



LES 5 DYNAMIQUES CACHÉES QUI PLOMBENT VOS ÉQUIPES

Guide d'auto-diagnostic pour DRH, RRH
et responsables L&D

17 pages - lecture 15 minutes
Auto-diagnostic intégré

Vincent Pardo

Via Ludica - Diagnostic d'équipe par le jeu
vialudica.eu

Avant-propos

Je m'appelle Vincent Pardo. Je dirige Via Ludica, un cabinet qui aide les équipes managériales à diagnostiquer ce qui ne fonctionne pas vraiment chez elles.

J'ai écrit ce guide pour une raison simple. La plupart des DRH avec qui je travaille savent que quelque chose cloche dans une équipe avant de pouvoir le nommer. Le turnover augmente. Les réunions s'allongent sans décisions. Les managers se plaignent à mots couverts. L'engagement glisse. Mais quand on demande « qu'est-ce qui ne va pas exactement ? », la réponse reste floue.

Cette zone grise n'est pas un défaut d'analyse, c'est la nature même des dynamiques d'équipe : elles ne se laissent pas observer directement. On voit leurs effets, pas leurs causes.

Ce guide propose un point d'entrée. Cinq dynamiques que je rencontre dans presque toutes les équipes qui me sollicitent, quelle que soit la taille de l'entreprise ou le secteur. Pour chacune, vous trouverez :

- Une description précise des comportements observables
- Une explication de pourquoi cette dynamique passe inaperçue
- Une grille d'auto-évaluation
- Un premier levier d'action concret

Ce n'est pas un manuel exhaustif, c'est un outil de diagnostic rapide pour vous aider à mettre des mots sur ce que vous percevez sans le formuler, et à décider si une intervention plus structurée est justifiée.

Une dernière chose, ce guide n'a pas vocation à vendre quoi que ce soit. Si après l'avoir lu vous identifiez une dynamique précise dans votre équipe et souhaitez en parler, ma porte est ouverte. Si vous repartez simplement avec un vocabulaire plus net pour décrire ce que vous observez, le guide aura rempli sa fonction.

Bonne lecture.

Vincent Pardo

Via Ludica

Le constat : ce que les indicateurs RH ne disent pas

Dans la plupart des entreprises, l'évaluation de la santé d'une équipe repose sur trois ou quatre indicateurs: les résultats opérationnels, le taux d'engagement, le turnover, parfois les retours d'enquêtes internes.

Ces indicateurs sont nécessaires. Ils sont aussi structurellement insuffisants.

Quand un indicateur RH se dégrade, le problème est déjà installé depuis des mois, voire des années. Le turnover qui grimpe est la conséquence finale d'une accumulation de signaux faibles que personne n'a su lire à temps. L'engagement qui chute reflète des dynamiques qui se sont construites silencieusement bien avant qu'un questionnaire ne les capte.

Les vrais problèmes d'équipe ne se manifestent presque jamais frontalement. Ils s'expriment par déplacement, sous des formes que les outils RH classiques ne savent pas détecter.

Trois exemples concrets

Une équipe qui souffre d'un faux consensus aura un score d'engagement correct, parce que personne ne se plaint ouvertement. Le problème n'apparaîtra que dans la lenteur d'exécution des décisions et dans l'écart entre ce qui est validé en réunion et ce qui est appliqué sur le terrain.

Une équipe traversée par des silos invisibles affichera des résultats individuels honorables. Les KPI personnels sont au vert. Pourtant, la performance collective stagne, et personne ne sait précisément pourquoi.

Une équipe en surcharge silencieuse continuera de livrer pendant longtemps. Les gens tiennent. Jusqu'au jour où plusieurs départs simultanés font apparaître l'évidence : l'équipe était au bord de la rupture depuis des mois, mais personne n'avait formulé la fatigue collective.

Pourquoi ces dynamiques restent cachées

Trois raisons principales :

D'abord, parce qu'elles sont **inconfortables à nommer**. Dire qu'une équipe fonctionne en faux consensus, c'est admettre qu'elle ne se dit pas la vérité. Peu d'équipes acceptent de poser ce diagnostic sur elles-mêmes.

Ensuite, parce que les outils classiques de mesure RH sont **conçus pour mesurer des résultats**, pas pour observer des fonctionnements. Un questionnaire d'engagement vous dit ce que les gens ressentent. Il ne vous dit pas comment ils interagissent.

Enfin, parce que les dynamiques d'équipe se révèlent uniquement **dans l'action**. Une équipe en réunion classique active ses comportements de surface. Pour observer ses comportements profonds, il faut la mettre dans une situation suffisamment inhabituelle pour que les masques tombent, sans que les enjeux réels ne soient en jeu.

Ce guide vous donne un premier outil pour repérer ces dynamiques dans votre propre équipe, à partir de symptômes observables. Il ne remplace pas une intervention sur le terrain, il vous aide à décider si elle est nécessaire, et sur quel angle.

Dynamique 1: Les silos invisibles

Quand chacun excelle dans son périmètre et que l'ensemble échoue malgré tout.

Le silo classique est facile à identifier. Deux services qui ne se parlent pas, des tensions ouvertes entre départements, des conflits territoriaux explicites. Cette forme-là, vous la voyez. Vos managers la voient.

Les silos invisibles sont d'une autre nature. Ils opèrent à l'intérieur d'équipes apparemment soudées, entre personnes qui s'apprécient, dans des structures où chacun affirme de bonne foi qu'il « travaille en transversal ». Et pourtant, la coordination échoue.

Ce qui caractérise un silo invisible, ce n'est pas l'hostilité. C'est l'attention sélective. Chaque membre concentre ses ressources cognitives sur son propre périmètre, traite les sujets adjacents comme du bruit de fond, et s'étonne que la performance collective ne suive pas la performance individuelle.

Symptômes observables

- Les comptes-rendus de réunion contiennent des décisions prises, mais leur exécution suppose une coordination que personne n'a explicitement prise en charge
- Quand un projet transversal dérape, l'enquête révèle que chaque acteur a fait correctement sa part mais qu'aucun ne s'est senti responsable de la jointure
- Les managers évaluent leurs collaborateurs sur des objectifs individuels qui n'incluent pas la qualité de leur contribution aux résultats des équipes voisines
- Les réunions de coordination existent, mais elles sont vécues comme une obligation administrative plutôt que comme un espace de pilotage commun

Pourquoi cette dynamique passe inaperçue

Les silos invisibles sont protégés par la compétence individuelle. Tant que chacun délivre sur son périmètre, le système paraît fonctionner. Les KPI personnels sont au vert. Les évaluations annuelles sont positives. Les difficultés ne se manifestent qu'au niveau systémique — un projet qui prend trois mois de retard, une initiative qui s'enlise, un client qui s'agace de devoir réexpliquer le même contexte à trois interlocuteurs successifs.

Le piège : on a tendance à analyser ces échecs comme des problèmes de processus, et à y répondre par plus de procédures, plus de réunions, plus d'outils de gestion. Ces réponses peuvent même aggraver la situation, en alourdissant la charge de chacun sans modifier l'attention sélective qui est la cause réelle.

Auto-évaluation rapide

Répondez par oui, non, ou parfois.

1. Quand un projet transversal échoue dans votre organisation, l'enquête montre généralement que chaque acteur individuel a fait correctement son travail.
2. Vos managers connaissent précisément les objectifs de leur propre équipe, mais peinent à formuler ceux des équipes voisines.
3. Les réunions de coordination entre managers se concluent souvent par des décisions, mais leur mise en œuvre nécessite des relances de votre part.
4. Vous avez le sentiment que vos équipes sont compétentes individuellement et que pourtant la performance collective n'est pas à la hauteur.

Trois « oui » ou plus : cette dynamique est probablement présente dans votre organisation.

Premier levier d'action

Avant de réorganiser quoi que ce soit, posez à vos managers une question simple, en réunion d'équipe :

« Pour chacun de vos collègues présents, citez un objectif que vous savez qu'il a actuellement et un sujet sur lequel il est probablement en difficulté en ce moment. »

Le silence, les hésitations et les approximations qui suivent sont votre diagnostic. Ils mesurent directement le niveau d'attention que chaque manager porte aux périmètres autres que le sien. Vous obtiendrez en quinze minutes une cartographie qu'aucun questionnaire ne pourra vous fournir.

Dynamique 2: Le faux consensus

Quand l'équipe acquiesce en réunion et que les vraies décisions se prennent ensuite, ailleurs.

Le faux consensus est l'une des dynamiques les plus coûteuses qu'une organisation puisse abriter, parce qu'elle se déguise en signe de bonne santé. Une équipe qui valide rapidement, qui ne s'enlise pas dans les débats, qui « avance », c'est précisément ce qu'on attend d'un collectif performant. Sauf quand cette fluidité apparente masque le fait que les vraies divergences n'ont jamais été exprimées.

Une équipe en faux consensus dit oui en réunion et fait autre chose ensuite. Pas par malhonnêteté. Par évitement. L'opposition coûte plus cher que l'acquiescement, donc l'acquiescement domine et les désaccords se règlent par d'autres canaux : conversations bilatérales, lenteurs d'exécution, reformulations subtiles des décisions au moment de leur application.

Symptômes observables

- Vos réunions produisent des décisions claires, mais leur mise en œuvre prend systématiquement plus de temps que prévu, sans que personne ne s'oppose ouvertement
- Les conversations les plus franches sur les sujets sensibles ont lieu en bilatéral, dans le couloir ou après la réunion, jamais en plénière
- Vous découvrez régulièrement, plusieurs semaines après une décision, que tel ou tel manager n'y adhérerait pas réellement... mais ne l'a pas dit sur le moment
- Les nouveaux arrivants dans l'équipe sont déconcertés par la rapidité apparente des décisions, puis comprennent progressivement qu'il existe un second canal de discussion non officiel

Pourquoi cette dynamique passe inaperçue

Le faux consensus est protégé par la politesse et par l'efficacité apparente. Une équipe qui « avance vite » est valorisée par sa hiérarchie. Une équipe qui débat longuement est perçue comme bloquante. Cette pression structurelle pousse mécaniquement les désaccords à se formuler en dehors des espaces officiels.

Le piège : on confond souvent le faux consensus avec une culture du désaccord saine. Or les deux se distinguent à un signal précis. Dans une culture du désaccord saine, on entend des oppositions explicites en réunion, suivies d'une décision et d'une exécution alignée. Dans une culture du faux consensus, on n'entend pas d'opposition en réunion, mais l'exécution patine. Le silence en plénière n'est pas un signe d'alignement, c'est un signe d'évitement.

Cette dynamique est particulièrement coûteuse parce qu'elle se renforce d'elle-même. Plus une équipe pratique le faux consensus, plus exprimer un désaccord en réunion devient marginal et risqué. Le seuil d'oser s'opposer monte. À terme, même les nouveaux arrivants apprennent à se taire.

Auto-évaluation rapide

Répondez par oui, non, ou parfois.

5. Dans vos comités de direction ou réunions de management, les décisions importantes sont validées avec peu ou pas d'opposition explicite.
6. Vous découvrez fréquemment, après coup, que des managers n'étaient pas alignés sur une décision qu'ils avaient pourtant approuvée en séance.
7. Les conversations les plus stratégiques de votre organisation se tiennent en bilatéral plutôt qu'en collectif.
8. Quand une décision peine à s'appliquer sur le terrain, l'explication la plus fréquente est « les équipes n'ont pas vraiment adhéré » plutôt qu'un blocage opérationnel identifié.

Trois « oui » ou plus : cette dynamique est probablement installée dans votre organisation.

Premier levier d'action

À la fin de votre prochaine réunion de management, avant de clôturer, posez la question suivante :

« Si vous deviez parier de l'argent sur le fait que cette décision sera réellement appliquée comme nous venons de la formuler, à combien évaluez-vous votre niveau de confiance, sur une échelle de 1 à 10 ? Notez votre chiffre sans le montrer aux autres. »

Demandez ensuite à chacun de partager son chiffre, sans justification. Si la moyenne descend sous 7, ou si les écarts entre participants dépassent 3 points, vous venez de mesurer un faux consensus. La conversation qui suit, sur les raisons des chiffres bas, est celle qui aurait dû avoir lieu pendant la réunion. Elle révélera des objections que personne n'avait osé formuler en discussion ouverte.

Dynamique 3: Le leader fantôme

Quand quelqu'un pilote sans en avoir le mandat, ou que personne ne pilote alors que tous l'attendent.

Le leader fantôme se présente sous deux formes opposées, qui produisent des effets étrangement similaires.

Première forme : un membre de l'équipe exerce une influence réelle sur les décisions sans que cette influence soit officielle. Il n'est pas le manager, il n'a pas le titre, mais c'est lui qu'on attend en réunion, c'est son avis qui fait pencher les choix, c'est sa réaction qui est observée du coin de l'œil pendant les présentations. Le manager officiel, lui, valide ce que le leader fantôme a déjà rendu inévitable.

Seconde forme : la position de pilotage existe officiellement, mais personne ne l'occupe vraiment. Un manager est en place, mais il délègue, temporise, attend que les décisions émergent du collectif. Les membres de l'équipe, à leur tour, attendent que quelqu'un cadre, prenne position, arbitre. Le silence sur la responsabilité réelle s'installe. Tout le monde regarde en l'air en espérant que quelqu'un d'autre attrape le ballon.

Dans les deux cas, le diagnostic est le même : la fonction de pilotage n'est pas alignée avec la légitimité officielle. Soit elle est exercée hors mandat, soit elle est inoccupée malgré le mandat.

Symptômes observables

- Les décisions importantes nécessitent souvent l'aval, explicite ou implicite, d'une personne qui n'est pas le manager officiel
- Les nouveaux arrivants comprennent rapidement qu'il faut « parler à X » avant de proposer quoi que ce soit, même si X n'est pas leur supérieur hiérarchique
- À l'inverse, vous observez parfois des situations où chacun attend que l'autre prenne position, et où des décisions importantes traînent sans qu'aucun acteur identifiable ne soit en charge de les faire avancer
- Les responsabilités, sur le papier, sont claires. En pratique, leur répartition réelle est nettement plus floue, et personne ne tient à l'explicitier

Pourquoi cette dynamique passe inaperçue

Le leader fantôme est protégé par le confort qu'il procure à court terme. Quand quelqu'un d'influent porte officiellement une équipe, l'organisation y gagne en fluidité apparente, au prix d'une absence de clarté que personne n'a intérêt à dénoncer. Quand personne n'occupe la fonction de pilotage, l'absence elle-même devient invisible : on ne voit pas ce qui ne se passe pas, on voit seulement les décisions qui s'éternisent, et on les attribue à la complexité des sujets plutôt qu'à un vide structurel.

Le piège est qu'aucune des deux formes ne se résout par un simple ajustement d'organigramme. Promouvoir le leader fantôme officialise une légitimité qu'il préférerait peut-être garder informelle. Recadrer un manager passif sans comprendre pourquoi il s'est effacé reproduit le problème ailleurs. Ces dynamiques sont presque toujours soutenues par des équilibres relationnels invisibles que la décision unilatérale ne suffit pas à modifier.

Auto-évaluation rapide

Répondez par oui, non, ou parfois.

9. Vous identifiez dans une de vos équipes une personne dont l'influence dépasse manifestement le périmètre formel de sa fonction.
10. Quand vous observez une réunion d'équipe sans y intervenir, vous remarquez que les regards convergent vers une personne qui n'est pas celle censée animer.
11. Inversement, vous avez au moins une équipe où les décisions importantes traînent sans qu'aucun manager identifiable ne soit clairement responsable de les faire avancer.

12. Si vous deviez désigner les vrais décideurs informels de votre organisation, votre liste différerait sensiblement de l'organigramme officiel.

Deux « oui » ou plus : au moins une de vos équipes est probablement traversée par cette dynamique.

Premier levier d'action

Choisissez une équipe où vous suspectez une dynamique de leader fantôme. Demandez à chacun des membres, individuellement et confidentiellement :

« Quand l'équipe doit prendre une décision importante, qui, en pratique, fait pencher la balance ? »

Posez ensuite la même question au manager officiel, séparément.

Si les réponses des membres convergent sur une personne autre que le manager, vous avez identifié un leader fantôme par excès. Si les réponses divergent largement entre elles ou désignent « personne en particulier », vous avez identifié un leader fantôme par défaut. Le décalage entre la perception du manager et celle de son équipe vous indique le niveau de conscience qu'il a de cette dynamique, une donnée déterminante pour la suite.

Dynamique 4: La surcharge silencieuse

Quand la pression s'accumule, que personne ne dit stop, et que tout le monde tient — jusqu'au moment où ça lâche.

La surcharge n'est pas un sujet nouveau pour les fonctions RH. Les questions de charge de travail, de burn-out, de qualité de vie au travail font partie depuis des années des préoccupations standard. Ce qui est rarement traité, en revanche, c'est la version silencieuse du phénomène : celle qui ne déclenche aucun signal d'alerte tant qu'il n'est pas déjà trop tard.

Une équipe en surcharge silencieuse continue de livrer. Les délais sont tenus. Les réunions se déroulent normalement. Les sourires sont en place. Les enquêtes internes peuvent même renvoyer des scores corrects si elles ne posent pas les bonnes questions. Le seul indicateur fiable, c'est l'épuisement qui s'installe en sourdine, dans le langage non-dit du quotidien : les regards qui se vident, les phrases qui se raccourcissent, les attentions qui se dégradent.

Cette dynamique se nourrit d'une norme implicite que beaucoup d'équipes performantes ont intégrée : **dire qu'on est surchargé, c'est avouer qu'on n'est pas à la hauteur**. Tant que cette norme tient, la surcharge ne se verbalise pas. Et tant qu'elle ne se verbalise pas, elle ne se traite pas.

Symptômes observables

- Les indicateurs de production restent corrects, mais la qualité des interactions se dégrade : les réponses sont plus brèves, les échanges informels disparaissent, les apartés bienveillants deviennent rares
- Les arrêts maladie de courte durée se multiplient sans cause organique évidente, parfois concentrés sur quelques personnes-clés
- Quand vous demandez « comment ça va ? » à un manager, vous obtenez systématiquement « ça va, on tient », formulé sur un ton qui ne correspond pas au contenu de la phrase
- Les départs, lorsqu'ils surviennent, sont vécus comme des surprises par la hiérarchie alors qu'ils étaient anticipés depuis longtemps par les pairs

Pourquoi cette dynamique passe inaperçue

La surcharge silencieuse est protégée par la performance qu'elle continue de produire. Tant que les livrables sortent, l'organisation n'a aucune raison structurelle de s'inquiéter. Les outils RH classiques (questionnaires d'engagement, entretiens annuels, indicateurs de productivité) sont conçus pour mesurer des résultats, pas pour détecter une fatigue collective qui s'accumule sous la ligne de flottaison.

Le piège est que cette dynamique se renforce d'elle-même. Plus une équipe encaisse en silence, plus le seuil pour exprimer une difficulté monte. Les nouveaux arrivants, observant les anciens tenir sans broncher, apprennent à faire de même. Et lorsque la rupture survient (départ d'un pilier, arrêt prolongé, démission collective) elle est presque toujours interprétée a posteriori comme un événement individuel et imprévisible, alors qu'elle était la conclusion logique d'une dynamique installée depuis des mois.

L'autre piège, plus subtil, est que les premières alertes sont souvent émises par les bonnes personnes, celles qui savent encore prendre soin des autres et oser nommer ce qui se passe. Quand ces personnes-là se taisent à leur tour, ou partent, l'équipe perd simultanément son symptôme et son thermomètre.

Auto-évaluation rapide

Répondez par *oui*, *non*, ou *parfois*.

13. Dans au moins une de vos équipes, vous observez une dégradation des interactions humaines (humour disparu, échanges raccourcis, climat tendu) sans dégradation correspondante des résultats opérationnels.
14. Quand un membre de l'équipe a récemment quitté l'organisation ou pris un arrêt prolongé, plusieurs collègues ont déclaré n'être pas surpris, alors que la hiérarchie l'était.
15. Les questions ouvertes sur la charge de travail reçoivent rarement des réponses claires en réunion d'équipe, mais débouchent fréquemment sur des conversations bilatérales par la suite.
16. Vous avez le sentiment qu'au moins une de vos équipes « tient » plutôt qu'elle ne « fonctionne », sans pouvoir l'objectiver par les indicateurs habituels.

Deux « oui » ou plus : cette dynamique mérite une attention particulière dans l'équipe concernée.

Premier levier d'action

Lors de votre prochain entretien individuel avec un manager dont vous suspectez l'équipe d'être en surcharge silencieuse, ne posez pas la question « comment va l'équipe ? ». Vous obtiendrez une réponse calibrée. Posez plutôt celle-ci :

« Si l'un de tes collaborateurs me disait demain qu'il envisage de partir, qui serait-ce, et qu'est-ce qui aurait fini par le décider ? »

Cette question force le manager à se projeter dans une réalité qu'il observe sans la formuler. La rapidité de sa réponse et le nom qui sort vous diront en trente secondes ce que dix questionnaires ne captureront pas. Si la réponse est immédiate, vous tenez votre diagnostic. Si elle est hésitante, demandez-lui de reformuler la question pour ses propres collaborateurs.

Dynamique 5: La désynchronisation

Quand chacun fait correctement son travail, mais pas au bon moment, et que la performance collective s'en trouve cassée sans que personne ne soit fautif.

Cette dynamique est la plus subtile des cinq, et probablement la moins enseignée. Elle ne concerne ni les compétences, ni la communication, ni la coordination au sens classique. Elle concerne le **timing**.

Une équipe désynchronisée est une équipe dont chaque membre est techniquement compétent, individuellement performant, et globalement aligné sur les objectifs mais dont les actions ne s'enchaînent pas dans le bon tempo. L'analyse arrive après la décision. Le feedback arrive après le déploiement. La validation arrive après que l'équipe soit déjà passée à autre chose. Les bonnes contributions sont là, mais déphasées.

Cette dynamique est presque invisible dans les analyses classiques de performance, parce qu'elle ne se manifeste à aucun niveau individuel. Tous les KPI personnels peuvent être au vert, et le résultat collectif rester médiocre. La désynchronisation est un dysfonctionnement systémique pur : il n'apparaît que dans la composition des actions, jamais dans les actions elles-mêmes.

Symptômes observables

- Les décisions sont prises, mais leur application arrive trop tard pour produire l'effet attendu — le contexte a changé, l'opportunité est passée, la dynamique de marché a évolué
- Les contributions individuelles à un projet collectif sont de bonne qualité, mais elles arrivent dans un ordre qui ne permet pas leur intégration efficace
- Les réunions de pilotage traitent en priorité de sujets dont le moment optimal de discussion est passé, et reportent à plus tard les sujets dont la fenêtre de décision est imminente
- Quand vous demandez « qu'est-ce qui n'a pas marché ? » sur un projet décevant, les réponses individuelles font état de difficultés isolées — mais aucune ne nomme le problème de séquençement collectif

Pourquoi cette dynamique passe inaperçue

La désynchronisation est protégée par la qualité individuelle qu'elle préserve. Tant que chacun fait correctement sa part, le diagnostic instinctif est que « les gens font du bon travail ». L'idée que la performance collective puisse échouer malgré la qualité individuelle de chacun reste contre-intuitive pour la plupart des organisations, qui raisonnent par défaut en termes de compétences et non de timing.

Le piège est que les solutions classiques (formation, recrutement, restructuration) n'attaquent pas la cause réelle. On peut renforcer les compétences d'une équipe désynchronisée pendant des années sans modifier sa performance collective, parce que la compétence n'est pas le problème. **Le problème, c'est la capacité à intervenir au bon moment plutôt qu'au moment le plus confortable pour soi : transmettre une information avant qu'elle ne soit obsolète, faire un retour avant que la décision ne soit figée, alerter avant que le projet ne dérape. Ces ajustements de timing ne se forment pas en salle de formation. Ils se développent en situation, par la pratique répétée d'interactions où le séquençement compte autant que le contenu.**

L'autre piège, plus stratégique, est que la désynchronisation est souvent confondue avec un problème de processus. L'organisation y répond par plus d'outils, plus de jalons, plus de réunions de coordination. Ces réponses peuvent ralentir mécaniquement l'équipe, créant une illusion de synchronisation par lenteur; chacun finit par avancer au même rythme parce que tout le monde est freiné. Mais la véritable synchronisation, celle qui produit la performance, n'est pas une question de cadence administrative. Elle est plus exigeante.

Auto-évaluation rapide

Répondez par oui, non, ou parfois.

17. Dans vos projets transversaux récents, vous observez des cas où chaque contributeur a livré un travail de qualité mais où le résultat global a déçu sans qu'on puisse pointer une responsabilité individuelle.
18. Vos équipes prennent souvent des décisions correctes mais trop tard pour qu'elles produisent l'effet escompté.
19. Vous avez mis en place des outils ou des rituels de coordination qui n'ont pas amélioré la fluidité collective comme attendu, voire l'ont alourdie.
20. Vous percevez chez vos meilleurs managers une frustration récurrente : « j'ai fait ce qu'il fallait, mais ça n'a pas marché », sans qu'ils puissent expliquer précisément pourquoi.

Deux « oui » ou plus : cette dynamique est probablement à l'œuvre dans au moins une partie de votre organisation.

Premier levier d'action

Sur un projet récent jugé décevant (pas raté, simplement en deçà des attentes) réunissez les principaux contributeurs et posez-leur la question suivante :

« Chacun d'entre vous a livré un travail individuellement satisfaisant. Et pourtant, le résultat collectif n'est pas à la hauteur. Si ce n'est pas un problème de qualité, qu'est-ce que c'est ? »

Écoutez attentivement les mots qui apparaissent dans les réponses. Si vous entendez « on n'était pas au même rythme », « j'ai eu l'info trop tard », « quand j'ai voulu intervenir, c'était déjà décidé », vous ne tenez pas un problème de compétences. Vous tenez un problème de tempo collectif. Et c'est exactement ce diagnostic-là qui mérite une attention spécifique.

Grille d'auto-diagnostic synthétique

Pour chacune des cinq dynamiques, retrouvez en un coup d'œil les symptômes-clés, le levier d'action immédiat et le seuil au-delà duquel une attention spécifique est justifiée.

Si vous travaillez sur plusieurs équipes, complétez une grille par équipe. Les dynamiques varient sensiblement d'un collectif à l'autre, parfois au sein d'une même organisation.

#	Dynamique	Signal-clé	Premier levier d'action	Seuil
1	Les silos invisibles	KPI individuels au vert, performance collective qui	Demander à chaque manager de citer un objectif et une difficulté actuelle de	3 « oui » sur 4
2	Le faux consensus	Décisions validées rapidement, mais qui peinent à s'appliquer	À la fin d'une réunion, faire chiffrer individuellement de 1 à 10 la confiance	3 « oui » sur 4
3	Le leader fantôme	L'organigramme officiel ne reflète pas les circuits	Demander en confidentiel à chaque membre qui fait pencher la balance dans	2 « oui » sur 4
4	La surcharge silencieuse	Résultats qui tiennent, qualité des interactions qui se dégrade	Demander à un manager qui partirait demain et pourquoi	2 « oui » sur 4
5	La désynchronisation	Chacun fait sa part, mais le résultat collectif déçoit	Sur un projet décevant, demander ce qui n'allait pas si la qualité individuelle n'était	2 « oui » sur 4

Lecture du diagnostic global

Si une seule dynamique dépasse son seuil d'alerte, vous tenez probablement un point d'entrée pertinent pour une intervention ciblée.

Si deux ou trois dynamiques dépassent leur seuil simultanément, l'équipe concernée traverse une difficulté plus structurelle qu'il sera contre-productif de traiter dynamique par dynamique. Une intervention plus globale, qui aborde le système plutôt que ses symptômes isolés, sera probablement plus efficace.

Si quatre dynamiques ou plus dépassent leur seuil, vous n'observez plus un dysfonctionnement spécifique, vous observez une équipe en difficulté généralisée, qui mérite une analyse approfondie avant toute intervention. Dans ce cas, plutôt que de chercher à traiter chaque dynamique séparément, il est généralement plus efficace de prendre du recul sur l'ensemble du système avant de décider d'une orientation. Cette mise à distance peut se faire en interne, avec un binôme RH-direction, ou avec un regard extérieur si la situation l'exige.

Quand l'auto-diagnostic ne suffit plus

Ce guide vous aide à mettre des mots sur ce que vous percevez. Il s'arrête là où commence le travail réel.

Identifier une dynamique cachée ne suffit pas à la transformer. Une fois nommée, une dynamique d'équipe résiste à la discussion frontale, parce que sa nature même est de se dérober au discours conscient. Vous pouvez réunir vos managers, exposer le diagnostic, leur demander de changer leurs comportements. Vous obtiendrez probablement une adhésion verbale et un retour rapide aux automatismes initiaux.

Les dynamiques d'équipe ne se modifient pas par la parole sur la parole. Elles se modifient quand l'équipe est mise dans une situation où ses comportements habituels deviennent visibles à elle-même, dans des conditions suffisamment décalées pour que les masques tombent — sans que les enjeux réels ne soient en jeu.

C'est précisément la fonction de l'atelier que je propose.

Le diagnostic d'équipe par le jeu

Trois heures, six à douze participants, dans vos locaux. Deux jeux coopératifs sélectionnés en amont en fonction des dynamiques que vous souhaitez observer. Une co-construction préalable de l'objectif lors d'un appel de cadrage de trente minutes. Un débrief structuré qui transforme l'expérience vécue en lecture partagée des dynamiques de votre équipe. Une synthèse écrite remise sous une semaine.

L'intérêt du jeu n'est pas la dimension ludique. L'intérêt du jeu, c'est qu'il crée une situation où les comportements d'équipe (la prise de décision, la circulation de l'information, le rapport au pilotage, la gestion du stress, la synchronisation) apparaissent en quelques minutes sous une forme observable, hors des enjeux professionnels habituels. Ce qui prendrait des mois à diagnostiquer en situation réelle se révèle en quelques tours de jeu. Et ce qui se révèle dans le jeu, l'équipe l'identifie ensuite dans son quotidien... parce qu'elle l'a vu de l'intérieur.

Cette méthode n'est pas adaptée à toutes les situations. Elle l'est particulièrement quand l'équipe est encore fonctionnelle mais traversée par des dynamiques qui la freinent ; quand vous avez déjà tenté des approches plus classiques sans obtenir le déblocage attendu ; quand vous cherchez à équiper vos managers d'une lecture nouvelle de leur propre fonctionnement collectif.

Si vous souhaitez en parler

Avant tout engagement, je propose un appel de trente minutes pour comprendre votre contexte, échanger sur les dynamiques que vous observez, et déterminer ensemble si cette approche correspond à votre situation. Cet appel n'engage à rien. Si l'atelier ne vous semble pas adapté à l'issue de l'échange, je vous le dirai — et vous orienterai si possible vers une approche plus pertinente.

L'atelier complet est facturé à **partir de 1500 € HT**, selon le format et le nombre de participants. Des formats plus longs (journée complète, accompagnement séquencé) sont disponibles sur devis pour les situations qui le justifient.

Réserver un appel de trente minutes

vialudica.eu

À propos

Je m'appelle Vincent Pardo. J'ai fondé Via Ludica fin 2025, après plus de trente ans passés dans le management de projets et la coordination d'équipes en environnement multinational.

Mon parcours n'est pas celui d'un consultant RH de métier. Je suis un praticien.

Pendant vingt ans chez FedEx Express, j'ai dirigé des équipes opérationnelles (support technique, network operations, executive support) puis piloté de grands projets européens — migration Windows 10 sur 40 000 postes, mise en place du PMO Field IT Europe, déploiement d'outils d'asset management, intégration post-acquisition TNT. Avant FedEx, j'ai travaillé chez SilverStream/Novell, DMR, Sybase, dans des environnements IT exigeants où la performance dépendait moins de la compétence technique individuelle que de la qualité de coordination entre équipes.

C'est cette observation, répétée sur trente ans, qui est à l'origine de Via Ludica. J'ai vu des projets brillants échouer parce que l'information n'arrivait pas au bon moment. J'ai vu des comités de direction valider des décisions que personne n'appliquait ensuite. J'ai vu des équipes compétentes individuellement produire collectivement des résultats médiocres, sans que personne ne sache nommer pourquoi.

Quand j'ai découvert que les jeux de société modernes pouvaient révéler ces dynamiques en quelques tours, là où des années d'observation laissent les acteurs dans le flou, j'ai vu l'outil que j'aurais voulu avoir tout au long de ma carrière de manager.

Ce que j'apporte

Une légitimité de terrain : j'ai dirigé, recruté, formé, arbitré, piloté. Je connais de l'intérieur les dynamiques que vos managers vivent au quotidien. Je ne propose pas une lecture théorique des collectifs ; je propose une lecture qui vient du même endroit que celui d'où viennent vos managers.

Une formation structurée à la facilitation et à la conduite de débriefs : méthodologies QDM (Quality Driven Management), SAFe® Agile, et plus récemment méthode ORID, qui structure les débriefs de l'ensemble de mes ateliers.

Une discipline opérationnelle de chef de projet certifié, appliquée au design des ateliers : objectifs de mission négociés en amont, sélection rigoureuse des jeux selon les dynamiques cibles, débrief structuré, synthèse écrite remise sous délai.

Mon partenaire

Je travaille en partenariat étroit avec **Vincent Goutorovitch**, coach professionnel avec une quinzaine d'années d'expérience en accompagnement managérial en entreprise. Sa pratique du coaching d'équipe complète mon expérience opérationnelle. Pour les missions qui le justifient, nous co-animons les ateliers en binôme, une combinaison rare entre regard de coach et regard de praticien.

En pratique

Diplômé en informatique (IESN, Namur). SAFe® Agilist et SAFe® 6 Practitioner certifié. QDM Expert certifié. Basé à Gembloux, j'interviens en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et dans les Hauts-de-France.

Pour échanger sur votre contexte :

[Réserver un appel de trente minutes](#)

vialudica.eu