conditions sont réunies : la personne voit ce qu'elle fait réellement, elle s'entraîne de façon répétée dans ses propres situations de travail, et elle est accompagnée pendant qu'elle essaie. C'est sur ce constat que HCD Institute construit ses solutions depuis 2011.

Trois actions à lancer dès maintenant

Ces trois actions ne demandent ni budget ni prestataire. Elles vous permettent de mesurer le besoin dans vos équipes avant toute décision.

1. **Repérez les « je vais essayer ».** Choisissez une réunion récurrente et notez, pendant un mois, les engagements pris sans délai ni condition claire, puis ceux qui n'ont pas été tenus. L'écart mesure le coût du réflexe dans votre équipe.
2. **Donnez un cadre aux engagements.** Demandez à vos managers de terminer chaque décision par une question explicite : « Qu'est-ce qui pourrait nous empêcher de tenir cela ? ». La question autorise la réserve sans que personne ait à s'imposer.
3. **Faites circuler le livre blanc.** Transmettez-le à une équipe et demandez à chacun de choisir, parmi les cinq réflexes, celui qu'il reconnaît le plus chez lui. Vous obtenez en une semaine une carte concrète des besoins.

Observer, s'entraîner, agir : ce que HCD Institute apporte

Nos trois solutions répondent chacune à une étape et peuvent être utilisées séparément ou en un seul parcours.

Étape	Solution	Ce qu'elle fait	Ce que vous obtenez
Observer	360° Feedback	Recueille plusieurs regards sur 21 compétences et 63 comportements observables, puis débrief avec un coach	Un axe de progression réaliste par personne, sans jugement ni étiquette
S'entraîner	RobotCoachPro	Parcours accompagné de 39 jours : micro-actions en situation réelle, classes virtuelles, coach	De nouveaux réflexes disponibles quand la pression monte, et des repères pour mesurer les progrès
Agir	QUAMO	Appui bref et confidentiel pour préparer une réponse quand une situation se tend	Une action choisie par la personne, au moment où elle en a besoin

HCD Institute a accompagné des organisations telles que Thales, Liebherr Aerospace, Hitachi Rail, l'AP-HP, Swiss Life et Sopra Steria. L'organisme est certifié Qualiopi pour ses actions de formation.

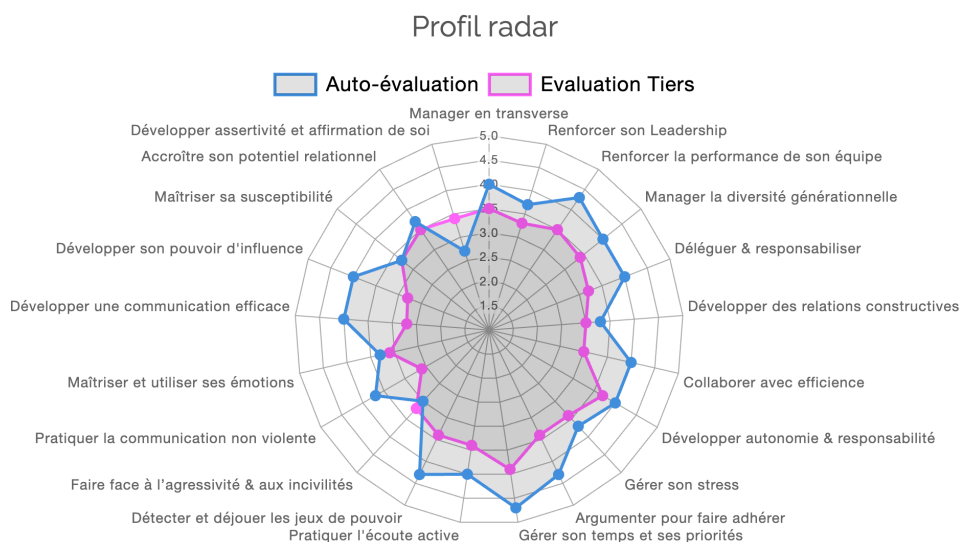
Commencer par une seule équipe

Le plus simple est de tester sur une équipe avant d'engager l'entreprise. Un pilote vous donne des résultats observables sur un périmètre limité, que vous pouvez présenter en interne.

- **Un périmètre clair** : une équipe et son manager, autour d'une situation de travail précise.
- **Un point de départ mesuré** : un 360° Feedback pour savoir ce qui mérite de progresser.
- **Un entraînement dans le travail** : le parcours RobotCoachPro de 39 jours, sans sortir les personnes de leur activité.
- **Un bilan partagé** : les progrès constatés par les participants, leur tuteur et leur observateur.

Ce que vous recevez : extrait d'un rapport-bilan 360°

Chaque participant reçoit un rapport-bilan écrit, remis après un débrief oral avec un coach spécialisé. Cet extrait anonymisé compare la perception d'un participant à celle de son entourage.



Le profil radar superpose, sur les 21 compétences, l'auto-évaluation du participant (en bleu) et l'évaluation de son entourage (en rose), notées sur 5. Là où les deux lignes s'écartent, il y a un sujet à explorer. Le tableau de la page suivante reprend quatre de ces compétences.

Domaine	Perception du participant	Perception de l'entourage	Ce que l'écart révèle
Communication efficace	4,0	2,7	Ce qui lui paraît clair ne l'est pas toujours pour ses interlocuteurs
Pouvoir d'influence	3,9	3,0	Ses propositions ne recueillent pas toujours l'adhésion attendue
Gestion du temps et des priorités	4,7	3,6	Ses priorités sont moins visibles pour les autres que pour lui
Autonomie et responsabilité	4,0	4,0	Point de convergence : l'initiative est reconnue par tous

Le rapport ne juge pas la personne : il signale l'écart entre l'intention qu'elle met dans son action et l'effet que les autres en reçoivent. Il nomme d'abord les forces déjà reconnues, puis le point de vigilance central, et se termine par :

- **Deux priorités de développement**, chacune avec un objectif formulé en une phrase. Ici : « Exprimer clairement mon besoin et ma position, tout en maintenant l'autre dans l'échange. »
- **Des signes de progrès vérifiables dans le travail**. Par exemple : après un échange important, l'interlocuteur peut reformuler l'enjeu, la demande et la prochaine étape.
- **Une nouvelle prise de feedback**, pour établir si l'écart entre l'intention et la perception de l'entourage s'est réduit.

Parlons de votre situation

Trente minutes suffisent pour regarder ensemble la situation que vous souhaitez faire évoluer et voir si un pilote a du sens chez vous.

- [Choisir un créneau d'échange](#)
- Téléphone : 06 22 06 76 09
- [Nous écrire](#)

Le prochain webinaire HCD Institute a lieu le dernier vendredi de chaque mois sur [Webikeo](#). Invitez-y vos équipes : c'est la façon la plus simple de leur faire découvrir l'approche.

<https://www.hcd-institute.fr/wp-content/uploads/2026/10/guide-rh-dirigeants-etre-entendu.pdf>