

Ancrer durablement le changement : 4 piliers pour ne pas retomber

Module adaptatif

~20 min

La plupart des transformations n'échouent pas au lancement mais à l'ancrage : six mois après, les anciennes pratiques reviennent et les indicateurs glissent — à peine une sur huit tient vraiment. L'étape la plus négligée — la durée — est le cœur de ce module : quatre piliers concrets pour que le changement tienne, et le levier le plus profond, le récit que l'équipe se raconte sur sa capacité à durer.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Comprendre pourquoi les transformations s'effondrent à l'ancrage, six mois après un démarrage réussi.
- 02 Ancrer un changement dans la durée grâce à quatre piliers : rituels, cohérence managériale, reconnaissance et mesure.
- 03 Tenir la double posture, ancrée et souple, pour éviter qu'un changement réussi ne se fige.
- 04 Travailler le récit collectif de l'équipe sur sa capacité à faire durer ses changements.

— PUBLIC CONCERNÉ

Managers et équipes qui ont lancé un changement et veulent le faire durer.

- **Prérequis** : aucun

— DÉROULÉ DU MODULE

En autonomie, avec un entraînement adapté à l'apprenant.

- 1 **Autodiagnostic** : sur 9 dimensions pour situer ses pratiques et orienter l'entraînement.
- 2 **Vidéo d'expert** : de 10 minutes, ponctuée de 3 pauses de réflexion.
- 3 **Mises en situation** : 2 premières situations sélectionnées à partir de l'autodiagnostic, puis 16 autres facultatives. Chaque réponse reçoit un retour pédagogique : ses effets et une piste pour progresser.
- 4 **Engagement daté** : une action à essayer, rédigée par l'apprenant ou choisie parmi les propositions.
- 5 **Fiche mémo à télécharger** : repères clés, questions, engagement, notes personnelles et check-lists.

— UN EXEMPLE PARMI LES SITUATIONS PROPOSÉES

Il y a six mois, le service réclamations qu'Amira dirige dans une mutuelle a adopté un nouveau circuit de traitement. Les débuts étaient excellents. Depuis peu, deux conseillers reviennent à l'ancienne méthode et l'indicateur de délai a disparu du tableau de bord. Que peut faire Amira ?

— ÉVALUATION ET VALIDATION

Seuil : 80 %

Le score prend en compte les réponses aux mises en situation, l'engagement formulé et, le cas échéant, les activités d'apprentissage complémentaires. La validation requiert un engagement et un score d'au moins 80 %.

MÉTHODES & MODÈLES

- Les 4 piliers de l'ancrage du changement — méthode Afthonios (coaching), inspirée de la phase « refreeze » de Kurt Lewin et de Kotter, Leading Change (1996)
- Role modeling — modèle d'influence de McKinsey
- Grille Afthonios des 5 causes d'effondrement post-démarrage

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Bain & Company, Transformation & Change Survey (2024, plus de 400 dirigeants) : 88 % des transformations n'atteignent pas leur ambition initiale
- McKinsey, « The science behind successful organizational transformations » : la réussite est 5,3 fois plus probable quand les dirigeants incarnent eux-mêmes le changement
- McKinsey, « Changing change management » : environ 70 % des programmes de changement échouent
- John P. Kotter, « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail », Harvard Business Review (1995) : sur plus de cent entreprises observées, huit erreurs récurrentes font échouer le changement, dont crier victoire trop tôt et ne pas ancrer le changement dans la culture