

GRILLE D'AIDE À LA DÉCISION

La grille des 7 vérifications

Avant de conclure qu'un collaborateur désengagé est le problème

Pour qui : dirigeants, directeurs et managers d'organisations en transformation, au moment de décider quoi faire d'un collaborateur qui « ne s'implique plus ».

Durée : 10 minutes pour la grille, 30 minutes pour l'entretien qui suit.

Ce que vous obtenez : un score, une orientation claire parmi trois, et la trame d'entretien pour vérifier sur le terrain.

Le dossier était clair. Le diagnostic, faux.

C'est une scène que j'ai vécue plusieurs fois, dans des organisations très différentes. Un collaborateur « ne s'implique plus ». Retards, silences en réunion, livrables en demi-teinte. Le dossier est constitué, la décision presque prise : on va s'en séparer.

Je demande à le rencontrer avant. Trente minutes suffisent, presque à chaque fois, pour voir autre chose : un poste vidé de son sens par une réorganisation, des objectifs changés trois fois en un an, un manager absorbé par un projet et qu'il ne voit plus.

On s'apprêtait à écarter un symptôme. Le problème, lui, serait resté, et le suivant aurait décroché à son tour.

Cette grille met en forme ce que je vérifie avant toute décision. Elle ne remplace ni l'entretien, ni le jugement du manager. Elle évite l'erreur la plus coûteuse : traiter comme un problème de personne ce qui est un problème de contexte.

8 %

des salariés en France se déclarent engagés dans leur travail, l'un des taux les plus bas d'Europe (12 %).

Gallup, State of the Global Workplace 2026

70 %

de la variance de l'engagement entre équipes s'explique par le manager, au minimum.

Gallup, State of the American Manager, 2015

Autrement dit : quand quelqu'un décroche, le contexte qu'on lui fait vivre pèse lourd. Deux règles guident toute la grille :

Si une personne se désengage

regardez le système avant de regarder l'individu.

Si tout le monde se désengage

ce n'est plus un problème de personnes. C'est un problème de direction.

Pensez à une personne précise

La grille ne fonctionne pas « en général ». Ayez en tête un collaborateur réel, celui dont le cas vous occupe. Puis répondez aux 7 vérifications, dans l'ordre, en vous appuyant sur des faits observables, pas sur des impressions.

Notez chaque vérification de 0 à 2

0

Le contexte est sain sur ce point.
Des faits le confirment.

1

Doute. Des signaux existent, mais
vous n'êtes pas sûr.

2

Le contexte est clairement en
cause sur ce point.

Dans le doute entre deux notes, prenez la plus haute. L'objectif n'est pas de vous rassurer : c'est de ne rien laisser passer avant une décision difficile à rattraper.

Deux blocs, deux questions différentes

Bloc	Vérifications	Question de fond
A. Le poste et la personne	1. Le sens du poste 2. La stabilité des objectifs 3. La présence du manager 4. Les moyens de réussir	Qu'a-t-on changé autour de cette personne ?
B. Le système	5. La transformation en cours 6. La contagion dans l'équipe 7. La cohérence de la direction	Est-ce vraiment un cas isolé ?

Le bloc B est celui que l'on oublie le plus souvent, parce qu'il met en cause des décisions prises plus haut. C'est pourtant lui qui dit si vous traitez un cas ou le premier d'une série.

Qui devrait remplir la grille ?

Idéalement deux personnes, séparément : le manager direct et son propre responsable (ou le RH). Les écarts de notes entre vous sont en eux-mêmes une information.

Vérification 1

0

1

2

Le sens du poste

Le contenu du poste a-t-il changé dans les 18 derniers mois, au point de lui retirer ce qui en faisait l'intérêt ?

SIGNAUX OBSERVABLES

- Missions retirées, automatisées ou transférées à une autre équipe
- Tâches à forte valeur remplacées par du contrôle ou de la saisie
- Le collaborateur ne sait plus dire à quoi son travail sert

À LUI DEMANDER

« Qu'est-ce qui, dans ton travail d'il y a deux ans, n'existe plus aujourd'hui ? »

Vérification 2

0

1

2

La stabilité des objectifs

Ses objectifs ont-ils changé plus de deux fois en un an, ou se contredisent-ils ?

SIGNAUX OBSERVABLES

- Priorités redéfinies à chaque réunion, sans arbitrage écrit
- Objectifs fixés par plusieurs personnes qui ne se parlent pas
- Il ne peut pas formuler en une phrase ce qu'on attend de lui

À LUI DEMANDER

« Si tu devais dire en une phrase ce qu'on attend de toi ce trimestre, ce serait quoi ? »

Repère : si le manager et le collaborateur ne donnent pas la même phrase, notez au moins 1.

Vérification 3

0

1

2

La présence du manager**Quand a eu lieu le dernier échange individuel qui n'était pas lié à une urgence ou à un reproche ?****SIGNAUX OBSERVABLES**

- Pas d'échange individuel depuis plus d'un mois
- Manager nouvellement arrivé, ou absorbé par un projet
- Les seuls retours reçus sont des corrections

À LUI DEMANDER

« Quand as-tu eu, pour la dernière fois, le sentiment que ton travail avait été vu ? »

Vérification 4

0

1

2

Les moyens de réussir**A-t-il réellement les compétences, les outils et le temps pour tenir ce qu'on lui demande aujourd'hui ?****SIGNAUX OBSERVABLES**

- Nouvel outil ou nouveau processus sans accompagnement réel (une formation d'une demi-journée ne compte pas)
- Charge en hausse sans rien retiré en face
- Une personne de bonne volonté placée sur un sujet qui n'est pas le sien

À LUI DEMANDER

« Qu'est-ce qui te prend le plus d'énergie pour un résultat qui ne te satisfait pas ? »

Repère : le retard et le silence sont souvent la forme polie de « je ne sais plus faire ce qu'on me demande, et je n'ose pas le dire ».

Vérification 5

0

1

2

La transformation en cours

Un projet de transformation (outil, réorganisation, IA, fusion, nouveau modèle) touche-t-il son périmètre, sans qu'il y ait été associé ?

SIGNAUX OBSERVABLES

- Il a appris les changements par la bande ou au dernier moment
- Le projet est suivi sur le planning et le budget, pas sur l'adoption
- Le décrochage a commencé peu après une annonce

À LUI DEMANDER

« Qu'est-ce que tu as compris du projet X, et de ce qu'il change pour toi ? »

Vérification 6

0

1

2

La contagion dans l'équipe

D'autres personnes de l'équipe ou du service montrent-elles les mêmes signaux ?

SIGNAUX OBSERVABLES

- Départs, arrêts ou demandes de mobilité en hausse dans le même périmètre
- Réunions plus silencieuses, moins de propositions
- Un « cas difficile » par an dans la même équipe

À VOUS DEMANDER

« Si cette personne partait demain, qui serait le prochain dossier ? »

Vérification 7

0

1

2

La cohérence de la direction

Les décisions prises au-dessus de l'équipe sont-elles cohérentes, stables et expliquées ?

SIGNAUX OBSERVABLES

- Discours officiel et arbitrages réels qui divergent
- Priorités de direction changées sans explication
- Les alertes du terrain ne remontent plus, ou ne reçoivent pas de réponse

À VOUS DEMANDER

« Qu'est-ce que l'équipe a vu décider en haut ces six derniers mois qu'elle n'a pas compris ? »

Calculez vos deux scores

Bloc	Vérifications	Votre score
A. Le poste et la personne	1 + 2 + 3 + 4	 / 8
B. Le système	5 + 6 + 7	 / 6

Lisez le bloc B en premier. S'il est élevé, il l'emporte sur tout le reste.

SI LE BLOC B EST À 3 OU PLUS

Regardez la transformation

Ce n'est plus un cas individuel. Le désengagement de cette personne est le signal visible d'un dérèglement plus large : une transformation qui avance sur le planning mais perd les gens en route, ou une direction dont les arbitrages ne sont plus compris. Écarter cette personne ne changera rien. Il y aura un prochain dossier, et il coûtera davantage.

Première action : suspendez toute décision individuelle et faites un état des lieux humain du projet ou du périmètre concerné.

SI LE BLOC B EST SOUS 3 ET LE BLOC A À 3 OU PLUS

Réparez le poste

Le problème est local et il est à votre portée : un poste à redéfinir, des objectifs à stabiliser, un lien managérial à reconstruire, des moyens à donner. C'est la situation la plus fréquente, et la plus rentable à traiter.

Première action : l'entretien de 30 minutes (page suivante), puis un engagement écrit sur 1 ou 2 changements concrets, revu à 30 jours.

SI LES DEUX BLOCS SONT SOUS 3

Parlez-lui

Le contexte paraît sain. La cause est peut-être ailleurs : une situation personnelle, une envie de changement, un désaccord qui n'a jamais été dit. Une décision RH peut se discuter, mais après l'entretien, pas avant.

Première action : l'entretien de 30 minutes, en écoutant plus que vous ne parlez.

L'entretien de 30 minutes

La grille donne une hypothèse. L'entretien la confirme ou la contredit. Trois conditions : un lieu neutre, aucun écran, et une annonce honnête (« je veux comprendre ce qui se passe pour toi, pas instruire un dossier »). Si la décision est déjà prise, ne faites pas cet entretien : il serait perçu, à juste titre, comme une mise en scène.

- 1 **Ouvrir.** « Comment ça va, vraiment, dans ton travail en ce moment ? » Puis se taire. Le premier silence est souvent le plus instructif. 5 min

 - 2 **Remonter le fil.** « À quel moment tu as senti que quelque chose avait changé ? » Cherchez une date, un événement, une annonce. Elle pointe souvent vers la vérification 1, 2 ou 5. 8 min

 - 3 **Tester les vérifications notées 2.** Utilisez les questions « à lui demander » de la grille. Une seule question par vérification, sans les enchaîner comme un interrogatoire. 7 min

 - 4 **Demander ce qui aiderait.** « Si tu pouvais changer une seule chose dans ta situation, laquelle ? » 5 min
La réponse est souvent plus modeste que vous ne le craignez.

 - 5 **S'engager sur peu.** Un ou deux changements concrets, une date de point à 30 jours. Rien de plus. Un engagement tenu vaut mieux que cinq promesses. 5 min
-

Après l'entretien

- Reprenez la grille et corrigez vos notes à la lumière de ce que vous avez entendu.
- Si le bloc B est monté, la question n'est plus « que faire de lui ? » mais « que se passe-t-il dans ce périmètre ? ».
- Gardez une trace datée : c'est votre meilleure protection, pour lui comme pour vous, quelle que soit la suite.

On ne motive pas les gens. On arrête juste de les démotiver.

SI VOTRE BLOC B EST À 3 OU PLUS

Vous traitez le premier d'une série

Quand plusieurs collaborateurs décrochent dans un périmètre touché par une transformation, le sujet n'est plus managérial. C'est un risque de projet : adoption qui ne vient pas, compétences clés qui partent, délais qui glissent pour des raisons que personne ne met dans le reporting.

C'est précisément ce que je mesure et ce que j'aide à corriger : le risque humain des projets de transformation.

Un audit stratégique de 45 minutes

Offert, en visio, avec moi directement.

- Nous relisons ensemble votre grille et la situation qu'elle décrit.
- Je vous dis ce que je vois : les 2 ou 3 points de fragilité prioritaires.
- Vous repartez avec une première action concrète, que vous travailliez avec moi ensuite ou non.

Réservé aux dirigeants, directeurs et membres de comité de direction d'organisations de plus de 250 salariés engagées dans une transformation. Je limite le nombre d'audits pour pouvoir les préparer.

Réserver mon audit

calendly.com/latelierduchangement/coaching-strategique

À propos

Arnaud Uhalde accompagne depuis plus de 30 ans des transformations SI et RH dans la banque, l'assurance, le secteur public et l'industrie. Sa conviction de terrain : la plupart des projets qui échouent n'échouent pas sur la technologie, mais sur les personnes qu'on n'a pas embarquées.

Diplômé de Sciences Po Paris (DESS Gestion de l'emploi et développement social d'entreprises) · Coach professionnel certifié, International Coaching Institute (2015) · Certifié Prosci® ADKAR (2023)

L'Atelier du Changement · latelierduchangement.fr · contact@latelierduchangement.fr · Cette grille est un outil d'aide à la réflexion. Elle ne constitue ni un avis juridique ni une procédure RH.