

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Biais cognitifs, culture d'entreprise, dynamiques inconscientes... : avec "Agir sur les leviers invisibles", Bénédicte Costedoat-Lamarque propose une méthode concrète pour transformer les organisations

La crise du sens au travail, la défiance envers les décisions managériales, les résistances au changement dans les organisations publiques et privées traduisent une réalité : les approches traditionnelles de la transformation montrent aujourd'hui leurs limites.

Derrière les outils, les process ou les plans de conduite du changement, ce sont souvent des facteurs invisibles – biais cognitifs, culture d'entreprise, modèles mentaux, inconscient du système – qui déterminent le succès ou l'échec d'une transformation.

C'est l'intérêt du **dernier livre écrit par Bénédicte Costedoat-Lamarque**, déjà auteure d'un ouvrage remarqué sur la transformation personnelle à travers l'expérience du burn-out.

En publiant ***"Agir sur les leviers invisibles pour transformer les organisations"*** aux éditions Dunod, elle aide les organisations à s'adapter à toutes ces périodes de profondes mutations sociétales grâce à un modèle concret (I-SEE) et à une grille de lecture opérationnelle.

Une démarche pragmatique et innovante

En général, la transformation des organisations est principalement analysée avec une logique de consulting ou de « conduite du changement ».

En s'appuyant sur ses 30 ans d'expérience, Bénédicte Costedoat-Lamarque a adopté un **positionnement différent et complémentaire** :

- Elle a développé **un regard et une posture de coach des organisations** (logique d'accompagnement, d'émergence, de système large, de co-construction, et non de mode exclusivement « top-down ») ;
- Elle **aborde les sujets généralement non traités**, car considérés comme délicats, peu accessibles voire peu connus, tels que : la culture d'entreprise, les biais cognitifs, l'homéostasie ou l'inconscient de l'organisation.

Sa force : proposer une approche opérationnelle, avec un modèle de transformation collective (I-SEE) ainsi que des questions concrètes pour orienter la compréhension et les actions au sein de l'organisation.

LE MODELE I-SEE

In *Agir sur les leviers invisibles pour transformer les organisations*,
DUNOD 2024

S – SENTIR LE SYSTÈME

Rendre visible les modes de fonctionnement du système dans ses parts visibles et sous-jacentes

I – INTENTION & CADRE

Clarifier les intentions personnelles et l'intention commune.
Poser le cadre, les enjeux et les contraintes du système.

E – EMERGENCE

Faire émerger les aspirations de transformation.
Se connecter à son essence profonde, son intuition, sa créativité.

E – ENGAGEMENT

Expérimenter ce qui a émergé.
Créer des boucles apprenantes pour s'ajuster aux résultats des expérimentations.

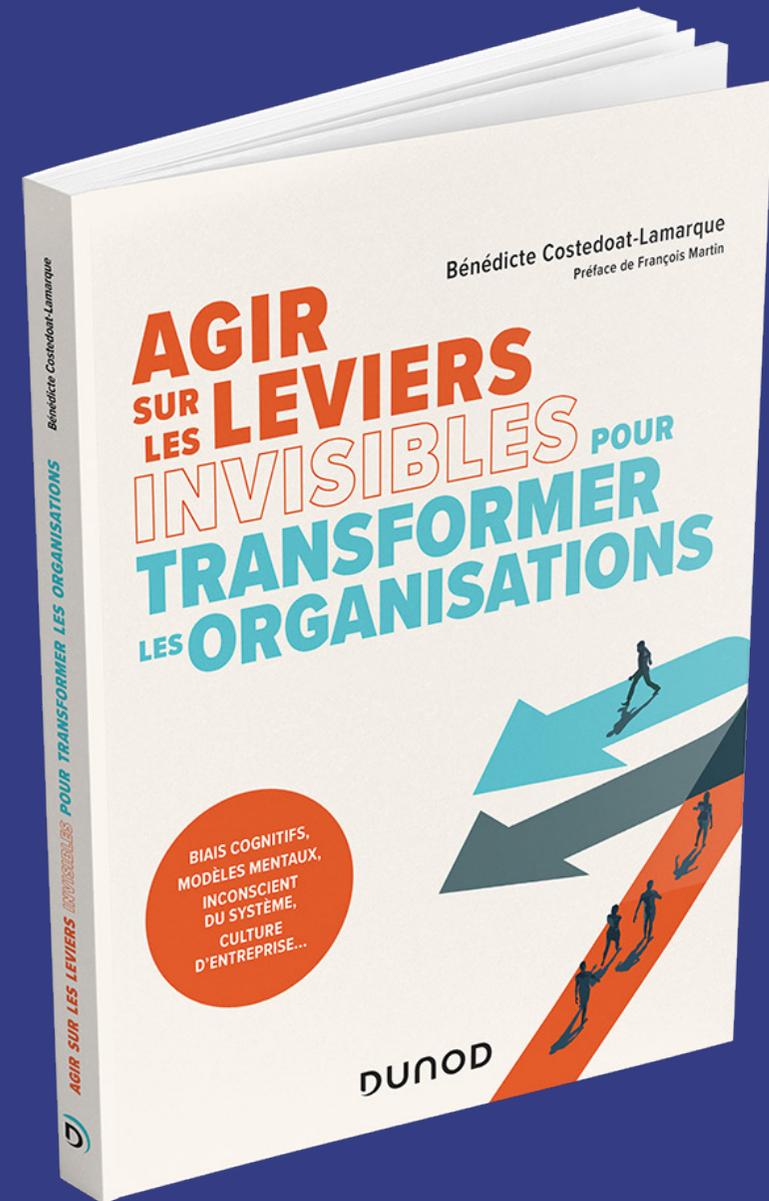
Synopsis

L'évolution majeure de notre société, des entreprises et du rapport au travail montre la nécessité de nouvelles pratiques de leadership, plus systémiques et plus conscientes de l'ensemble des enjeux visibles et invisibles des transformations en cours.

Gagner en conscience pour agir avec pertinence et en profondeur lors des transformations d'entreprise et des transformations individuelles, telle est la gageure de cet ouvrage.

Grâce à l'exploration pragmatique de divers leviers, tels que la culture d'entreprise, les biais cognitifs, l'homéostasie, les modèles mentaux, l'inconscient du système ou encore la spiritualité, vous aurez à votre disposition des éclairages et questionnements concrets et opérationnels pour vous permettre d'agir avec efficacité et en conscience.

Que vous soyez leader, dirigeant, DRH ou œuvrant dans un métier de l'accompagnement, vous pouvez challenger votre paradigme actuel pour découvrir une nouvelle façon de comprendre et d'agir au sein de votre système.



Sommaire

© PRÉFACE

© AVANT-PROPOS

© CHAPITRE 1 – QUE DIT-ON QUAND ON PARLE DE TRANSFORMATION ?

- Qu'est-ce qu'une transformation d'organisation ?
- Une transformation est systémique
- Complexe ne veut pas dire compliqué
- Hologramme et reflets systémiques
- Une transformation, pour quoi faire ?
- Impact de la séparation de l'esprit et de la matière
- La transformation est-elle quantique ?

© CHAPITRE 2 – L'INFLUENCE DES LEVIERS INVISIBLES DANS LES TRANSFORMATIONS

- Ne pas changer grâce à l'homéostasie
 - Son expression : la résistance active et invisible
 - Solliciter une multiplicité d'intervenants
 - Trouver un bouc émissaire
 - Faire comme d'habitude
 - Générer de l'inertie (décisionnelle, disponibilité...)
 - Limiter les ressources (personnes, temps, budget)
 - Son impact : ralentissements ou blocages
- La culture d'entreprise induit les actions
 - Son expression : us et coutumes invisibles

□ Les modèles mentaux induisent la perception

- Son expression : le déni
- Son impact : comportements auto-limitants

□ Les biais cognitifs créent l'illusion d'objectivité

- Leur expression : erreurs d'appréciation et absence de conscience ou déni
- Leur impact : décisions ou orientations inappropriées

□ Le cerveau n'est pas si rationnel

- Son expression : décisions ou choix irrationnels
- Son impact : réactions inattendues et potentiellement contre-productives

□ L'inconscient du système se matérialise

- L'inconscient nous pousse à nous réaliser
- L'intérieur s'actualise à l'extérieur
- Nos inconscients seraient intriqués
- Une organisation a un inconscient
- Son expression : réactions intempestives ou disproportionnées
- Son impact : blocages incompréhensibles
- Cas des entreprises familiales

□ L'Ombre du système se manifeste

- L'Ombre est une manifestation spécifique de l'inconscient
- L'Autre est la surface de projection de l'Ombre
- L'Ombre contient le potentiel de guérison du système
- Son expression : polarité, réactions disproportionnées et inadaptées
- Son impact : changements en profondeur
- Cas des risques psychosociaux

- **Les émotions sont refoulées**
 - Chercher le besoin derrière l'émotion
 - Cas des toxic handlers
 - Leur expression : tensions, conflits, désengagement
 - L'impact : baisse de la qualité d'interaction et de la performance
 - Cas des névroses des dirigeants
- **Le (besoin de) pouvoir est sous-estimé**
- **Le moyennisme freine l'innovation**
 - Son expression : « Je ne veux voir qu'une tête ! »
 - Son impact : passer à côté d'innovations
- **Les neuroatypiques sont souvent mis à l'écart**
 - Son expression : frustration et mal-être
 - Son impact : se priver de salariés engagés et d'idées innovantes
- **Les non-dits, le silence assourdissant de la réalité**
 - Leur expression : le silence, les rumeurs
 - Leur impact : sabotage et tensions
- **Le temps influence le résultat**
 - Son expression : pression temporelle
 - Son impact : actions inadaptées, surtensions
- **Les pensées et l'énergie se matérialisent**
 - Leur expression : influence (contre)productive
 - Leur impact : émergence de (im)possibilités
- **L'intuition et la spiritualité sont réprimées**
 - Son expression : (perte de) sens
 - Son impact : catalyseur de la transformation ou désengagement

- **L'amour est l'ingrédient secret**

- Son expression : harmonie
- Son impact : expansion

© **CHAPITRE 3 – ALORS, COMMENT ABORDER AU MIEUX LES TRANSFORMATIONS ?**

- **Pas de processus universel ni de règles prédéfinies**
- **Une transformation ne se conduit pas, elle s'accompagne**
- **Ceux qui survivent sont les plus adaptables : l'apprenance**
- **Transformer à partir du futur émergent**
- **Le modèle I-SEE**
 - I comme intention et cadre
 - Le point entre le I et le S
 - S comme sentir le système
 - E comme émergence
 - E comme engagement
- **Impact de l'intention et de la posture des acteurs de transformation**
- **Toute transformation contribue à plus grand qu'elle**

© **CONCLUSION**





Extrait

“Voir une organisation comme un système intelligent est réellement le premier pas pour l’accompagner en conscience et en respectant ce qu’il est. Ce système, comme nous-même, contribue à quelque chose de plus grand, il cherche inconsciemment à se réaliser. A nous d’être conscient de la combinaison de spiritualité et de matérialisme présents dans l’organisation. Le regard systémique est un regard responsabilisant, non pathologisant et non normatif. Ainsi, gardons en tête que l’organisation a de bonnes raisons d’agir comme elle le fait, même si cela paraît contre-productif car au minimum elle préserve son homéostasie, et déploie des trésors d’inventivité dont la culture d’entreprise, pour la maintenir. Nous avons à repenser nos pratiques de leadership en accord avec cette logique systémique. Un système est un organisme vivant. C’est la qualité du management, prenant en compte les leviers invisibles et développant les pratiques d’apprenance organisationnelle, qui va permettre d’augmenter le niveau de maturité et de conscience de l’organisation, et par là même, sa capacité à se transformer avec le plus de fluidité possible.”

Témoignages de lecteurs.trices

“Excellente lecture : enrichissante, formatrice et pragmatique ! On est accompagné pas à pas dans notre posture ! Et en effet, un enseignement qui commence à notre niveau d’individu par une prise de conscience de notre propre système vivant !”

“Votre livre se dévore ... il m’apporte beaucoup. Il est agissant et fait le pont avec les profondeurs de nos êtres et les réalités diverses que nous traversons, comme nous pouvons au travail et plus généralement dans notre temps actuel en grande transformation. Par-dessus tout merci d’avoir fait une place à l’amour, ... en tant qu’ingrédient secret ! Merci aussi d’évoquer les dimensions spirituelles, la force de l’intention et d’allier tout cela dans un récit accessible fluide et pratique. Votre livre donne beaucoup de pistes très inspirantes. J’ai reçu ce livre en cadeau, à mon travail, et vais aussi l’offrir. Il fait du bien. Profondément.”

“Une mine d’or pour tout professionnel de l’accompagnement au changement! Je suis touchée par la profondeur d’analyse et de regard des systèmes à laquelle Bénédicte nous invite, dans toutes ses dimensions invisibles et pourtant si agissantes. Mais plus encore par la finalité vers laquelle elle nous invite à tourner notre regard : faire confiance que le système EST intelligent, permettre au système de se réaliser, mettre dans le champ de nouvelles pratiques en tant que co-créateurs, etc. Je recommande vivement !”

“L’auteure nous livre des clés et une approche globale des transformations. Elle nous partage son expérience de coach mais aussi celle de cadre dans un grand groupe. Dans le même temps, elle va chercher là où peu de monde va explorer les leviers pour accompagner les transformations. Un livre recommandable !”

Des outils pour aller au-delà du livre

Pour aider les DRH, les dirigeants et tous les acteurs de l'accompagnement à transformer leurs organisations, Bénédicte Costedoat-Lamarque propose, dès septembre 2025 :

- **La conférence inspirante “Hackez l’inertie du système ! Comment les freins de l’organisation accélèrent la transformation”.**
- **Une formation dédiée**, afin de creuser et mettre en pratique les éléments du livre, notamment la mise en œuvre du modèle I-SEE (modèle d’accompagnement des transformations collectives).
- **Un séminaire spécialement conçu pour les personnes en transition professionnelle et personnelle.** Il utilisera les leviers évoqués dans le livre sous un angle individuel, pour sortir du chaos et comprendre en profondeur nos modes de fonctionnement et ce qui nous anime, afin de nous mettre en mouvement avec pertinence.



A propos de Bénédicte Costedoat-Lamarque

Bénédicte COSTEDOAT-LAMARQUE est **experte dans l’accompagnement systémique des organisations**, et des transformations individuelles et collectives. Fondatrice de BE CHANGE LIVE, elle compte près de **30 ans d’expérience** à des postes de management au sein d’Airbus et dans l’accompagnement systémique de structures de toutes tailles.

Conférencière, coach des organisations et de dirigeants, systémicienne, praticienne en approche neurocognitive et comportementale, analyste jungienne et superviseur, elle vous amène à gagner en conscience pour une action en profondeur dans les organisations.

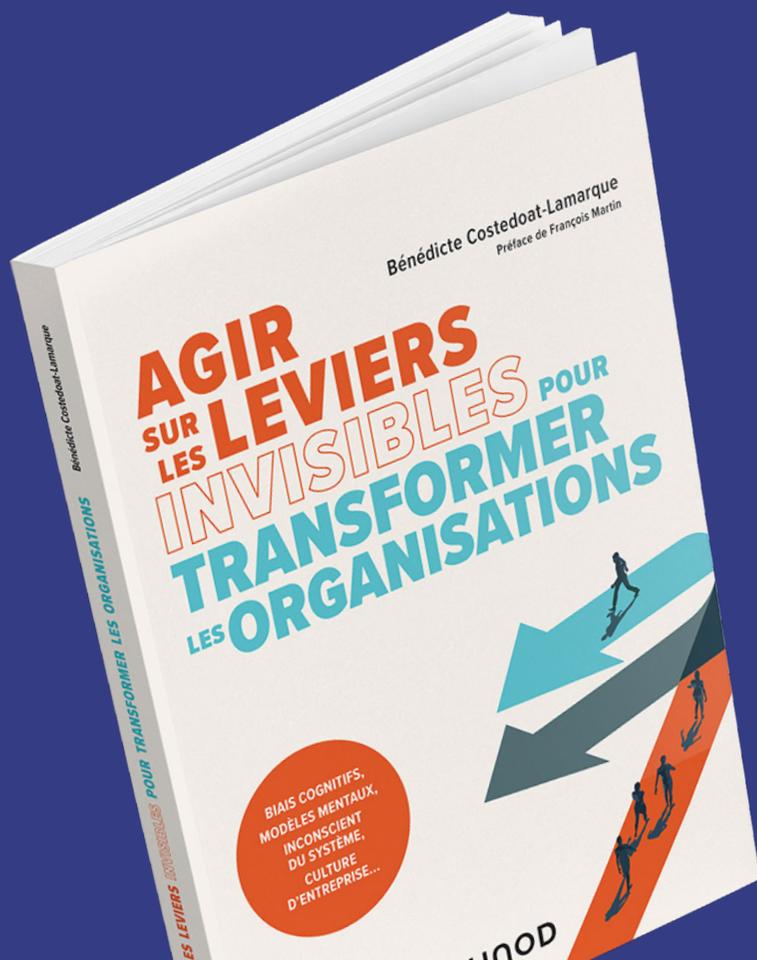
Bénédicte est également l’auteure de **“Le burn out, une opportunité de transformation intérieure”** (L’Harmattan, 2019).

Elle est co-auteure des ouvrages « Le Guide de l’organisation apprenante » (Eyrolles, 2018) issu de “La Cinquième discipline” de Peter Senge, “Votre santé au travail, on s’en parle ?” (Michel Cymès, Solar, 2022), “Nos énergies essentielles” (Eyrolles, 2021), “La fonction QSE, levier d’organisation apprenante” (AFNOR 2020).

Informations pratiques

“Agir sur les leviers invisibles pour transformer les organisations”
de Bénédicte Costedoat-Lamarque

- Editeur : Dunod
- Dimensions 16 x 22 cm
- EAN : 9782100867141
- 192 pages
- Prix : 25 € broché et 16,99 € format Kindle



Be Change Live

Pour en savoir plus

Découvrir le livre

Prendre rendez-vous

Site web



Contact presse

 Bénédicte COSTEDOAT-LAMARQUE

 benedicte.cl@be-change-live.com

 06 68 74 56 36