

## Chapitre 7 – Les freins invisibles à la transformation

### Émotions, ego, rapports de pouvoir, mémoires collectives...

La transformation est à la mode. Qui, aujourd’hui, oserait dire qu’il ne veut pas changer ? Tout le monde parle d’agilité, d’innovation, de réinvention. Les mots sont beaux, les intentions souvent sincères. Et pourtant, tout coince. Ça traîne, ça patine, ça échoue ou ça se fige. Pourquoi ?

Parce qu’au fond, on a peur. Pas une peur rationnelle, pas une peur qu’on peut nommer en comité. Une peur sourde. Viscérale. Celle de perdre sa place, son image, son pouvoir, son confort. Celle d’être vu sans son masque.

On voudrait bien transformer... mais à condition que rien ne change vraiment. On veut bien évoluer... tant que ça ne menace pas notre territoire. On est partant pour bouger... à condition de rester le héros de l’histoire.

Alors, quand la transformation est annoncée, le système s’agite. Il produit des plans, des outils, des slogans. Mais souvent, c’est une mise en scène. Une transformation cosmétique, anxieuse, qui cherche à prouver qu’elle agit... tout en évitant soigneusement d’être bouleversée.

La vérité, c’est que ce ne sont pas les plans d’action qui bloquent. Ce sont les freins invisibles : les émotions non traversées, les égos en panique, les loyautés toxiques, les jeux de pouvoir, les peurs archaïques. Et tant qu’on ne va pas là, dans ces endroits sombres et inconfortables... rien ne bouge vraiment.

Ces freins invisibles ne seront jamais détectés par une IA car aucun algorithme ne vous dira que votre silence est un cri, aucun tableau de bord ne montrera qu’une loyauté invisible empêche l’équipe d’avancer. Ces freins ne vivent pas dans les datas, mais dans les silences, les tensions, les regards qui fuient, les phrases qui reviennent trop souvent... ou pas assez.

Ce n’est pas dans les indicateurs que se joue la transformation, mais dans l’indicible.

C’est là que le coach systémique entre en jeu : non pour diagnostiquer, mais pour faire émerger ce que le système a appris à cacher, à banaliser, à appeler « normal ».

Ce n’est pas un métier d’analyse. C’est un art du discernement, un art de la présence, un art du vivant.

L’art véritable du coach systémique est de rendre visible ce qui est invisible, inconscient, banalisé, normal pour permettre au système de penser et d’agir autrement.

Et c'est souvent là que l'équipe retrouve sa puissance et que la performance revient, plus forte, plus collective, plus durable, non plus comme une injonction à réussir, mais comme la conséquence d'un mouvement juste et aligné.

Ce chemin traverse des résistances, des tensions, des clivages parfois, souvent nourris par des débats internes sur la méthode, le rythme ou les choix. Ces confrontations sont saines... à condition de pouvoir être regardées et transformées ensemble.

Le rôle du coach systémique n'est pas d'éviter cela, mais de permettre que ces tensions deviennent des leviers plutôt que des blocages.

### **Vous voulez transformer ? Alors regardez-vous vraiment.**

La première résistance à la transformation, c'est vous. Oui, vous.

Vous qui tenez un discours d'ouverture, mais dont les décisions consolident l'ancien monde. Vous qui prônez la coopération, mais ne déléguez rien de ce qui compte. Vous qui parlez de sens, tout en acceptant des compromis absurdes « parce qu'il faut bien ».

Vous êtes ce manager « bienveillant » qui contrôle chaque détail. Ce dirigeant « visionnaire » qui n'écoute que ceux qui vont dans son sens. Ce salarié "engagé" qui critique le système... sans jamais oser dire les choses en face.

La transformation vous fait peur, parce qu'elle ne garantit rien. Elle vous oblige à lâcher les rênes, à perdre vos repères, à risquer votre statut. Et ça, vous ne voulez pas. Même si vous vous en persuadez.

### **Le pouvoir : ce piège si doux**

Derrière de nombreuses postures bienveillantes se cache un autre moteur : le goût du pouvoir.

Pas seulement celui du PDG. Le vôtre aussi. Le petit pouvoir du chef d'équipe. Le pouvoir symbolique du « senior ». Le pouvoir du sachant. Le pouvoir du coach, même, sur son client.

Le pouvoir rassure. Il donne une impression de contrôle. Il flatte l'ego. Mais il sclérose. Il fige. Il isole. Et surtout, il crée du « eux » et du « je ». Alors que la transformation commence toujours par le « nous ».

Tant que vous aurez besoin d'avoir raison, de maîtriser, d'être reconnu, vous serez un frein.

### **Vous avez peur de tomber ? Mais vous ne courez pas.**

Vous vous dites « on risque de se planter ». Mais vous ne tentez rien de vraiment nouveau.

Vous sécurisez. Vous rationalisez. Vous attendez d'avoir des garanties. Mais la transformation ne vient jamais avec une assurance tous risques.

Vous patinez sur place, avec un discours convaincu... et des tripes absentes. La transformation vient de l'inconnu. De ce moment où le système lâche quelque chose... sans savoir ce qui va émerger. Et ce moment-là, vous le fuyez.

### **Le mensonge de vos élans**

Parfois, ce n'est pas l'action qui manque. C'est l'honnêteté. Vous dites que vous voulez que ça change. Mais vous mentez. Pas toujours consciemment. Mais vous mentez.

Car ce que vous voulez, c'est que l'autre change. Que votre équipe mûrisse. Que votre direction s'aligne. Que vos collègues deviennent responsables. Mais vous ? Vous voulez rester dans vos habitudes, vos angles morts, vos incohérences.

Vous êtes le frein. Et vous vous cachez derrière la soi-disant « résistance des autres ».

### **La séduction, cette stratégie de pouvoir bien habillée**

Un des freins les plus insidieux, c'est la séduction. Créer l'adhésion sans frottement. Dire ce que l'autre veut entendre. Éviter le conflit sous couvert de « mobilisation positive ».

Mais séduire n'est pas transformer. C'est préserver son image. C'est vouloir plaire pour ne pas déranger. Et tant que vous préférez la séduction à la vérité, vous resterez au bord du saut... sans jamais oser le vide.

### **Mémoires, loyautés, blessures : le passé qui vous tient**

Mais parfois, ce n'est même plus vous, aujourd'hui, qui décidez. C'est le passé. Des histoires anciennes. Des drames tues. Des fusions mal digérées. Des licenciements violents. Des humiliations collectives. Tout cela reste là. Dans les murs. Dans les silences. Dans les corps.

Tant que ces mémoires ne sont pas reconnues, elles bloquent le système. Et on appelle ça : « notre culture d'entreprise ».

### **L'infantilisation : un système qui ne veut pas grandir**

On veut « engager les équipes »... mais sans leur donner de réel pouvoir. On les « écoute »... mais sans les entendre vraiment. Et les équipes s'y habituent. Elles râlent, mais ne prennent pas leur pleine responsabilité.

C'est une dépendance mutuelle : le chef a besoin d'être utile, les équipes ont besoin d'être rassurées. Résultat : chacun reste dans son rôle. Et personne ne bouge.

### **L'émotion refoulée est un poison lent**

Et au fond de tout ça, il y a l'émotion. Celle qu'on évite à tout prix. La peur. La colère. La tristesse. Mais aussi la joie. Oui, la joie aussi fait peur. Parce qu'elle bouleverse. Parce qu'elle révèle qu'on est vivant.

Dans l'entreprise, l'émotion est taboue. Alors on fait comme si elle n'existait pas. Mais elle est là. Et tant qu'elle n'est pas reconnue, elle contamine. Elle fige. Elle sabote.

### **Et vous, coach, que protégez-vous vraiment ?**

Même vous, le coach. Combien d'interventions sont des anesthésiants bienveillants ? Combien de fois évitez-vous les sujets qui fâchent, par peur de perdre le contrat ? Par besoin d'être aimé ?

Vous parlez de transformation. Mais êtes-vous prêt à provoquer ? À être rejeté ? À être traité de dérangeant ? Si non, vous êtes juste un décor confortable de plus.

### **Le paradoxe de la résilience**

La résilience est la capacité à faire face à un choc, une crise ou une épreuve, et à s'en relever. Elle permet de retrouver une forme de stabilité, en s'appuyant sur ses ressources internes. Mais se relever n'est pas toujours se transformer. On peut revenir « debout », certes, mais en ayant consolidé ses protections plutôt qu'en ayant ouvert de nouveaux possibles.

Lorsqu'un système possède une forte capacité de résilience mais perçoit la transformation comme une épreuve, il résiste plus qu'il ne se réinvente. Il restaure l'équilibre... sans jamais s'ouvrir à l'inattendu.

C'est là le piège de l'homéostasie : cette tendance naturelle des systèmes vivants à revenir à leur état initial dès qu'une perturbation survient.

Autrement dit, le système se défend là où il pourrait évoluer. Il cicatrise sans se métamorphoser. Il sécurise l'ancien, au lieu d'oser l'inconnu.

La résilience est précieuse, mais elle peut devenir une stratégie de survie.

C'est là tout le paradoxe : tant qu'elle sert à préserver le connu plutôt qu'à explorer d'autres possibles, la résilience devient un frein déguisé, une protection contre la transformation.

### **La temporalité : un frein invisible et silencieux**

La transformation réelle ne suit pas le rythme du reporting. Elle s'autorégule, hésite, bifurque, ralentit pour mieux émerger, accélère pour mieux performer. Mais trop souvent, les organisations imposent une temporalité artificielle : vite, visible, mesurable. Ce décalage produit un stress collectif, et pousse le système à simuler le changement au lieu de le vivre. D'un autre côté, certains acteurs se réfugient dans le passé ou l'idéalisme du futur, évitant de s'engager dans l'instant présent, là où la transformation peut véritablement naître.

Ainsi, quand le temps devient un diktat — ou une fuite — il cesse d'être un allié. Et il devient un frein invisible à la transformation.

### **◆ Invitation à la réflexion**

Et vous ? Jusqu'où êtes-vous prêt à aller ? Pas avec vos équipes. En vous.

Qu'est-ce que vous protégez encore sous couvert de « bon sens » ou de « réalisme » ? Votre pouvoir ? Votre image ? Votre besoin d'être aimé ? Ou votre peur de ne plus compter ?

Et si vos discours de transformation n'étaient qu'un camouflage sophistiqué de votre refus d'évoluer ?

Alors, jusqu'où êtes-vous prêt à aller ? Pas pour faire mieux. Pour être vrai. Pour tomber le masque. Pour traverser l'inconfort. Pour laisser mourir ce qui vous protège... et permettre à autre chose de naître.

### **La transformation, la vraie, commence là :**

- Quand vous ne pouvez plus tricher,
- Quand tout se fissure,

- Quand vous êtes nu face à vous-même,
- Quand vous choisissez d’oser sans tout comprendre,
- Quand vous tendez la main plutôt que de juger,
- Quand vous acceptez de faire un pas, même fragile, vers un « nous » plus vivant.

C’est à cet endroit-là que le vivant commence. Non pas dans la certitude, mais dans l’authenticité. Non pas dans le contrôle, mais dans la présence.

Et c’est là, dans cette vérité nue, que naissent les liens les plus puissants, les décisions les plus alignées, les chemins les plus inattendu et la performance au rendez-vous. Car au cœur de ce désarmement... quelque chose de profondément humain peut enfin émerger.

Et si vous souhaitez aller plus loin — transformer votre organisation, votre équipe, ou vous former à cette posture de lucidité et de reliance — **Prenez contact avec nous.**

C’est dans le collectif que se trouve le courage de dépasser les peurs, de traverser les tensions... et d’oser une transformation réelle.

