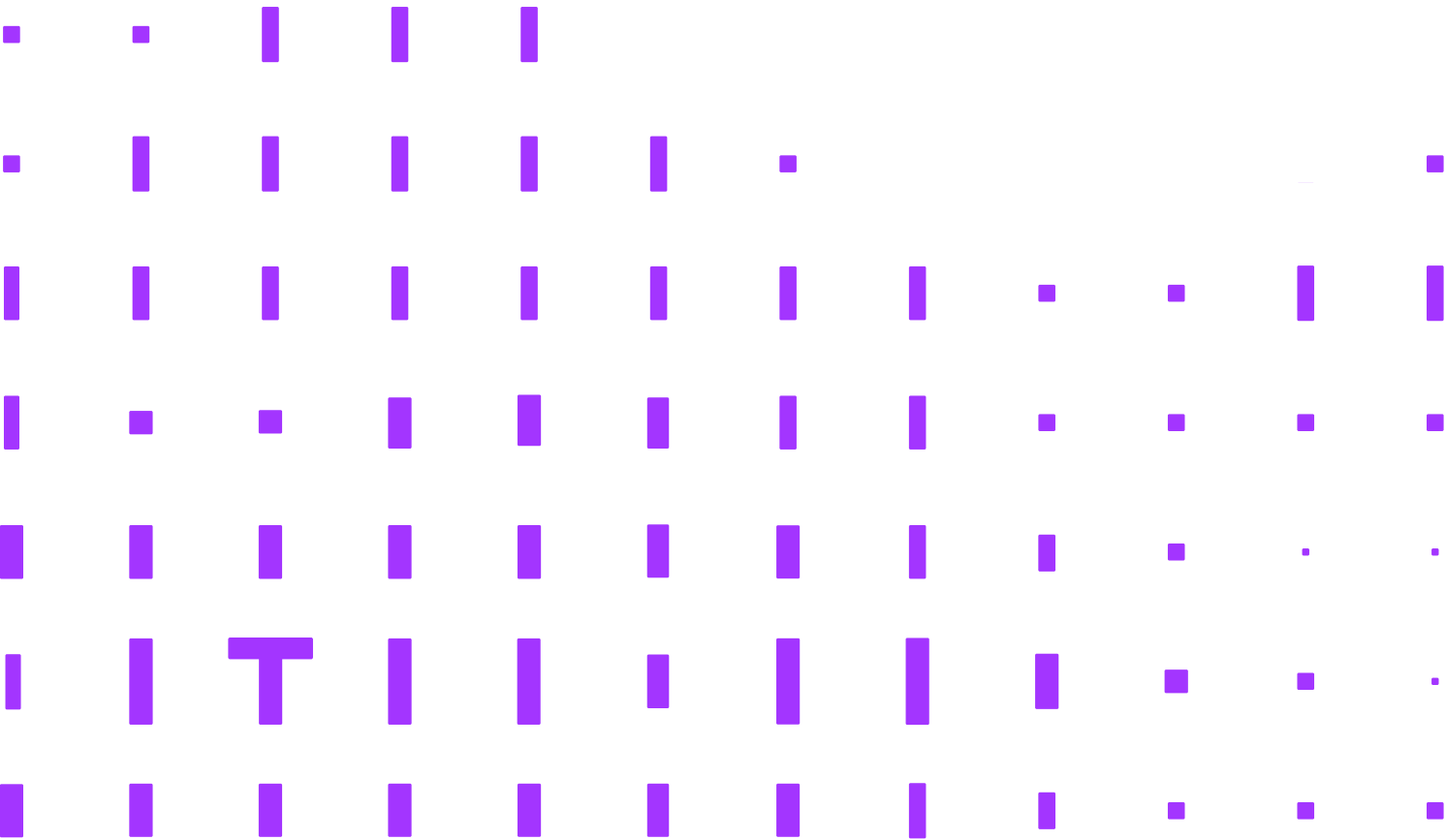




CHANGER LES
CŒURS ET
LES ESPRITS :
DONNER AUX
DIRIGEANTS
LES MOYENS
DE MENER UN
CHANGEMENT
DE CULTURE
DURABLE



En quoi le changement de culture est-il important pour la réussite future ?	4
La culture organisationnelle consiste en quoi exactement ?	5
Quelles sont les principales caractéristiques d’une culture d’entreprise durable ?	6
Quel est le rôle des dirigeants dans le changement de culture ?	7
Comment les dirigeants peuvent-ils aider leurs collaborateurs à accueillir un changement de culture ?	8
Comment les organisations peuvent-elles donner à leurs dirigeants les moyens de favoriser un changement de culture ?	10
En quoi Talogy peut aider les entreprises à accueillir et à favoriser un changement positif ?	12





Les changements rapides font désormais partie de la nouvelle normalité dans les organisations du monde entier, ce qui redéfinit le concept de réussite d'une entreprise sur le marché actuel. Les organisations qui connaissent un essor durable sont celles qui acceptent les changements au lieu de leur résister, car elles comprennent qu'il existe un ingrédient essentiel à la réussite en période de transition : la culture d'entreprise.

Lors d'un sondage réalisé en 2021, [72 % des dirigeants et des collaborateurs](#) ont reconnu que la culture favorisait la réussite des initiatives de changement. Puisque tant de personnes comprennent son importance, pourquoi la culture organisationnelle constitue-t-elle si souvent un obstacle au changement organisationnel au lieu d'en être le catalyseur ? Comment les organisations peuvent-elles développer des cultures plus positives et adaptées à l'avenir ?

La réponse à cette question réside dans les collaborateurs de l'organisation. Les collaborateurs sont essentiels lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre un changement de culture positif.

Les dirigeants des organisations, notamment, jouent un rôle fondamental dans la mise en œuvre du changement à effectuer. Ils sont essentiels pour communiquer, donner l'exemple et favoriser le changement dans l'ensemble de l'organisation. Découvrez comment donner à vos dirigeants les moyens de devenir des champions du changement de culture et de contribuer ainsi à la réussite de votre organisation, aujourd'hui et à l'avenir.



72 %

des dirigeants et des collaborateurs ont reconnu que la culture favorisait la réussite des initiatives de changement.



Une culture d'entreprise positive est un facteur déterminant du bien-être, de la motivation et de la performance des collaborateurs et, par conséquent, de la réussite d'une organisation.





En quoi le changement de culture est-il important pour la réussite future ?

En ce qui concerne l'avenir, une des seules choses que nous pouvons prédire avec certitude est que des changements continueront de se produire. Afin de s'adapter au changement et ainsi durer dans le temps, les entreprises ne doivent pas se contenter d'effectuer les changements nécessaires sur le moment pour rester dans la course : elles doivent également être **prêtes pour l'avenir.**

Les entreprises prêtes pour l'avenir peuvent acquérir un avantage concurrentiel en anticipant le changement avant qu'il ne se produise, ce qui leur permet de s'adapter plus facilement à l'évolution de l'environnement. En d'autres termes, elles restent alertes et ouvertes d'esprit face aux nouveaux défis.

Se préparer pour l'avenir devrait faire partie des gènes mêmes de la culture d'une entreprise. Cet aspect garantit un environnement dans lequel les collaborateurs ont la possibilité de s'épanouir, quels que soient les défis et les changements qui se présentent. Cette agilité doit faire partie intégrante de la culture de l'entreprise afin de permettre à son personnel de procéder à des changements et de se recentrer, le cas échéant.





La culture organisationnelle consiste en quoi exactement ?

Si le terme « culture » peut sembler assez abstrait, il est essentiel de comprendre sa signification. La culture organisationnelle correspond fondamentalement à la personnalité ou l'identité de votre entreprise et englobe les stratégies, les actions, les valeurs et la mission de votre organisation. La culture influence chaque aspect de votre organisation et vos collaborateurs pourraient certainement décrire votre culture organisationnelle en se basant sur leur expérience professionnelle quotidienne.

La nature complexe de la culture implique le fait qu'elle demande une attention particulière si une organisation souhaite la changer ou même maintenir une culture positive. Les entreprises sont trop nombreuses à considérer la culture comme un projet, mais ce n'est pas aussi simple qu'une initiative ponctuelle. Votre culture ne se développera pleinement que si vous la considérez comme un atout essentiel que vous affinez en permanence.

Pourquoi les entreprises devraient-elles investir autant de temps et prêter autant d'attention à l'optimisation de leur culture organisationnelle ? En bref, la culture peut être le pivot qui détermine votre réussite globale. [Selon McKinsey](#):



Dans les entreprises les plus prospères, la culture constitue le pilier de la santé organisationnelle et favorise une surperformance durable dans le temps : **Les entreprises dotées d'une culture forte rapportent jusqu'à trois fois plus aux actionnaires** que celles qui en sont dépourvues.





Quelles sont les principales caractéristiques d'une culture d'entreprise durable ?

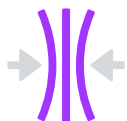
S'il est impossible de prédire avec précision ce que le futur nous réserve, nous pouvons avoir la certitude qu'il existe certaines qualités qui caractérisent les organisations capables d'évoluer avec brio dans un monde en évolution rapide.

La culture des organisations tournées vers l'avenir propose une orientation claire à partir d'un objectif unificateur avec la souplesse nécessaire pour faire face à l'innovation et au changement.

Examinons de plus près les principaux aspects qui contribuent à instaurer une culture d'entreprise tournée vers l'avenir :



L'agilité pour ajuster avec aisance les approches et réorienter l'action lorsque des changements ont lieu



La résilience pour se remettre des difficultés et garder une attitude positive



Le bien-être des collaborateurs en tant qu'élément essentiel pour une motivation et une innovation à long terme



La diversité et l'inclusion pour créer une main-d'œuvre dynamique, polyvalente et complémentaire



Un leadership centré sur l'humain dans lequel les dirigeants responsabilisent leurs collaborateurs, les motivent et les inspirent



Quel est le rôle des dirigeants dans le changement de culture ?

Dans tout type de changement de culture, les dirigeants jouent un rôle déterminant. Leurs attitudes, leurs paroles et leurs actions peuvent favoriser ou entraver le processus.

Selon [une récente recherche menée par Gallup](#), il existe une forte corrélation positive entre les collaborateurs qui sont tout à fait d'accord pour dire que « leurs dirigeants les aident à comprendre en quoi les changements effectués aujourd'hui influenceront leur organisation de demain » et ceux qui sont tout à fait d'accord pour dire que « leur entreprise possède la rapidité et l'agilité nécessaires pour s'adapter à l'évolution de la clientèle et du marché et [...] qu'ils savent ce que l'on attend d'eux. » Ces collaborateurs font également état de niveaux d'engagement plus élevés et de niveaux plus faibles de stress, de burn-out et de charge de travail excessive.

Afin de favoriser le changement de culture auprès des collaborateurs, les dirigeants doivent :

- **Informier** : Les dirigeants doivent parler des changements de façon positive et en donnant des informations, afin d'aider les collaborateurs à comprendre la raison de leur mise en œuvre et ce à quoi ils s'adaptent ou ce vers quoi ils tendent.
- **Inspirer** : Les dirigeants doivent joindre le geste à la parole en donnant l'exemple concernant les attitudes et les comportements qu'ils souhaitent voir chez leurs collaborateurs.
- **Favoriser** : Les dirigeants doivent favoriser le changement en optimisant le bien-être et la motivation, en maximisant les possibilités de collaboration et en garantissant l'accès aux ressources afin que les collaborateurs se sentent stimulés et prêts à s'adapter.





Comment les dirigeants peuvent-ils aider leurs collaborateurs à accueillir un changement de culture ?

Pour changer la culture d'une organisation, il faut changer à la fois les cœurs et les esprits, en suscitant la motivation nécessaire pour accueillir le changement et en développant la compréhension et les compétences nécessaires à l'adoption d'une nouvelle méthode de travail au sein de votre entreprise. Il existe plusieurs façons pour les dirigeants de favoriser le changement de culture dans leur organisation et d'aider les collaborateurs à le comprendre et à s'y adapter.

1. Travailler à la sensibilisation et la bonne compréhension

Les dirigeants doivent informer clairement leurs collaborateurs de la nature et, surtout, de la raison du changement. En d'autres termes, ils doivent partager avec les collaborateurs la vision de l'organisation concernant le changement afin qu'ils aient conscience de ce vers quoi ils travaillent et puissent l'appréhender au mieux.

Par exemple, si l'on demande aux dirigeants de prendre le temps de discuter individuellement avec leurs collègues, ils doivent savoir que cette démarche s'inscrit dans un effort plus large visant à renforcer la collaboration et à resserrer les liens au sein de l'organisation. Les collaborateurs ont plus de chances de contribuer positivement au processus de changement s'ils en comprennent le sens.

2. Favoriser l'engagement par l'écoute

Toute transition prend du temps et commence généralement par l'abandon des anciennes méthodes par les collaborateurs, avant de passer par une période neutre puis d'accueillir entièrement la nouveauté. Les dirigeants doivent laisser aux collaborateurs le temps et l'espace nécessaires pour s'adapter en douceur.

Une façon de favoriser l'engagement des collaborateurs consiste à organiser des sessions de groupe et des réunions individuelles, afin de donner aux collaborateurs l'occasion de partager leurs inquiétudes et questions et aux dirigeants celle d'écouter avec attention. Le fait de se sentir écouté par les dirigeants est primordial pour créer une véritable adhésion et instaurer la confiance au sein de l'ensemble de l'organisation.

3. Inspirer les collaborateurs en donnant l'exemple

Il est essentiel de donner le bon exemple pour inciter les collaborateurs à adopter un changement de culture. Les dirigeants doivent donner l'exemple, en montrant à quoi ressemble l'adoption d'une transformation et la création d'une nouvelle culture d'entreprise.

Les recherches montrent que le fait de diriger par l'exemple influence de manière considérable la coopération du personnel. Lorsque les collaborateurs voient leurs responsables participer avec enthousiasme aux changements et contribuer à une culture positive, nombreux sont ceux qui sont amenés naturellement à imiter ce comportement.



4. Motiver les collaborateurs face aux changements

Les dirigeants peuvent aider les collaborateurs à considérer le changement comme une opportunité positive et les encourager à faire preuve d'enthousiasme face aux changements au lieu d'être tétanisés par l'appréhension. Une façon de stimuler la motivation et le moral des collaborateurs consiste à fêter les réussites tout au long du processus.

Les dirigeants peuvent également motiver les collaborateurs à accueillir le changement en les impliquant, en leur demandant de partager leurs idées et en exploitant ces dernières concernant la manière de changer ou de mettre en œuvre le changement. Cette collaboration peut considérablement améliorer l'adhésion et la positivité au sein de l'organisation

5. Aider les collaborateurs en y mettant les ressources nécessaires

Les collaborateurs peuvent avoir besoin d'une aide supplémentaire durant les processus de changement, et les dirigeants doivent contribuer à apporter cette aide. Quel que soit le degré de motivation ou la volonté d'adaptation des collaborateurs, s'ils ne disposent pas des outils pratiques dont ils ont besoin, ils se sentiront en difficulté.

Si les collaborateurs éprouvent des difficultés, les responsables doivent identifier ces problèmes et chercher des solutions de manière proactive afin que leurs collaborateurs se sentent capables d'accueillir le changement de culture et d'agir selon la nouvelle méthode prévue.





Comment les organisations peuvent-elles donner à leurs dirigeants les moyens de favoriser un changement de culture ?

Pour que l'organisation puisse véritablement changer de culture, chaque dirigeant doit être soutenu et habilité à accueillir le changement et à montrer la voie à leurs collaborateurs.

Favoriser l'adhésion et la compréhension

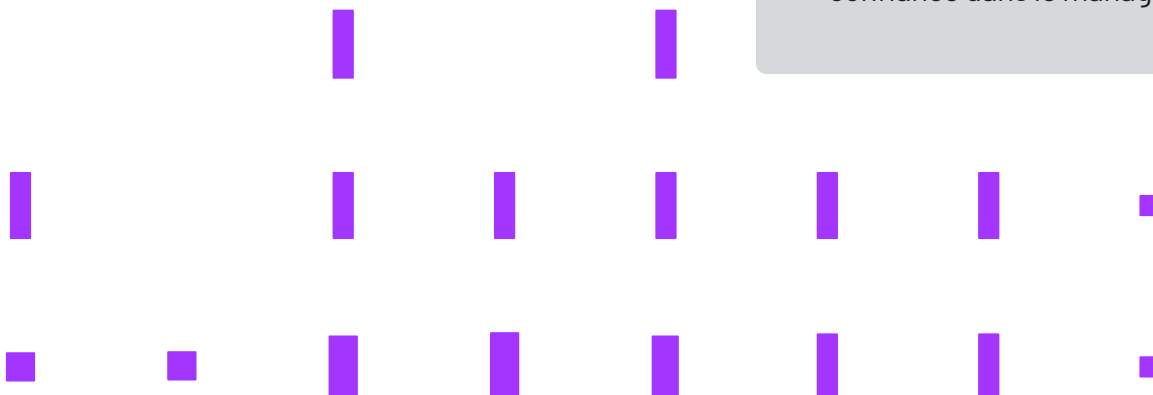
Cela commence par des conversations importantes « en coulisses » pour aider les dirigeants à comprendre la perspective du changement. Il peut être difficile pour les responsables de gérer le changement alors qu'ils sont tout aussi affectés que leurs collaborateurs. Les organisations doivent reconnaître que les dirigeants ont, eux aussi, besoin d'espace pour accepter le changement et partager leurs idées avant d'être prêts à motiver les autres. Les groupes d'échanges pour les dirigeants peuvent être un excellent moyen de mettre en place ces discussions.

Discuter de la dynamique dirigeant-collaborateur

Les dirigeants doivent également comprendre le rôle qu'ils jouent dans l'adhésion des collaborateurs à la perspective du changement de culture. Posez des questions, telles que :

- Comment voulons-nous que nos collaborateurs se comportent, et comment doivent-ils se sentir pour adopter ce comportement ?
- Comment les faire passer de leurs croyances et sentiments actuels aux croyances et sentiments à adopter ?
- Quelles sont les croyances des collaborateurs à propos de l'organisation qui aideront ou entraveront ce changement ?

Cet exercice est important car il permet de découvrir les croyances fondamentales qui peuvent entraver le changement, comme le manque de confiance dans le management.





Définir des attentes en matière de performance

Les organisations doivent également définir des attentes en matière de performance envers les dirigeants qui favoriseront le changement de culture, étant donné l'importance du rôle qu'ils jouent dans cette étape. Veillez à ce que les dirigeants aient conscience de ce qui est attendu d'eux à l'avenir et à quoi ressembleront les indicateurs de réussite.

Apporter l'aide pratique dont les dirigeants ont besoin

Les organisations doivent également fournir aux dirigeants les ressources pratiques dont ils ont besoin pour favoriser le changement de culture et donner à leurs collaborateurs les moyens nécessaires pour l'adopter. Il peut notamment s'agir d'une formation sur la façon de communiquer le changement et les nouveaux outils technologiques visant à faciliter la collaboration.

Investir dans le bien-être des dirigeants

Le changement de culture est un processus intense, pas seulement pour les collaborateurs mais aussi pour les dirigeants. Les entreprises doivent investir dans leurs dirigeants, en s'assurant qu'ils ont les ressources pour réussir et en donnant la priorité à leur bien-être mental. Ne laissez pas les dirigeants se surcharger de travail, se laisser déborder et s'épuiser professionnellement. Même lorsque le rythme du changement semble éprouvant, encouragez les dirigeants à adopter un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée.





En quoi Talogy peut aider les entreprises à accueillir et à favoriser un changement positif ?

Le changement est inévitable ; il convient donc de se demander si votre culture organisationnelle possède l'agilité nécessaire pour réussir. Vos dirigeants et vos collaborateurs sont-ils suffisamment résilients pour relever les prochains défis et continuer à prospérer ?

Chez Talogy, nous comprenons la culture organisationnelle et son impact sur la réussite. Talogy propose des services de conseil basés sur ses propres recherches sur la résilience et le leadership efficace afin d'aider les organisations à affronter l'avenir et à améliorer leur culture.

Ce processus implique en général :

- L'identification de la culture dont vous avez besoin pour mettre en œuvre votre stratégie d'entreprise et vous tenir prêt pour l'avenir
- L'évaluation de votre progression dans la réalisation de cette culture
- Le travail avec les dirigeants de votre organisation et vos équipes de direction pour vous aider à combler cet écart
- La formation des dirigeants et des équipes de direction afin de les doter des compétences nécessaires pour rester alertes et tournés vers l'avenir

Êtes-vous prêt(e) à en savoir plus sur la façon dont Talogy peut collaborer avec votre organisation afin de responsabiliser les dirigeants et atteindre vos objectifs ? Découvrez nos solutions de gestion des talents pour [créer une culture résiliente et adaptable](#), et n'hésitez pas à [contacter notre équipe](#) dès que vous êtes prêt(e).

