LES CAHIERS PRATIQUES ALLECTIO

Cahier n° 6 · extrait gratuit

Exprimer un désaccord au travail

Un cahier pratique pour préparer un dossier factuel et formuler votre désaccord face à un responsable.



> *Votre désaccord peut servir l'équipe. Ce cahier vous aide à le préparer : les faits, le bon moment, une proposition, et ce que vous ferez si la réponse est non.*

Bureau · Soin · Télétravail · Association

Version 0.9 · novembre 2026

MODE D'EMPLOI

Avant de commencer

Vous n'êtes pas d'accord avec une décision, une consigne ou une façon de faire, et vous hésitez à le dire. Ce cahier vous aide à préparer ce désaccord avec des outils venus en partie de l'aviation et du soin, de la collecte des faits jusqu'au bilan.

À qui s'adresse ce cahier

À toute personne, en entreprise, dans la fonction publique ou dans une association, qui n'ose pas contredire un responsable, ou dont les désaccords sont mal reçus. Aucune connaissance préalable n'est nécessaire.

Ce que vous aurez en main

- votre désaccord, nommé et classé ;
- un dossier factuel : dates, chiffres, documents ;
- les objectifs et les contraintes de votre responsable ;
- votre phrase : constat, risque, proposition ;
- deux ou trois options à proposer ;
- un plan si la réponse est non, jusqu'au bilan.

Ce que ce cahier ne fait pas

- Il ne garantit pas que votre responsable change d'avis. Il rend votre désaccord plus facile à entendre.
- Il ne remplace pas un conseil juridique, ni l'aide des représentants du personnel ou du service de santé au travail.
- Il n'est pas fait pour le harcèlement, la discrimination, les menaces, les pratiques illégales ou un danger grave (page 3).
- Ses exercices sont des outils de réflexion. Ils ne disent pas qui a raison.

Comment l'utiliser

- Un désaccord à la fois. Vous pourrez reprendre le cahier pour le suivant.
- Lisez d'abord l'exemple rempli, puis remplissez votre fiche, à la main si possible.
- Comptez environ une heure pour les parties 1 à 6. C'est un ordre de grandeur : prenez le temps qu'il vous faut.
- Vos fiches sont pour vous. Gardez-les chez vous plutôt que sur un poste ou une messagerie de travail.

Trois entrées possibles

J'AI LE TEMPS DE ME PRÉPARER

Suivez les parties 1 à 6 dans l'ordre, puis résumez tout sur la fiche de préparation.

LA DISCUSSION A LIEU BIENTÔT

Allez à l'essentiel : partie 2, partie 5 et partie 6, puis la fiche de préparation.

ON M'A DÉJÀ DIT NON

Commencez par la partie 7. Si le risque demeure, passez à la partie 8, puis à la partie 9.

Les situations, les prénoms et les dialogues de ce cahier sont fictifs. Dominique et Claude peuvent être une femme ou un homme : à vous de les imaginer.

SOMMAIRE

Dans le cahier complet

	Avant de commencer	
1	Qualifier le désaccord	
2	Constituer un dossier factuel	
3	Comprendre les enjeux du responsable	DANS CET EXTRAIT
4	Choisir le canal et le moment	
5	Formuler le désaccord	
6	Proposer des options	
7	Réagir à un refus	
8	Escalader proprement	
9	Garder une trace écrite neutre	
10	Débriefer sans coupable	
	Fiche de préparation, à imprimer	
	Ce que dit la recherche	
	Sources et prolongements	

VOTRE SÉCURITÉ D'ABORD

Ce cahier concerne les désaccords que l'on peut discuter sans danger. En cas de harcèlement, de discrimination, de menaces ou de violences sexistes ou sexuelles, ou si l'on vous demande de participer à une pratique illégale, une meilleure formulation ne suffira pas et peut vous exposer : parlez-en d'abord à une personne de confiance ou à un service spécialisé. Face à un danger grave et imminent pour votre santé ou votre sécurité, alertez sans attendre : la loi prévoit un droit d'alerte et de retrait. Le Défenseur des droits oriente aussi les lanceurs d'alerte.

- **17 ou 112** : en cas de danger immédiat.
- **116 006** : aide aux victimes, quel que soit le type de violence ; gratuit.
- **3928** : Défenseur des droits, si vous pensez subir une discrimination, au travail comme ailleurs.
- arretonslesviolences.gouv.fr : informations et signalement en ligne.
- **3114** : si vous avez des idées suicidaires ou si un proche vous inquiète ; gratuit, jour et nuit.
- **SOS Amitié, 09 72 39 40 50** : écoute anonyme, jour et nuit, en cas de solitude ou de détresse.

Au travail, vous pouvez aussi vous adresser au service de prévention et de santé au travail, aux représentants du personnel ou à l'inspection du travail. Numéros valables en France, vérifiés en novembre 2026 sur des sites publics.

UN MOT SUR LA LOYAUTÉ

Contredire un responsable peut sembler déloyal. L'économiste Albert Hirschman voyait les choses autrement : face à une organisation qui se dégrade, on peut partir ou prendre la parole, et selon lui la loyauté retient de partir et pousse à parler. Dire « je ne suis pas d'accord » peut donc être une façon de tenir à l'équipe et à sa mission. Ce cahier ne vous demande pas de tout contester : il vous aide à choisir ce qui mérite d'être dit, et à le dire de façon que l'on puisse l'entendre.

PARTIE 3

Comprendre les enjeux du responsable

Votre responsable ne voit pas la situation depuis votre place. Repérer ce qu'il cherche à obtenir et ce qui le contraint aide à relier votre désaccord à un but que vous partagez.

Ses objectifs

Ce qu'il doit obtenir : un délai, un budget, un résultat, la satisfaction d'un client, la continuité du service. Ce sont souvent aussi les vôtres, vus d'une autre place.

Ses contraintes

Ce qui limite ses choix : sa propre hiérarchie, des règles, des moyens, des informations que vous n'avez pas. Une contrainte n'est pas une excuse : c'est une donnée du problème.

LE GRADIENT D'AUTORITÉ

En aviation, on appelle ainsi l'écart d'autorité perçu entre le commandant de bord et le copilote. Trop marqué, il fait hésiter la personne qui doit signaler un problème, et rend son message plus difficile à entendre. L'enjeu n'est pas de supprimer cet écart, car une équipe a besoin que quelqu'un décide, mais d'éviter qu'il coupe la parole.

Le même écart existe au bureau, à l'hôpital ou dans une association. Votre responsable ne le ressent pas forcément comme vous : une réponse sèche n'est pas un jugement sur vous.

EXEMPLE B · LE RAPPORT

Ce que Claude voit	*« Trois chiffres du rapport ne concordent pas avec les données du fournisseur. »*
Ce que la directrice vise	*« Envoyer le rapport au client vendredi, comme promis. »*
Ce qui la contraint	*« Un client important, un délai fixé par contrat, quatre autres dossiers en cours. »*
Le but commun	*« Un rapport juste, et un client qui garde confiance. »*

Claude travaille dans un bureau d'études, dont deux jours par semaine à domicile. En partant du but commun, son désaccord ne dit plus « vous avez tort d'envoyer vendredi », mais « nous risquons d'envoyer des chiffres faux ». La directrice peut l'entendre sans avoir à défendre sa décision.

ENTRAÎNEZ-VOUS · OBJECTIF, CONTRAINTE OU SUPPOSITION ?

1. « La direction a gelé les embauches jusqu'en juin. »
   ☐ objectif ☐ contrainte ☐ supposition

2. « La cheffe de chantier veut livrer avant les premières gelées. »
   ☐ objectif ☐ contrainte ☐ supposition

3. « Il ne pense qu'à sa promotion. »
   ☐ objectif ☐ contrainte ☐ supposition

4. « Le président vise cent bénévoles en juin. »
   ☐ objectif ☐ contrainte ☐ supposition

Réponses : 2 et 4 sont des objectifs ; 1, une contrainte ; 3, une supposition, peut-être fausse.

CE QUE DIT LA RECHERCHE

Les responsables jugent plus sévèrement une parole qui remet en cause l'existant qu'une parole qui le soutient, et retiennent moins les idées qu'elle porte, en partie parce qu'ils la perçoivent comme moins loyale et plus menaçante (Burris, 2012, une étude de terrain et deux expériences). Montrer que votre désaccord sert un but commun pourrait atténuer cet effet : c'est une piste, pas un résultat démontré.

PARTIE 3 · VOTRE FICHE

Le désaccord vu de l'autre côté

Remplissez une ligne par décision qui vous pose problème. Dans les colonnes du milieu, notez ce que vous savez ; ce que vous supposez seulement, marquez-le d'un point d'interrogation.

CE QUE JE CONTESTE	CE QUE MON RESPONSABLE CHERCHE À OBTENIR	CE QUI LE CONTRAINT	NOTRE BUT COMMUN
L'envoi du rapport vendredi, avant la vérification des chiffres.	*Tenir la date promise au client.*	*Le contrat, un client important, quatre autres dossiers. Une pression de la direction ?*	*Un rapport juste, et un client qui garde confiance.*

Ce qui reste à vérifier

Complétez ces phrases. Une contrainte devinée n'est pas une contrainte connue : la meilleure source reste votre responsable.

« Je ne sais pas si mon responsable… »

« Je pourrais le lui demander ainsi : … »

« Ce que nous voulons tous les deux, c'est… »

« Même avec ses contraintes, ce qui me pose problème reste… »

EXTRAIT GRATUIT

La suite du cahier

Vous venez de regarder votre désaccord depuis la place de votre responsable. Le cahier complet vous accompagne ensuite jusqu'à la conversation elle-même, puis jusqu'au bilan.

Ce que vous y trouverez

- Qualifier votre désaccord : sécurité, qualité, éthique, organisation ou préférence.
- Constituer un dossier factuel : dates, chiffres, documents.
- Choisir le canal et le moment, au bureau comme en télétravail.
- Formuler votre désaccord en trois temps, avec des exemples commentés : soin, bureau, association.
- Proposer deux ou trois options que votre responsable peut accepter.

Et quand cela se complique

- Réagir à un refus : sonder, alerter, contester, sans hausser le ton.
- Escalader proprement, en prévenant avant d'aller plus haut.
- Garder une trace écrite neutre de ce qui a été décidé.
- Débriefer sans chercher de coupable, quelle que soit la décision.
- Une fiche de préparation d'une page, à réutiliser.

LE CAHIER COMPLET

20 pages au format PDF, à imprimer ou à remplir sur papier libre. Dix exercices, chacun précédé d'un exemple rédigé. Les sources scientifiques et leurs limites sont indiquées pour chaque idée.

Disponible sur allectio.app

En attendant, gratuitement

- Le simulateur « Oser le dire », pour vous entraîner face au gradient d'autorité.
- La check-list « Le débriefing sans coupable », pour faire le bilan après coup.
- Dans l'application Allectio, le parcours « Oser le dire », dont 1 chapitre sur 5 est gratuit.

VOTRE AVIS NOUS AIDE

Cet extrait vous a-t-il été utile ? Qu'est-ce qui vous a manqué ? Écrivez-nous à contact@allectio.app : chaque retour sert à améliorer la collection.