



PROGRAMME MANAGERS DE LA TRANSFORMATION

Lundi 23 juin 2025

Transformez durablement vos entreprises

Les quatre axes sur lesquels un comité exécutif transforme l'entreprise et ses activités sont : processus, modèles économiques, organisation, culture. Une semaine est consacrée à chacun de ces 4 axes avec l'ambition d'aligner performance stratégique, impact sociétal et résilience opérationnelle.

Une pédagogie hybride et transformative

La formation se déroule en deux temps :

- **Préparation en ligne** : 20 Masterclass interactives de 2h (soit 40 heures), pour découvrir et s'approprier les fondamentaux, découvrir des cas concrets, et se préparer à l'immersion.
- **Séminaires en présentiel** : 4 semaines thématiques, soit 20 jours, pour approfondir et appliquer connaissances, compétences et retours d'expériences dans des projets réels à fort impact.

Une formation singulière dans l'executive education

Ce programme est réservé à des managers expérimentés (10 ans d'expérience minimum) prêts à conduire des transformations à fort impact et aligner leur action avec les limites planétaires, les principes de la régénération du vivant et les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD).

Ils explorent les 4 dimensions symboliques :

1. Résoudre les problèmes et relever les défis
2. Vivre des Eurêka ! spontanés
3. Maîtriser la vision et l'exécution pour réparer notre monde abîmé
4. Lumière, clarté, lucidité, discernement et sagesse.

Ils forment des dirigeants confiants et unis dans leur ambition de contribuer à construire un monde meilleur.

SEMAINE 1 : PROCESSUS METIERS – EXCELLENCE OPERATIONNELLE

Objectif global

Construire un plan de transformation des processus métiers, combinant diagnostic stratégique, innovation disruptive, résilience organisationnelle et excellence opérationnelle dans une perspective systémique et régénérative. Les résultats visés sont une réduction des coûts et une amplification des revenus et des marges.

JOUR 1 – Cadrage stratégique & diagnostic processus

Objectif du jour

Cartographier les processus actuels, révéler les dysfonctionnements, analyser leur utilité réelle, optimiser et simplifier.

- **Inspiration** : « Allez voir par vous-même, demandez pourquoi, et montrez du respect. » — Taiichi Ohno
- **Business case** : GE, Siemens, Toyota – comment des géants industriels ont transformé leurs processus en partant d'un diagnostic lucide des inefficiences, avec un focus terrain, lean et systémique.
- **Apport expert – optimisation et simplification** : lean management, processus sobres, équipes autonomes, pilotage par la valeur, simplification des processus
- **Plan d'action** : Diagnostic partagé et acceptation de la dure réalité de la vie
 - o Cartographie systémique des processus clés et de la chaîne de valeur
 - o Atelier participatif : identification des goulets d'étranglement, irritants et zones de friction
 - o Cadrage du défi via V2MOM + début de fiche A3 Toyota

JOUR 2 – Design cible des processus

Objectif du jour

Concevoir des processus régénératifs, sobres et circulaires alignés sur les dynamiques du vivant.

- **Inspiration** : Créer de la valeur dans le respect des limites planétaires et de la régénération du vivant
- **Business case** : Toyota, Airbus – comment la rigueur des méthodes lean et l'autonomisation des équipes deviennent un socle d'agilité, de régénération et de performance durable.
- **Apport expert – pensée systémique & bio-inspiration** : boucles systémiques, biomimétisme, supply chain circulaire, ancrage territorial, design régénératif
- **Plan d'action** : Sécuriser les déploiements futurs
 - o Co-design du processus cible : interdépendances, cycle de vie, résilience locale
 - o Complément A3 Toyota : version bêta des processus
 - o KPI & Outcome Design : Définir les indicateurs de succès

JOUR 3 – Analyser les catalyseurs et les contraintes

Objectif du jour

Identifier les risques systémiques, anticiper les ruptures et renforcer la capacité d'adaptation des processus.

- **Inspiration** : Le Flow dans un environnement VUCA
- **Business case** : GE Digital, Siemens, Michelin, Schneider Electric – comment les données, la digitalisation et l'anticipation systémique renforcent l'adaptabilité des processus face à un environnement incertain.
- **Apport expert – résilience & adaptation** : gestion de crise, processus adaptatifs, relocalisation, cartographie dynamique des risques, modularité des flux
- **Plan d'action** : Anticiper et désamorcer les sources de sabotage
 - o Analyse systémique : cartographie des acteurs, freins, vulnérabilités et attachements
 - o Ateliers "résolution de problèmes » et gestion des risques (réglementaires, financiers, opérationnels)
 - o OKR : Aligner les actions avec des indicateurs clairs, stimuler l'ambition et l'engagement

JOUR 4 – Concevoir la feuille de route de la transformation

Objectif du jour

S'inspirer de la Formule 1 pour construire une feuille de route robuste, pilotable, alignée avec les enjeux business et humains.

- **Inspiration** : Excellence opérationnelle
- **Business case** : Amazon, Unilever, IKEA, Tesla – comment les leaders industriels et technologiques articulent excellence opérationnelle, circularité et pilotage agile à grande échelle.
- **Apport expert – digitalisation & pilotage par les données** : décision data-driven, automatisation, IA générative, ERP synchronisés, transparence des flux
- **Plan d'action** : Créer des points d'ancrage stables et motivants
 - o Design de la roadmap : jalons, quick wins, séquençage
 - o Cartographie des parties prenantes et dynamique d'alignement
 - o Construction d'un rétroplanning visuel + gouvernance opérationnelle
 - o Préparation à l'alignement avec la gouvernance réelle : sponsors, comités stratégiques, arbitrages

JOUR 5 – Valider & mobiliser

Objectif du jour

Tester les hypothèses, aligner la direction et activer le plan d'action

- **Inspiration** : Point de bascule et effet majeur
- **Business case** : Decathlon, Danone, L'Oréal, Airbus, 3M – comment structurer l'apprentissage collectif, stimuler l'innovation incrémentale et ancrer les transformations dans les pratiques quotidiennes.
- **Apport expert – innovation & expérimentation** : prototypage rapide, hackathons, living labs, mutualisation logistique, expérimentation inter-fonctionnelle
- **Plan d'action** : Changer de regard
 - o Pitch de la transformation devant pairs / sponsors
 - o Ajustement final via SWOT collectif
 - o Élaboration du plan 100 Jours + stratégie d'activation/pilote + Lien explicite avec les priorités réelles de l'entreprise
 - o Livrables de clôture : feuille A3 complète, grille de diagnostic reproductible, plan de transformation aligné sur les ODD



SEMAINE 2 : MODELES ECONOMIQUES – RENTABILITE ET RELAIS DE CROISSANCE

Objectif global

Explorer, prototyper et valider des modèles économiques innovants, viables, désirables et soutenables, en lien avec les enjeux de transition et les relais de croissance.

JOUR 1 – Comprendre les modèles actuels & leurs limites

Objectif du jour

Diagnostiquer les modèles existants, en révéler les limites et poser les bases d'une ambition de transformation.

- **Inspiration** : Innovations de rupture et améliorations incrémentales
- **Business case** : GE, Microsoft, Adobe, Netflix – comment analyser lucidement un modèle existant, en révéler les limites et déclencher une transformation stratégique centrée sur les usages, la scalabilité et la durabilité.
- **Apport expert – innovations de modèles** : modèles régénératifs, économie de la fonctionnalité, innovation frugale, modèles coopératifs, hybridation modèle économique / impact
- **Plan d'action** : Voir clair pour transformer
 - o Identifier les composants clés des modèles actuels (clients, canaux, revenus...)
 - o Mettre en lumière les tensions, limites et signaux faibles + évaluer la cohérence avec les 17 ODD
 - o Cadrer l'ambition via un V2MOM (Vision, Valeurs, Méthodes, Obstacles, Mesures)

JOUR 2 – Identifier les opportunités de rupture

Objectif du jour

Imaginer des scénarios de création de valeur régénérative et concevoir les prémices de nouveaux modèles.

- **Inspiration** : Amplifier, sortir des limites et identifier les opportunités de rupture
- **Business case** : Netflix, Spotify, Patagonia – comment imaginer des modèles disruptifs ou régénératifs alignés avec les valeurs, les usages et les limites planétaires
- **Apport expert – création de valeur durable** : proposition de valeur étendue, pilotage d'impact, reporting extra-financier, monétisation des externalités positives
- **Plan d'action** :
 - o Explorer et ouvrir le champ des possibles
 - o Réduire les coûts pour l'entreprise et aussi pour le client (TCO)
 - o Définir de nouveaux segments, usages, valeurs
 - o Esquisser plusieurs propositions de valeur différenciantes
 - o Construire un Business Model Canvas vivant à partir de ces hypothèses

JOUR 3 – Prototyper les modèles

Objectif du jour

Traduire les idées en prototypes de modèles économiques structurés et testables.

- **Inspiration** : Le luxe et l'état de l'art
- **Business case** : Apple, Amazon, Haier, Triodos, Blablacar – comment prototyper des modèles hybrides alliant plateformes, sobriété, inclusion financière et régénération territoriale
- **Apport expert – finance & impact** : finance verte, fonds à impact, comptabilité multi-capitaux, partage de la valeur, alignement finance / mission / résilience
- **Plan d'action** : Expérimenter et concrétiser
 - Créer une version simplifiée du modèle économique cible
 - Définir les hypothèses critiques (prix, coûts, acquisition, impact)
 - Préparer une matrice des risques des modèles proposés

JOUR 4 – Connecter les écosystèmes

Objectif du jour

Identifier les alliances clés et structurer une feuille de route partenariale.

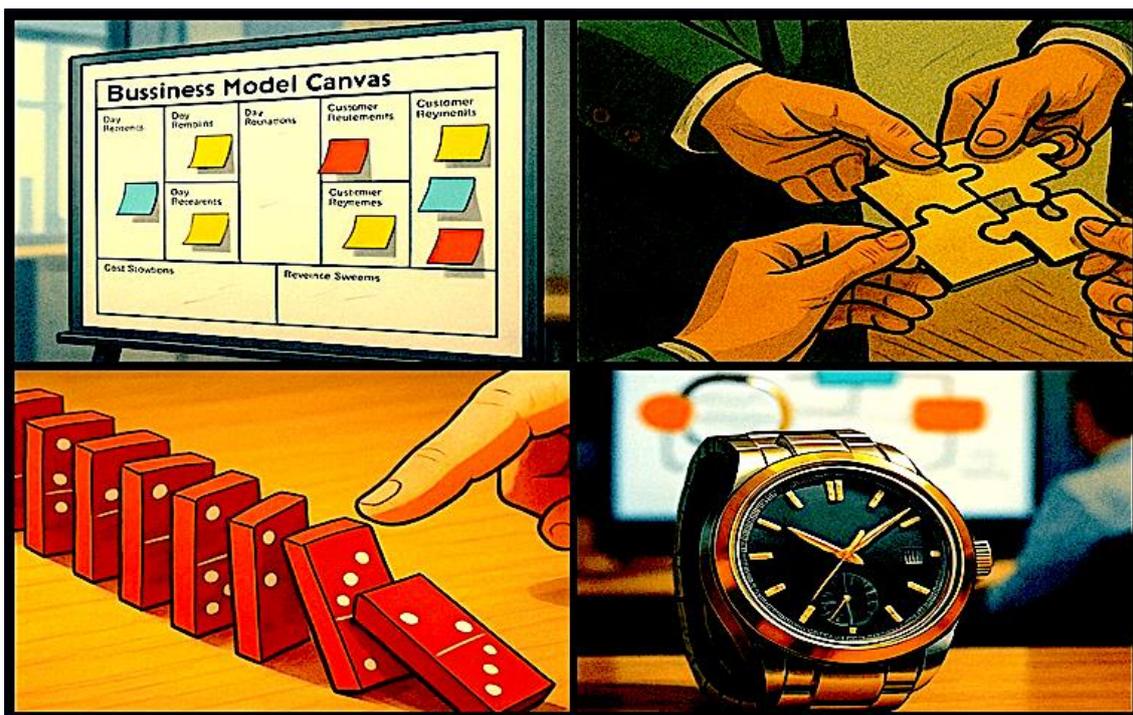
- **Inspiration** : Partenariats et systèmes d'alliance
- **Business case** : Unilever, Patagonia, Camif, Salesforce – comment connecter performance économique, innovation sociale et alliances stratégiques au service d'un impact systémique
- **Apport expert – écosystèmes & réseaux** : écosystèmes d'affaires durables, alliances stratégiques, plateformes ouvertes, co-design avec parties prenantes
- **Plan d'action** : Tisser les liens pour faire levier
 - Cartographier les partenaires actuels et potentiels
 - Définir les conditions de succès d'un modèle "augmenté" par son écosystème + test des prototypes
 - Coconstruire une feuille de route stratégique et collaborative

JOUR 5 – Aligner, s'engager et se préparer au lancement

Objectif du jour

Formuler, affiner et incarner des modèles économiques désirables, mobilisateurs et alignés sur les 17 ODD.

- **Inspiration** : Intégrer pour obtenir l'effet de levier, l'effet domino et la réaction en chaîne
- **Business case** : Veolia, Suez, Patagonia – comment aligner un modèle économique avec les 17 ODD, en intégrant circularité, gouvernance partagée et impact durable à l'échelle des territoires
- **Apport expert – localisation & circularité** : chaînes de valeur locales, économie circulaire, logistique inversée, souveraineté économique, ancrage territorial
- **Plan d'action** : S'aligner et passer à l'action
 - o Finaliser le pitch économique du modèle cible
 - o Présenter et ajuster à partir des feedbacks (pairs, facilitateurs, sponsors)
 - o Définir un plan 100 Jours avec effets de levier, KPI d'impact et actions engagées
 - o Livrables : Business Model Canvas enrichi, note de synthèse impact & 17 ODD



SEMAINE 3 : ORGANISATION – VISION ET EXECUTION

Objectif global

Transformer les méthodes d'organisation à partir des principes du vivant (biomimétisme, circularité, symbiose), pour les rendre plus fluides, sobres, résilientes et créatrices de richesse.

JOUR 1 – Cartographier et comprendre l'organisation actuelle

Objectif du jour

Cartographier l'organisation actuelle, ses niveaux d'autonomie, ses lignes de force et ses résistances.

- **Inspiration** : Rejoindre une équipe et gravir les niveaux du leadership de niveau 2, 3 et 5
- **Business case** : Airbus, GE, Microsoft : comment un diagnostic organisationnel profond révèle les verrous structurels et ouvre la voie à une transformation d'envergure.
- **Apport expert – gouvernance agile et distribuée** : décentralisation des décisions, gouvernance partagée, modèles cellulaires et matriciels, pilotage agile, rôles évolutifs
- **Plan d'action** : Rassembler des équipes pilotes agiles
 - o Cartographier le système formel et informel
 - o Identifier les zones de friction, surcontrôle, désengagement
 - o Cadrer l'ambition organisationnelle en mode V2MOM organisationnel

JOUR 2 – Explorer des modèles d'organisation innovants

Objectif du jour

Découvrir des modèles d'organisation émergents et adaptés à un monde en transition.

- **Inspiration** : Décentralisation et subsidiarité, architecture et effet de réseau
- **Business case** : Decathlon, Haier, Buurtzorg : comment les modèles de gouvernance distribuée et les structures coopératives réinventent la répartition du pouvoir et la fluidité décisionnelle.
- **Apport expert – collaboration & transversalité** : intelligence collective, dispositifs agiles (squads, cercles), projets hybrides, mutualisation interne/externe, communautés apprenantes
- **Plan d'action** : Rêver et découvrir
 - o Exploration des 6 principes du vivant (ex. : interdépendance, boucles fermées, efficacité, diversité...).
 - o Alignement des intentions stratégiques (par exemple, besoin d'agilité, de transversalité, de rapidité)
 - o Tendances de l'avenir du travail (hybride, autonomie, digital enablement)

JOUR 3 – Définir & clarifier l'organisation cible

Objectif du jour

Construire une vision partagée de l'organisation cible : principes, formes, paradoxes à intégrer.

- **Inspiration** : Responsabilité Universelle (bonté + rigueur)
- **Business case** : Microsoft, IDEO, SNCF, Accor – comment des organisations cultivent apprentissage, réflexivité et transformation continue, tout en intégrant les paradoxes d'agilité, de contrôle et d'ancrage culturel.
- **Apport expert – pilotage humain du changement** : leadership transversal, accompagnement du changement, développement des compétences, empowerment managérial
- **Plan d'action** : Faire face aux sabotages (incrédulité, oppositions, impatience...)
 - o Visualiser les paradoxes systémiques à réunir
 - o Modèle opérationnel cible (structure, rôles, pouvoir de décision)
 - o Architecture de collaboration (flux de travail inter-équipes, rituels, flux de connaissances)

JOUR 4 – Structurer la transformation

Objectif du jour

Formaliser la feuille de route de transformation organisationnelle, avec compréhension des rythmes humains.

- **Inspiration** : Dixtuors, la diversité dans l'unité
- **Business case** : Phoenix, Enercoop, Decathlon – comment des structures vivantes articulent transparence, ancrage territorial et performance collective à travers des architectures organisationnelles agiles et alignées.
- **Apport expert – culture de la transparence** : feedback ouvert, transparence des objectifs, management visuel, systèmes participatifs d'évaluation
- **Plan d'action** : Renforcer stabilité et continuité dans l'action
 - o Définir les grandes étapes de la transformation organisationnelle (roadmap & jalons)
 - o Identifier les alliés, résistances, relais et espaces nécessaires
 - o Poser une gouvernance de transformation incarnée, expérimentée et crédible

JOUR 5 – Engager & piloter le changement

Objectif du jour

Activer l'engagement collectif et piloter la transformation sur la durée avec justesse.

- **Inspiration** : Stockdale Paradox – Voir la tempête et garder la foi
- **Business case** : Tesla, Croix-Rouge, Spotify, Patagonia – comment des organisations agissent avec réactivité, robustesse et alignement de mission pour piloter le changement en environnement instable et complexe.
- **Apport expert – résilience organisationnelle** : structures modulaires, gestion de crise, ajustement rapide, test & learn organisationnel, stratégies de redondance
- **Plan d'action** : Partager son optimisme
 - o Élaborer une stratégie de mobilisation des acteurs internes
 - o Définir un “plan 100 Jours” pilotable et motivant
 - o Préparer un pitch transformationnel authentique et mobilisateur



SEMAINE 4 : CULTURE – FAIRE DIFFEREMMENT ET MIEUX

Objectif global

Comprendre, façonner et incarner une culture d'entreprise qui aligne confiance, ambition, agilité, passion et sens, au service d'une transformation profonde.

JOUR 1 – Comprendre la culture actuelle et le besoin de transformation

Objectif du jour

Diagnostiquer la culture existante, ses croyances dominantes et les blocages invisibles à la transformation.

- **Inspiration** : Former et préparer les leaders de demain
- **Business case** : LEGO, Microsoft, Air France-KLM, IBM : comment la transformation culturelle émerge d'un moment de rupture, en mobilisant créativité, apprentissage continu, et leadership du changement.
- **Apport expert – mindset & postures** : growth mindset, posture d'apprenant, intelligence émotionnelle, feedback continu, culture de l'amélioration et de l'innovation
- **Plan d'action** : Développer force, courage, audace et persévérance
 - o Cartographier les éléments visibles et invisibles de la culture actuelle
 - o Transformer peurs, doutes et confusion en confiance en soi, estime de soi et agilité
 - o Préparer un plan de formation bobuste

JOUR 2 – Définir la culture cible

Objectif du jour

Formuler une culture désirable incarnant les valeurs, comportements et symboles d'une organisation en transformation.

- **Inspiration** : Estime de soi et ambition
- **Business case** : Apple, TED, Unilever, Netflix, Decathlon – comment incarner une culture régénérative et engageante, articulant leadership, vision et exemplarité dans les comportements clés.
- **Apport expert – leadership et responsabilisation** : leadership transformationnel et régénératif, empowerment, mentorat et co-développement, storytelling du changement
- **Plan d'action** : Comprendre les mécanismes de l'intégrité
 - o Clarifiez la vision stratégique et les transformations culturelles qu'elle implique.
 - o Choisissez les archétypes culturels qui stimulent innovation, agilité et orientation client.
 - o Identifiez les comportements à encourager ou à éliminer pour incarner vos valeurs.

JOUR 3 – Identifier les résistances & leviers

Objectif du jour

Comprendre les inerties, les peurs systémiques et les leviers d'agilité culturelle.

- **Inspiration** : Les 3 étapes de la créativité
- **Business case** : IDEO, Haier, GitHub, L'Oréal, Microsoft – comment activer des leviers d'agilité culturelle en s'appuyant sur les rituels, le feedback et l'intelligence collective.
- **Apport expert – espaces et rituels d'inspiration** : labs et hackathons, rituels de créativité, design narratif, culture de l'expérimentation
- **Plan d'action** : Saisir les opportunités
 - o Cartographier les leviers et freins culturels dans les équipes
 - o Construire des micro-expérimentations culturelles (rituels, langages, leadership)
 - o Prioriser 2–3 leviers pour enclencher une bascule de dynamique

JOUR 4 – Concevoir le plan de transformation de la culture

Objectif du jour

Donner forme vivante à la transformation culturelle à travers récits, postures et identités partagées.

- **Inspiration** : Clarifier identité, place et mission
- **Business case** : Pixar, Google, Patagonia, IKEA, Camif, NER Group – comment des cultures puissamment incarnées combinent inclusion, créativité et impact sociétal dans leurs récits et rituels.
- **Apport expert – ouverture et co-création** : intelligence collective, co-création avec clients et communautés, reconnaissance non hiérarchique, plateformes collaboratives
- **Plan d'action** : Garder les équipes en tension
 - o Clarifier les rôles, missions, identités souhaitées pour les leaders de culture
 - o Construire des récits de transformation sincères et mobilisateurs
 - o Définir les temps et espaces rituels (kick-off culture, feedback collectif, célébrations)

JOUR 5 – Préparer le déploiement et le pilotage

Objectif du jour

Ancrer la dynamique culturelle dans le temps long : pilotage, symboles, incarnation.

- **Inspiration** : Développer la patience, saisir Kairos
- **Business case** : LEGO, Microsoft, Patagonia, Danone, Enercoop – comment structurer le déploiement d'une culture régénérative à travers les symboles, le pilotage par le sens et l'engagement des parties prenantes.
- **Apport expert – responsabilité & durabilité** : inclusion et diversité, alignement ODD, mission contributive, indicateurs de vitalité culturelle
- **Plan d'action** : Rentrer à la maison
 - o Élaborer une stratégie de déploiement culturel : priorités, indicateurs, ancrages
 - o Concevoir une boucle d'apprentissage culturel (Kairos, feedback vivant)
 - o Activer des ambassadeurs, "gardiens de la culture" sur le terrain

