

# 2 diagnostics à côté de la plaque

2 impasses stratégiques  
**pour les comités de directions  
et les équipes managériales**

Pourquoi tant de collectifs s'épuisent et  
comment faire autrement.

Laurence Nerin, consultante et coach  
stratégique, catalyseur de liens et de clarté  
**pour Dirigeants, Directeurs et DRH exigeants  
en quête de démarche efficace  
et de performance durable**



# Et si ce n'était si la faute des personnes, ni un déficit d'engagement?

Sur le terrain, les symptômes sont clairs :

- ✳ des tensions chroniques,
- ✳ des collectifs éclatés,
- ✳ une performance fragile,
- ✳ des managers (et/ou autres collaborateurs) en surcharge

On cherche alors le.s bouc-émissaire.s ou le manque d'engagement.

Deux explications aussi répandues qu'insuffisantes.  
Deux diagnostics creux qui évitent le réel.

Et pendant ce temps,  
le système continue de fatiguer ses forces vives,  
sans que l'on ne questionne les règles du jeu.



Ce document propose une lecture radicalement  
différente de ce qui fatigue et pourrait faire tenir vos  
équipes.

Pas un outil de plus.

Un décadrage stratégique.

Pour celles et ceux qui veulent reconstruire sur du vrai.



# Lire ce document, une invitation, pas une accusation

Si vous ouvrez ce document, ce n'est pas pour vous faire la leçon.

Ce n'est pas pour culpabiliser.

C'est pour regarder autrement ce qui fatigue vos équipes et vous, avec.

Parce que non,

le problème n'est pas "les gens pas motivés" ou "les personnalités difficiles".

Le problème, ce sont des structures devenues intenable.

Des règles implicites tordues.

Des tensions collectives qu'on refuse de nommer.

Des cadres de pilotage qui demandent l'impossible, sans l'assumer.

***Ce document ne cherche pas des coupables.***

Il éclaire ce qui use en silence, ce qui grippe sans bruit, ce qui s'effondre sans alerte.

Et surtout : il propose des leviers pour reconstruire autrement.

**Lisez-le, pour voir plus clair.**

Et décider, lucidement, ce que vous n'êtes plus prêt.e à cautionner.

# Diagnostic 1 : le problème serait la personne



On aime bien dresser des portraits :

- Le collaborateur "passif-agressif"
- La manager "trop rigide"
- Le collègue "négatif"
- La jeune recrue "pas alignée"

C'est cliquable. C'est facile. Ça rassure.  
Et ça ne résout strictement rien.

## *Pourquoi ?*

Parce que dans la plupart des cas, ces postures sont des réactions logiques à un cadre dysfonctionnel :

- des injonctions contradictoires
- des responsabilités mal réparties
- des tensions structurelles non traitées
- des règles implicites floues.

# Le comportement est une réaction au contexte et à la structure

*Le comportement de la personne n'est pas le noeud  
du problème.*

Derrière un comportement récurrent jugé "négatif", passif, rigide, agressif, désengagé, il y a souvent un cadre flou, déséquilibré ou contradictoire.

Ce n'est pas juste une "personne à problèmes" ou "une personne qui pose problème".

Un comportement qui poserait problème est en premier lieu une réponse locale à une faille locale ou globale.



## *Pourquoi cette personne et pas une autre?*

Parce que cette personne a un terrain, à une sensibilité qui va s'exprimer dans le contexte.

*spoiler* : si cette personne ne s'exprimait pas ainsi, quelqu'un d'autre s'exprimerait probablement à sa place, à sa façon.



# Chacun s'adapte au contexte

Imaginez

Vous êtes posé.e dans un café tranquille.

La lumière est douce, la musique est calme.

Les gens parlent bas.

Vous parlez bas aussi. Vous sourisez. Vous respirez.

Maintenant, changement de décor.

Vous êtes dans un open-space bruyant.

Vous avez dix mails urgents. Un appel manqué.

Votre N+1 ou votre N-1 passe en coup de vent avec une phrase floue, encore un problème à régler avant ce soir et vous êtes déjà en retard.



# Chacun s'adapte au contexte

Votre comportement change.  
Vous vous crispez. Vous vous impatientez. Vous  
coupez la parole. Vous devenez plus sec.he, plus  
défensif.ve.

Et non : vous n'êtes pas devenu.e "passif-agressif" en  
dix minutes.

Vous réagissez à un contexte désajusté.

*Ce qui est vrai pour vous... est vrai pour tous les  
collaborateurs que l'on juge trop facilement  
"problématiques".*

# Reprenez la main là où vous pouvez agir



*Il y a une tendance facile à pathologiser les individus au lieu de soigner les structures ... en reprenant la main!*

Personnaliser le malaise, ça évite de regarder là où ça fait vraiment mal :

- dans les choix d'organisation,
- dans les choix de pilotage,
- dans les choix de gouvernance.

A votre avis, quelle a été ma réponse à cette DRH qui se sentait impuissante devant des comportements de certain.e.s collaborateurs?

*Si vous saviez, Laurence, ce que les gens se permettent...*

Ou que penser de ces organisations qui laissent des responsables, des managers, des directeurs en place alors que leurs comportements ne sont pas acceptables et que cela se sait ?

*(SPOILER : TOUT SE SAIT)*

# De nouveaux leviers

*Un comportement qui pose problème ? Un indicateur !*

Dans 80 % des cas, ce qu'on appelle "une personnalité difficile"

est simplement une tentative d'ajustement à un système flou, contradictoire ou insoutenable.

Alors non, ce n'est pas "le collaborateur" le problème. C'est le cadre, l'organisation, le système qui génèrent des réactions locales à un désalignement global.

Et on ne soigne pas un malaise structurel en collant une étiquette sur un individu.

# De nouveaux leviers

*Avant de se contenter de charger un.e / des collaborateur.s, interrogez la structure et sa culture.*

Parce que sinon, d'autres collaborateurs exprimeront à leurs façons, les mêmes lacunes du système, un jour ou l'autre.

*Et si des comportements qui posent problème vous indiquaient de nouvelles pistes à investiguer pour gagner sur tous les plans?*

# Diagnostic 2

## Il faut plus de motivation et d'engagement



Aujourd'hui, tout s'accélère.

Les infos affluent, les tensions montent, les injonctions pleuvent.

Piloter une équipe comme une ligne de production ?  
C'est fini.

*Le vrai nerf de la guerre?*

*L'adaptation. Pas individuelle. Pas héroïque.  
Collective*

Et on en est loin quand :

- ✳ Chacun s'isole pour tenir.
- ✳ Les plus solides s'épuisent.
- ✳ Le stress devient la norme.
- ✳ La qualité s'effondre.
- ✳ La performance ? Une façade à court terme.

# Le désengagement ou le cadre défaillant

***Ceux qui en ont fait l'expérience le savent :***

le problème n'est pas un manque d'engagement,  
mais des dynamiques collectives invisibles,  
désajustées, épuisantes.

Et dans ces systèmes mal conçus,  
ce sont souvent les plus engagés qui paient le prix fort :  
ceux qui portent tout, tout le temps, jusqu'à l'implosion.

***Même un manager engagé, compétent, structurant...  
ne peut pas, seul, tenir debout dans un système qui  
s'effondre autour de lui.  
C'est systémique.***

Désengagement  
Démotivation  
Déréponsabilisation

***Même combat!***

Chercher plus d'engagement, là où le cadre est défaillant,  
***c'est au mieux inefficace. Au pire, maltraitant***

Au même titre que le manque de motivation ou le manque d'engagement, on regrettera aussi un manque de responsabilisation.

Mais refuser une responsabilité intenable, n'est-ce pas déjà faire preuve de lucidité ?



# L'origine des difficultés récurrentes est structurelle

Les points mentionnés plus haut ne trouvent pas de solutions au niveau individuel mais au niveau collectif.

*Un collectif, ce n'est pas une ambiance.  
C'est une architecture invisible,  
qui soutient ou qui sabote.*

# Des collectifs plastiques, lucides et responsables



**Une clé nécessaire à la performance collective.**

*Sinon ?*

Les logiques individuelles reprennent le dessus.

Les vrais enjeux disparaissent sous les urgences.

Le collectif devient un décor.

*Jusqu'à la crise.*

# Des collectifs plastiques, lucides et responsables



**Pour que les équipes et les collectifs puissent  
encaisser,  
s'ajuster,  
traverser les zones de turbulences,  
sans rompre.**

*là où l'individu ne peut plus tenir, seul.  
là où un service ne peut pas tenir, seul.*

C'est un travail stratégique.  
Exigeant.  
Radical.

Clarifier ce qui n'est plus soutenable.  
Redéfinir les règles implicites.  
Nommer les tensions et les transformer.  
Reconnecter sens, responsabilités et pouvoir d'action.

# Besoin de sortir d'un flou et de construire sur du solide ?

Un collectif, ce n'est pas une ambiance mais le socle invisible de toute performance durable. Et sans ce socle, les organisations s'appuient sur l'usure humaine jusqu'à la rupture.

Si vous êtes prêt.e à revoir les règles du jeu, à sortir du déni structurel, à poser un cadre qui soutient vraiment...

**On prend le temps d'un vrai échange.** Lucide.

Stratégique. Utile..

Un vrai point d'appui pour voir les choses autrement

Je choisis mon créneau →

Depuis quinze ans, j'interviens là où les organisations s'essouffent. Je remets du clair dans le flou, du tranchant dans la décision et du souffle là où plus rien ne circule.

Je ne vends pas du coaching. J'active les leviers structurels, individuels et collectifs pour redonner au système sa capacité à agir, vraiment.

Mon approche est hors standards et maîtrisée : elle relie la lucidité du conseil, la présence du coaching, et la connaissance fine du terrain. Résultat : des objectifs dépassés et des transformations qui tiennent.

