



# Le symptôme "**faux engagement**" et la vie de l'organisation

## Un guide pour dirigeants & managers

Pourquoi vos équipes se désengagent (le "faux engagement") et comment votre organisation est devenue votre principal frein (la "crise de croissance").

Par Marc Brunet - Dauphin Emergence

Accélérateur de la performance organisationnelle et humaine



# Dirigeants, Managers, DRH, vous reconnaissez-vous ?

Vous avez bâti votre entreprise par votre expertise et votre engagement. Votre succès est tangible. Pourtant, aujourd'hui, vous ressentez une friction, un blocage que vous ne parvenez pas à nommer.

## Le goulot d'étranglement

Vous êtes devenu le goulot d'étranglement. Les décisions vous attendent, les urgences vous aspirent, et vous n'avez plus le temps pour la stratégie.

## Les experts qui ne managent pas

Vos meilleurs experts, promus managers, ne managent pas. Ils sont de brillants techniciens, mais de piètres meneurs d'hommes, et vous vous retrouvez à gérer les conflits à leur place.

## Le Comité de Direction en silos

Votre Comité de Direction est une collection de silos. Chacun défend son territoire et l'exécution de la stratégie patine dans des guerres intestines.

## Le "faux engagement"

Vous faites face à un "faux engagement". Vos équipes sourient en réunion, "cochent les cases", mais au fond, elles n'y croient plus. Le turnover augmente, les meilleurs partent, et le recrutement est un combat permanent.

Vous avez le sentiment que votre propre organisation, ce qui a fait votre force, est devenue votre principal frein.



# Et si le problème n'était pas vos équipes?

# Et si le problème n'était même pas vous?

En accompagnant des dirigeants de PME et d'ETI et des lignes managériales qui traversent exactement cette zone de turbulence, j'ai appris une chose : ces "douleurs" ne sont pas des problèmes à résoudre un par un.

**Ce sont les symptômes d'un mal plus profond : votre système organisationnel arrive sans doute à obsolescence. Ce qui vous a permis de réussir hier est précisément ce qui vous empêche de grandir aujourd'hui.**

Ce guide est une invitation à changer de regard.

À ne plus vouloir traiter des symptômes.

Mais partir de la vie organisationnelle telle qu'elle est pour la faire évoluer vers plus de succès, d'adaptabilité, de robustesse et de responsabilisation.



# Le "Faux Engagement" : pourquoi ce n'est pas de l'hypocrisie ?

L'un des symptômes les plus déroutants est ce "faux engagement". Vous voyez des sourires, mais vous ressentez le désinvestissement.

Votre premier réflexe est de juger : "hypocrisie", "manque de loyauté". **C'est une erreur.**

☐ La sociologie nous enseigne que le faux engagement (ou "conformisme de façade") n'est pas une faute morale, mais une réponse rationnelle d'adaptation à un système devenu incohérent.

## Vos collaborateurs "font semblant" parce que le système les y contraint :

01

La "Double Contrainte" (V. de Gaulejac)

Vous leur demandez d'être "autonomes ET de respecter un cadre rigide". D'être "bienveillants ET d'atteindre des objectifs intenable". Pris en étau, ils choisissent le "retrait intérieur" pour survivre.

02

La "Performance de Façade" (E. Goffman)

Votre entreprise est devenue une scène de théâtre. Vos collaborateurs ont appris le "script" : ce qu'il faut dire en réunion pour être bien vu. Ils jouent leur rôle pour maintenir la cohésion sociale, pas pour exprimer une conviction.

03

L'Écart "Prescrit/Réel" (Y. Clot)

Le discours officiel (le "prescrit") est déconnecté de la réalité du terrain (le "réel"). Vos équipes savent que les procédures sont inapplicables. Elles décrochent et entrent en "présence absente" : leur corps est là, leur esprit est ailleurs.

Ce que cela signifie pour vous :

Le faux engagement est un signal d'alarme. Il ne vous dit pas que vos salariés sont défaillants. Il vous dit que, dans leur perception, votre organisation est devenue illisible et incohérente.



# Les deux crises que vous traversez

Le faux engagement n'est que la fumée. Le feu se trouve à la racine de votre système organisationnel. En tant que dirigeant ou manager vous êtes probablement confronté à l'une de ces deux crises (ou aux deux en même temps).

## Axe 1 : La crise de croissance

(Le "mur du scaling")

**Le symptôme** : L'impression de mouvements "chaotiques". Vous étiez une "startup" agile, vous êtes devenue une organisation lente. Les processus "artisanaux" qui reposaient sur vous ne tiennent plus la charge.

**La réalité** : Vous ou d'autres sont devenus des goulots d'étranglement. Votre défi n'est pas de travailler plus, mais de travailler autrement. Vous devez passer du rôle de "super-technicien" "expert en résolution de problèmes" à celui de "chef d'orchestre".

**Le risque** : L'implosion. l'organisation tue l'agilité et l'innovation en voulant "tout contrôler" pour mettre de l'ordre.

## Axe 2 : La crise humaine

(Le "mur de la culture")

**Le symptôme** : L'hémorragie. Turnover, absentéisme, conflits, difficultés de recrutement. Vous avez l'impression de passer votre temps à gérer des "problèmes de personnes".

**La réalité** : Vous êtes pris dans un "cercle vicieux". Un management défaillant crée du désengagement ; ce désengagement cause du turnover ; ce turnover dégrade votre marque employeur et rend le recrutement encore plus difficile.

**Le risque** : La perte de l'âme. Votre culture s'effrite, les "anciens" sont amers, les "nouveaux" ne s'intègrent pas. la performance diminue les souffrances augmentent

Dans les deux cas, la tentation est de chercher une solution "technique" : un nouvel organigramme, un nouveau logiciel, un nouveau plan de prime. Mais le problème n'est pas technique. Il est systémique.



# Le changement de posture : la philosophie "Dauphin Emergence"

J'ai vu beaucoup trop de dirigeants s'épuiser à appliquer des solutions logiques à des problèmes qui ne l'étaient pas.

## Le modèle "Ingénieur"

(La fausse bonne idée)

Le réflexe est de faire appel à un "ingénieur" (un consultant classique). Il voit votre entreprise comme une machine. Il fait un audit, identifie les "pièces cassées" et vous livre un plan parfait sur le papier : le "travail prescrit".

**Le résultat :** Le plan reste dans un tiroir. Il se heurte à la "résistance au changement", car il est déconnecté du "travail réel" et nie la culture de votre entreprise.

## L'approche "Architecte"

(Notre philosophie)

Chez Dauphin Emergence, nous vous invitons à voir aussi votre entreprise comme un écosystème vivant ou un jardin. On ne "construit" pas un jardin, on le "cultive".

**Notre posture :** Nous ne sommes pas des ingénieurs qui apportent des plans. Nous sommes des "architectes" ou des "jardiniers". Nous n'avons pas la solution, mais nous avons le processus pour la faire émerger de votre propre organisation.



### La co-construction

Nous créons des espaces de dialogue sécurisés où vos équipes (en commençant par le CODIR) peuvent nommer les vrais problèmes, comprendre leurs interactions, et concevoir elles-mêmes les solutions qui sont adaptées à votre réalité.



### Le résultat

Il n'y a pas de "résistance au changement", car le changement vient d'eux. La solution est immédiatement pertinente et appropriée. Vous ne soignez pas le symptôme, vous rendez le système plus intelligent, robuste et autonome.

Nous ne vendons pas de "plan stratégique". Nous aidons votre organisation à devenir son propre stratège.



# L'auto-diagnostic

## 8 questions pour éclairer la vie de votre organisation

Pour passer de "l'ingénierie" à "l'architecture", vous devez changer de questions.

Prenez 10 minutes, seul et au calme. Évaluez ces 4 piliers de votre "système" de 1 (Bloqué) à 5 (Fluide).

### Pilier 1 : La GOUVERNANCE

(Votre "squelette")

*La clarté des rôles et des décisions.*

1

1. Mon CODIR est-il une vraie équipe alignée (note /5) ? (1=C'est une collection de silos en conflit / 5=C'est une équipe soudée qui co-pilote la stratégie).
2. La prise de décision est-elle claire et rapide (note /5) ? (1=Tout remonte à moi, je suis le goulot d'étranglement / 5=Les décisions sont prises au bon niveau, sans moi).

### Pilier 2 : Les INTERACTIONS

(Votre "système nerveux")

*La fluidité de l'information et de la collaboration.*

2

1. La communication entre les équipes est-elle efficace (note /5) ? (1=L'info est en rétention, les silos sont étanches / 5=L'info circule en temps réel, la collaboration est naturelle).
2. La gestion des conflits est-elle saine (note /5) ? (1=Les conflits sont évités ou explosifs / 5=Les désaccords sont exprimés et résolus de manière constructive).



# L'auto-diagnostic (suite)

## Pilier 3 : Le LEADERSHIP

(Votre "posture")

*L'autonomie et le développement des managers.*

- 1
  1. Ma posture de dirigeant est-elle adaptée (note /5) ? (1=Je suis le "super-pompier" qui éteint les incendies / 5=Je suis le "chef d'orchestre" qui donne la vision et le tempo).
  2. Mes managers sont-ils de vrais leaders (note /5) ? (1=Ce sont des experts qui contrôlent leurs équipes / 5=Ce sont des managers de relations qui développent l'autonomie de leurs collaborateurs).

## Pilier 4 : La CULTURE

(Votre "terreau")

*Le sens et l'engagement.*

- 2
  1. Notre culture favorise-t-elle la confiance (note /5) ? (1=On sanctionne l'erreur / 5=On apprend de l'erreur, la sécurité psychologique est totale).
  2. Notre vision est-elle claire et partagée (note /5) ? (1=La vision est floue et change tout le temps / 5=Chaque salarié peut expliquer comment son travail contribue à la mission).

Analysez vos résultats :

Où sont vos notes les plus basses ? C'est là que votre système est bloqué. C'est sur ces interactions et la finalité, la création de sens qu'il faut travailler, pas sur les personnes.



# De l'auto-diagnostic aux premiers pas : agir en architecte

Vous avez cartographié votre système. Vous voyez où sont les blocages (vos notes basses à l'auto-diagnostic). La tentation de "l'Ingénieur" est de vouloir résoudre ces points immédiatement avec un plan d'action.

La posture de "l'architecte" est différente. Avant de dessiner le plan, il doit comprendre comment vit le terrain.

**Voici 3 actions concrètes – un "scanner" de votre système – à mettre en œuvre dès demain. Ce ne sont pas des solutions, ce sont des révélateurs.**



## Le questionnement réflexif : Tenir un "Journal de Goulot d'Étranglement"

**L'action** : Pendant 3 jours, à chaque fois qu'une décision vous "remonte" (un collaborateur vient vous voir pour une validation que vous ne devriez pas avoir à donner), notez-la.

**Le questionnement** : Le soir, reprenez cette liste et pour chaque point, demandez-vous :

- « Pourquoi cette décision est-elle remontée jusqu'à moi ? »
- « Est-ce un manque de Compétence (il ne sait pas faire) ? »
- « Est-ce un manque de Permission (il sait faire, mais n'a pas le droit) ? »
- « Est-ce un manque de Clarté (il ne sait pas quelle est la vision/la priorité) ? »

**Ce que vous allez voir** : Vous n'êtes pas un goulot d'étranglement parce que vous êtes indispensable, mais souvent parce que les processus vivants de l'organisation (les règles de permissions, la clarté des rôles, etc) sont défaillants.



## L'observation fine : Devenir "l'anthropologue" de votre CODIR ou équipe

**L'action** : Lors de votre prochaine réunion d'équipe ou de CODIR, changez de rôle. Votre objectif n'est pas de diriger la réunion, mais de l'observer. Parlez 80% moins que d'habitude.

**Le questionnement (Observer) :**

- Qui parle ? À qui ? Qui coupe la parole ?
- Est-ce une série de monologues (reporting en silos) ou une vraie conversation (co-construction) ?
- Quels sujets sont systématiquement évités ? (Les "éléphants dans la pièce").
- Les décisions sont-elles prises (action) ou reportées (inertie) ?

**Ce que vous allez voir** : Vous ne verrez plus les individus, mais les règles invisibles de votre système : les jeux de pouvoir, les alliances, les peurs, et ce qui freine réellement la collaboration.



# De l'auto-diagnostic aux premiers pas : agir en architecte (2)



## La Micro-Action : Lancer une "expérimentation"

**L'action** : Ne lancez pas un "grand plan de changement". Choisissez une règle du jeu et changez-la de manière expérimentale.

### Exemples d'expérimentations :

- Si le CODIR ou l'équipe est en silos : "Au prochain CODIR ou réunion projet ou d'équipe , nous n'allons pas faire de tour de table. Le seul sujet est [problème s X] et nous devons le résoudre ensemble."
- Si vous êtes le goulot d'étranglement : "Pour le prochain projet [Y], je nomme [manager / collaborateur Z] décisionnaire final. Je ne suis que 'consultant' sur ce projet. Je m'engage publiquement à soutenir sa décision finale."

**Ce que vous allez voir** : En changeant une seule règle, vous verrez immédiatement où sont les vraies résistances, les peurs, mais aussi les compétences cachées.

### La limite de ces actions :

Ces premiers pas sont puissants pour révéler le système. Mais ils peuvent aussi créer des perturbations. En tant que dirigeant, vous êtes à la fois juge et partie de ce système.

Pour le transformer en profondeur – pour redessiner les interactions du CODIR, les processus ou votre propre posture de gouvernance – vous ne pouvez pas rester seul.



# L'action éclairée : De l'expérimentation à la transformation collective

Les actions que vous venez de mener vous ont montré la réalité de la vie du système organisationnel. Vous avez vu les "éléphants dans la pièce", les jeux de pouvoir, les règles non-dites.

Vous savez maintenant que le problème n'est pas "Pierre" ou "Paul", mais l'interaction entre eux, la manière dont ils créent le sens dans les processus qui, fabriquent l'organisation telle qu'elle vit.

Dans certains cas cela est suffisant dans d'autres cas c'est ici que votre rôle d'architecte peut atteindre sa limite, et que celui de facilitateur externe – le coach d'organisation – devient essentiel.

## Pourquoi vous ne pouvez pas le faire seul ?

Parce que vous faites partie du système que vous voulez changer. Mon rôle n'est pas de vous auditer (posture d'"Ingénieur"), mais de créer le cadre sécurisé pour que votre équipe puisse avoir les conversations qu'elle n'arrive pas à avoir sans vous, ou contre vous.

**1** Révéler la vie de l'organisation à elle-même

Mon premier rôle est d'être un miroir. J'aide votre CODIR à voir, collectivement, ce que vous avez observé seul.

**2** Faciliter les conversations courageuses

Je protège le processus pour que l'on puisse parler des interactions et des processus sans attaquer les personnes.

**3** Co-construire les nouvelles règles

Ensemble, nous ne créons pas un plan rigide, mais les nouvelles "règles du jeu" (gouvernance, rituels de décision, modes d'interaction) qui rendront votre organisation structurellement plus performante et robuste.



# Prêt à passer du "Contrôle" à l'"Émergence" ?

Vous avez bâti votre succès sur votre capacité à résoudre les problèmes.

Pour passer le prochain cap, vous devez développer la capacité de votre organisation à résoudre les siens.

**Le "faux engagement" n'est pas une fatalité, c'est un appel à transformer votre système.**

Dauphin Emergence ne vous vendra pas de solution.

**Nous vous proposons une conversation stratégique.** Un premier échange de 45 minutes, confidentiel et sans engagement, pour cartographier votre système et identifier le premier levier de transformation.

**Prenons rendez-vous.**

**Marc Brunet**

Coach Systémique d'Organisation

[Contactez-nous](#)

[En savoir plus](#)

---

## Annexe : **Qu'est-ce que le Coaching d'Organisation ?**

Il est essentiel de ne pas le confondre avec le conseil ou la formation.

### Le conseil

Est un expert du contenu. Il vous donne la solution.

### La formation

Est un expert du savoir. Il vous transmet un savoir-faire.

### Le coaching d'organisation

Est un expert du processus. Il part du principe que la solution est déjà dans votre système. Son rôle est de faciliter l'émergence de cette solution. Il vise l'autonomie durable de votre organisation.