

## **Synthèse Conférence : La Transformation Culturelle, Comment la Transformer en Succès ?**

Le monde du travail traverse des bouleversements sans précédent. Les leaders et managers font face à des défis organisationnels et sociétaux de plus en plus complexes, tout en étant constamment sollicités pour produire des résultats concrets et durables. Dans ce contexte, une question se pose : **comment concilier performance et humanité pour bâtir un management plus agile et impactant ?**

Depuis plusieurs années, avec Jean-Yves Reynaud, nous accompagnons des transformations au cœur des organisations, en permettant aux entreprises de dépasser les obstacles qui freinent leur évolution culturelle.

Bien que le terme « transformation » soit omniprésent dans les discours, combien d'organisations parviennent véritablement à la réaliser avec succès ? Et Combien réussissent à inscrire ces changements dans la durée ?

Ce jeudi 14 novembre au matin, nous avons eu le plaisir d'organiser une conférence en ligne sur un sujet crucial : **"La transformation culturelle : comment la transformer en succès ?"**

Cet événement a rassemblé un public diversifié, composé de dirigeants, de responsables RH, de managers, ainsi que de coachs intéressés par l'approche systémique pour accompagner les transformations organisationnelles.

Nous tenons à remercier chaleureusement tous les participants pour la richesse des échanges et la profondeur des questions abordées.

Dans ce document, vous trouverez une synthèse des idées clés et des discussions marquantes de cette conférence, avec pour objectif de vous inspirer et de vous fournir des pistes concrètes pour agir.



### **Efficacité et Performance Commerciales**

Voici ce que vous découvrirez dans ce document :

- Les raisons souvent méconnues pour enclencher une transformation
- Des cas pratiques illustrant des transformations réussies
- Les trois erreurs les plus fréquentes à éviter
- Les trois peurs classiques auxquelles se confronter (et comment les surmonter)

Que vous soyez dirigeant, manager ou coach, ce document a été conçu pour vous offrir des réponses concrètes aux défis de transformation que vous rencontrez aujourd'hui. **Si ces réflexions résonnent avec vos propres enjeux, nous serions ravis d'en discuter avec vous.**

## I – Les raisons peu abordées de vouloir lancer une transformation

Lors de nos conférences, nous aimons engager le dialogue avec le public. Rapidement, deux dimensions principales émergent :

1. **Une dimension fonctionnelle** : Pour certains, la transformation est perçue comme un énième projet destiné à générer de la performance, et uniquement de la performance. Le public reconnaît que, sans résultats, une entreprise est vouée à disparaître. Mais est-ce suffisant ? Une transformation peut-elle réellement se résumer à une simple quête de chiffres ?
2. **Une dimension de sens** : D'autres voient la transformation comme un levier pour redonner du souffle et une raison d'être à l'organisation. Ces motivations, souvent influencées par des facteurs internes et externes, peuvent se résumer à cinq grands axes :
  - **S'adapter aux changements du marché** : Rester compétitif face à des évolutions rapides (technologiques, réglementaires, ou liées aux attentes des consommateurs) pousse les entreprises à innover et réinventer leurs modèles d'affaires.
  - **Améliorer l'efficacité opérationnelle** : Réduction des coûts, automatisation et réorganisation des processus permettent de libérer des ressources pour des initiatives plus stratégiques.
  - **Répondre aux pressions réglementaires et environnementales** : La transformation devient essentielle pour s'aligner sur les attentes en matière de RSE et minimiser son impact écologique.
  - **Favoriser l'innovation** : Développer de nouveaux produits, explorer des marchés inexploités ou adopter des approches disruptives.
  - **Transformer la culture et le management** : Encourager l'agilité, l'inclusion, et un leadership centré sur la collaboration, dans un contexte de travail en évolution (ex. télétravail, horaires flexibles).

Ces raisons se recoupent souvent, formant un réseau complexe de motivations interconnectées. Mais parmi elles, quelle est celle qui vous parle le plus aujourd'hui ? Et, plus important encore, qu'est-ce qui freine votre organisation à passer à l'action ?

### Efficacité et Performance Commerciales

## **Des raisons moins visibles, mais tout aussi puissantes**

Au-delà de ces facteurs classiques, nous avons constaté, grâce à notre expérience terrain, trois autres raisons **souvent sous-estimées mais essentielles** pour initier une transformation :

1. **Un ressenti personnel fort** : Un CEO ou un leader peut ressentir une énergie inexplicable, une intuition qui l'appelle à changer. Avez-vous déjà eu ce sentiment que "quelque chose doit bouger", même sans pouvoir l'expliquer rationnellement ?
2. **Le bon moment dans un cycle de leadership** : Lorsqu'un leader est en poste depuis moins d'un an, il dispose encore de l'élan nécessaire pour impulser de nouvelles directions avant que l'organisation ne s'enracine dans la routine.
3. **Un épuisement latent** : Parfois, un CEO ou un comité de direction est simplement fatigué. Si on leur donnait une baguette magique, ils choisiraient un autre poste ou une autre vie. Cette fatigue, souvent ignorée, peut être le signe qu'un profond changement est nécessaire.

### **Passer du *pourquoi* au *comment***

Identifier ces raisons est une première étape cruciale. Mais pour passer à l'action, il faut un déclencheur, une étincelle capable de transformer une intention en un plan concret. Notre expertise est précisément d'accompagner ces transitions, en aidant les organisations à répondre non seulement au *pourquoi* mais aussi au *comment*.

## **Efficacité et Performance Commerciales**

## II – Trois cas concrets de transformation réussies.



### Un grand compte industriel : l'anticipation comme clé de survie

#### 1. Le Constat du PDG et sa façon d'agir

En 2012, le PDG d'une entreprise majeure a fait un constat alarmant : « *Si nous n'innovons pas rapidement, nous risquons de disparaître face à une concurrence féroce.* »

Ce constat a marqué un tournant décisif. Le PDG a engagé son comité de direction (CODIR) dans une réflexion profonde pour trouver des solutions. Il a eu l'intelligence de déléguer cette responsabilité à ses équipes, initiant ainsi un changement systémique dès le départ.

Six ans plus tard, son secteur d'activité avait complètement changé. Grâce à cette vision proactive, l'entreprise s'était non seulement adaptée, mais était devenue l'une des plus performantes de son domaine, avec :

- **Un taux de satisfaction du personnel très élevé,**
- **Un turn-over faible,**
- **Une forte capacité à attirer les jeunes talents.**

#### **Efficacité et Performance Commerciales**

Claude a écrit un livre dans lequel il décrit plus en détails cette transformation : [Transformation des entreprises au service du XXIe siècle](#).

*Et vous, êtes-vous prêt à poser un tel diagnostic et à initier un changement en profondeur ?*

## **2. Une initiative locale qui a tout changé : l'effet domino d'une conviction individuelle**

Parfois, une transformation ne commence pas tout en haut. Ici, une employée convaincue que « *pour innover à l'extérieur, il faut d'abord innover à l'intérieur* » a initié un projet de changement managérial.

- **Elle a commencé petit** : avec une conviction forte, elle a persuadé son manager d'investir un budget modeste dans une initiative pilote.
- **Elle a misé sur une vision holistique** : plutôt que de chercher des solutions isolées, elle a défendu une transformation culturelle complète.

Avec notre accompagnement, ce projet pilote est devenu un véritable mouvement :

- En 5 ans, nous avons coaché **20 équipes de direction**.
- Nous avons formé **44 coachs systémiques internes**, capables de déployer cette transformation sur plusieurs continents.

**Le résultat ?** Une culture managériale profondément transformée, où l'innovation, la collaboration et l'autonomie des équipes sont devenues les piliers du succès.

*Quelles sont les convictions fortes que vous pourriez transformer en actions concrètes dans votre propre organisation ?*

## **3. Des leviers systémiques pour des résultats durables**

La réussite de cette transformation repose sur plusieurs éléments clés que nous avons mis en place :

1. **Définir des indicateurs globaux concrets et pragmatiques** :
  - Mesurer des dimensions stratégiques comme l'innovation, le respect des délais et des budgets.
  - Se donner le temps d'observer des résultats tangibles sur une période de 3 à 5 ans.
2. **Créer des indicateurs locaux axés sur les comportements et la collaboration** :

### **Efficacité et Performance Commerciales**

- Réduire la "réunionite" : des réunions qui commencent et finissent à l'heure, où l'objectif passe de la génération d'idées à la prise de décisions claires.
- Responsabiliser les collaborateurs pour qu'ils puissent mener des réunions autonomes sans la présence systématique du manager.
- Mesurer l'ambiance grâce à des éléments visibles, comme la disparition des "bruits de couloir" et des tensions internes.

**3. Démarrer avec une équipe périphérique :**

- Choisir une équipe non centrale mais performante pour tester des approches nouvelles.
- Si cette équipe réussit grâce au coaching systémique, alors cela inspire l'ensemble de l'organisation.

**4. Intégrer les réunions déléguées comme philosophie, et non comme protocole :**  
Introduit par Alain Cardon dans les années 1990, ce concept transforme les réunions en véritables outils de co-création et de responsabilisation.

- Chaque membre de l'équipe endosse des rôles clés : facilitateur, cadenceur, pousse-décision, co-coach.
- En nous appuyant sur le *deep-coaching systémique*, ces pratiques deviennent une occasion pour les équipes de changer leur façon d'être et d'agir.

**Cette approche holistique agit comme un levier d'épigénétique organisationnelle, modifiant non seulement les comportements, mais aussi l'ADN culturel de l'entreprise.**

*Et vous, quel levier pourriez-vous activer dès aujourd'hui pour amorcer une transformation dans votre équipe ou votre organisation ?*

## **Une PME :**

### **1. L'intuition d'un PDG.**

Le PDG d'une PME de 200 personnes consulte JY, ainsi que d'autres coachs et consultants de renom, car il pense que sa PME est condamnée si elle n'innove pas, tant dans les produits qu'elle vend, que dans la façon de les produire. Cette conviction ne s'appuie pas sur une analyse précise, mais sur une intuition, son intuition.

Que vous dit votre intuition, que vous n'osez pas exprimer, car elle ne repose sur rien de concret ? Une intuition dont vous ne savez que faire car elle pourrait avoir des conséquences que vous ne maîtrisez pas ?

### **2. Prise de conscience**

Après avoir refusé de venir « pitcher » son offre, JY intervient en direct lors d'une réunion du CODIR.

Lors de cette réunion, la directrice commerciale annonce qu'un grand distributeur accepte leurs produits dans ses magasins. Le directeur de production propose alors une idée sortant de l'ordinaire. Ses collègues rejettent sa proposition d'un revers de main et en rient même. JY coache alors le CODIR, qui prend conscience qu'il est le principal frein à l'innovation. Le CODIR décide de changer son comportement et prend des actions concrètes dès le lendemain.

Ces premières « petites » actions ont été cruciales pour lancer la dynamique de changement.

*Quelle prise de conscience votre entreprise a-t-elle besoin ?*

### **3. Coaching d'organisation**

Le CODIR décide de réaliser un coaching systémique d'organisation, impliquant 34 personnes représentant tous les niveaux hiérarchiques et tous les domaines de l'entreprise. C'est le premier changement systémique, car le CODIR a décidé de lâcher le contrôle.

Le second a été le discours du PDG, qui a clairement expliqué ses attentes envers ses collaborateurs, ce que ces derniers pouvaient attendre de la direction, et les résultats concrets attendus pour l'organisation. Il a ainsi posé un cadre clair avec un pourquoi et des objectifs concrets et mesurables, tout en considérant la culture, avec ses forces et ses faiblesses, de l'entreprise.

Lors de ce coaching systémique, où nous sommes deux coachs du réseau Anse, nous mettons en place des rôles délégués et pratiquons du « deep coaching ». Les rôles délégués permettent de responsabiliser les participants qui collaborent quelle que soit leur place dans la hiérarchie. Le deep coaching leur permet, comme le CODIR, de prendre conscience de leur façon de fonctionner et de décider d'en changer ou pas. Ces prises de conscience sont nombreuses, comme la délégation vers le haut. Forts de ces prises de conscience multiples, les équipes prennent de « petites décisions » qui auront de « grands effets », telles que :

## **Efficacité et Performance Commerciales**

- Élaborer un tableau des irritants à tous les niveaux et éliminer, à leur niveau, les petits obstacles qui les empêchent d'accélérer.
- Prendre plus d'autonomie, notamment lors des week-ends, afin de traiter plus rapidement les incidents de production.

*Comment impliquer l'ensemble des collaborateurs dans votre transformation ?*

#### **4. Résultats tangibles**

Les résultats sont concrets :

- Reprise en main de l'outil de production par les ouvriers,
- Innovation pour éviter les arrêts de production,
- Amélioration de la motivation globale par la suppression des petits irritants
- Amélioration de la relation entre l'usine et les bureaux
- Innovation produits

*Quels résultats concrets voudriez-vous atteindre par la transformation de votre organisation ?*

## **Une ETI au défi de la rentabilité et de l'engagement collectif**

Dans cette entreprise de taille intermédiaire (ETI), un désir de changement profond s'est développé. Au fil du temps, des foyers d'initiatives ont émergé dans différents niveaux de l'organisation. Ces volontés dispersées se sont finalement regroupées, donnant naissance à une équipe conseil de la transformation, composée de représentants issus de sept niveaux hiérarchiques.

Le point d'inflexion est arrivé avec l'arrivée d'un nouveau dirigeant. Visionnaire et pragmatique, il a décidé de faire de la transformation un véritable cheval de bataille, répondant à deux objectifs clés :

1. S'appuyer sur la dynamique existante de l'équipe conseil.
2. Restaurer une forte rentabilité dans un contexte économique exigeant.

### **Une intervention audacieuse comme tremplin**

Le succès de cette transformation a reposé sur une première action emblématique : organiser une intervention systémique réunissant à la fois le CODIR et l'équipe conseil. Cette rencontre exceptionnelle a rassemblé 21 personnes pour co-construire le budget 2025.

Ce coaching d'organisation systémique a été bien plus qu'un simple exercice budgétaire. Il sert de tremplin, donnant un élan collectif à la transformation et initiant un profond changement culturel.

*Et vous, imaginez-vous ce que pourrait déclencher une telle collaboration dans votre propre organisation ?*

### **Les clés du succès : des outils et une volonté partagée**

1. Un autodiagnostic systémique comme prise de conscience  
L'outil d'autodiagnostic systémique a joué un rôle clé. Simple et accessible, il a permis à chaque membre de l'organisation, de l'ouvrier à la direction, de comprendre l'ADN de l'entreprise.
  - Il a révélé les habitudes et schémas profondément ancrés dans la culture d'entreprise.
  - Cette prise de conscience collective a conduit à une volonté partagée de dire : « *Ça suffit, nous voulons changer et regagner en performance financière.* »

### **Efficacité et Performance Commerciales**

2. La mise en place des réunions déléguées. Comme dans d'autres transformations réussies, la philosophie des réunions déléguées a été introduite pour encourager la responsabilisation et la collaboration. Chaque réunion est devenue une opportunité d'améliorer à la fois les résultats opérationnels et la dynamique relationnelle des équipes.
3. Co-construire le plan de transformation. Ensemble, les participants ont défini un plan clair sur deux ans, tout en reconnaissant qu'il évoluerait au fil du temps. Cette approche flexible a permis à l'entreprise de rester agile tout en s'alignant sur ses objectifs à long terme.

### **Des résultats concrets et durables**

En intégrant à la fois une vision claire et des outils pragmatiques, cette ETI réussit à :

- Réunir les différents niveaux hiérarchiques autour d'un projet commun.
- Créer une dynamique de transformation volontaire, portée par l'ensemble des collaborateurs.
- Mettre en place des processus collaboratifs qui favorisent la responsabilisation et l'efficacité.

### **Et maintenant, pourquoi pas vous ?**

Chaque entreprise possède son propre ADN et ses propres défis, mais une chose est universelle : la transformation commence par un acte courageux.

*Quelle première action audacieuse pourriez-vous entreprendre pour initier un changement dans votre organisation ?*

### **Efficacité et Performance Commerciales**

### **III – Les trois erreurs à éviter pour ne pas réussir une transformation culturelle.**

Elles peuvent être classiques et pourtant elles sont paradoxales :

1. Manque d'engagement de la haute direction avec le paradoxe que la transformation culturelle ne doit pas nécessairement être dirigée depuis le sommet (cela démontre notre expertise) : Ils doivent être attentifs aux changements, s'engager à en faire une priorité stratégique et déléguer, avoir confiance, ne vouloir savoir que les étapes et les résultats. Présence, soutien, motivation. Lâcher le contrôle est la première étape du changement culturel.
2. Communication déficiente VS expliquer les raisons, le pourquoi avec des objectifs pragmatiques et mesurables, la destination finale, les essais, erreurs, succès et résultats obtenus et à obtenir à court terme, encouragement.
3. Ignorer la culture existante, le pouvoir de l'autodiagnostic : Essayer d'implanter une nouvelle culture sans considérer et respecter l'histoire de l'entreprise et la culture d'entreprise existante peut mener à l'échec. L'autodiagnostic permet au système de prendre conscience de ses forces, des aspects positifs de la culture actuelle, des faiblesses et des zones d'ombre. Et à partir de ces forces, ils éclairent les zones d'ombre. C'est ainsi que les étapes sont communiquées.

### **IV – Les trois peurs classiques des dirigeants et comment y faire face**

Les dirigeants, face à la possibilité d'une transformation culturelle dans leurs organisations, peuvent ressentir plusieurs craintes communes. Reconnaître et aborder ces peurs est essentiel pour mener efficacement le changement. Voici trois peurs typiques des dirigeants et quelques stratégies pour y faire face :

1. **Peur de l'échec** : La peur que l'initiative de changement échoue peut être paralysante, notamment en raison du taux élevé d'échecs des efforts de transformation organisationnelle. Les dirigeants peuvent craindre les répercussions d'un échec, tant en termes de ressources financières que de crédibilité et de moral interne.
  - **Comment y faire face** : Pour atténuer cette peur, il est important de fixer des objectifs clairs et atteignables, et de s'assurer qu'il existe un plan détaillé pour la mise en œuvre du changement. L'inclusion d'étapes à court terme peut aider à démontrer des progrès et à maintenir le soutien interne et externe. Il est également crucial d'apprendre à chaque étape du processus, en s'adaptant et

#### **Efficacité et Performance Commerciales**

ajustant les stratégies si nécessaire. Accepter que tout ne fonctionne pas comme prévu et apprendre des erreurs (fail mindfully).

2. **Peur de perdre le contrôle** : Dans le processus de transformation, les dirigeants peuvent avoir l'impression de perdre le contrôle sur l'organisation, surtout si le changement implique de modifier des structures de pouvoir établies ou d'adopter de nouvelles méthodes de travail qui défient les normes existantes.
  - **Comment y faire face** : La clé pour surmonter cette peur est d'adopter un leadership participatif, en impliquant des employés à tous les niveaux dans le processus de changement. Cela permet non seulement de soulager le sentiment de perte de contrôle en partageant la responsabilité, mais également d'accroître l'acceptation du changement en faisant en sorte que les employés se sentent partie prenante du processus. Clarifier les attentes vis-à-vis des employés et ce que les employés peuvent attendre de la direction.
  
3. **Peur de l'instabilité organisationnelle** : Le changement peut entraîner une phase d'instabilité tandis que l'organisation s'ajuste à de nouvelles pratiques et normes. Les dirigeants peuvent craindre que cette instabilité temporaire affecte négativement la performance de l'entreprise ou désoriente les employés.
  - **Comment y faire face** : Communiquer de manière ouverte et fréquente avec tous les niveaux de l'organisation peut aider à gérer cette peur. Expliquer le but du changement, comment la transition sera gérée et ce à quoi s'attendre à la fin du processus peut aider à garder tout le monde aligné et concentré. Il est également essentiel de fournir un soutien supplémentaire pendant la période de transition, comme des formations et des ressources pour aider les employés à s'adapter à la nouvelle culture.

Faire face à ces peurs permet non seulement de faciliter un processus de changement plus fluide, mais aussi de renforcer le leadership et de promouvoir une culture d'ouverture et d'adaptabilité dans toute l'organisation.

## **V – CONCLUSION**

Après un échange riche en question puissantes, nous avons conclu en soulignant que le coaching systémique permet au client de courir différemment et donc plus vite. Pour cela, il ne s'agit pas de s'arrêter, mais d'apprendre à courir mieux tout en continuant à courir. Quand un coureur change sa foulée, il le fait en pleine course, ce qui lui permet d'aller plus vite tout en se fatiguant moins.

Nous proposons donc nos services de coaching systémique ainsi qu'une école de formation pour vous permettre de faire de même (Ecole Anse-Metastysteme). Cela vous aidera à développer votre rôle de manager-coach, d'être coach systémique d'équipe et augmenter considérablement votre chiffre d'affaires.

**RESERVEZ VOTRE ESPACE SUR NOTRE AGENDA : ICI**

### **Efficacité et Performance Commerciales**