

Avant de lancer un changement : s'accorder sur les objectifs et les premiers pas

Module adaptatif

~20 min

Près de neuf grandes transformations sur dix n'atteignent pas leur ambition (Bain) — non par incompetence ou manque de moyens, mais faute d'avoir été cadrées avant le lancement. D'où ce module, qui travaille l'étape préalable : un cadrage d'équipe autour de trois questions (où en sommes-nous, où allons-nous, par où commencer), à mener ensemble — manager et collaborateur — en prenant en compte l'intérêt de toutes les parties prenantes.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Reconnaître pourquoi tant de transformations échouent faute de cadrage, et protéger ce temps contre l'urgence.
- 02 Dresser un état des lieux honnête : ce qui fonctionne, ce qui coince, ce qui évolue autour.
- 03 Définir un état désiré qui satisfait chaque partie prenante : publics, équipe et hiérarchie.
- 04 Tracer les premières étapes : un petit pas dès cette semaine, des jalons à trois mois, des indicateurs de suivi.

PUBLIC CONCERNÉ

Managers qui pilotent un changement, et collaborateurs qui veulent participer au cadrage plutôt que de le découvrir en route.

- **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

Lundi, la direction annonce que la médiathèque passera à l'accueil sur rendez-vous en mars. Bastien, responsable de l'équipe, voit ses collègues se répartir les tâches. Personne n'a dit ce qui marche aujourd'hui, ni ce que les usagers y gagneront ou y perdront. Que propose-t-il avant de démarrer ?

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

- Cadrage du changement en 3 étapes × 3 sous-questions (état présent, état désiré, premières étapes) — principe Afthonios, inspiré du modèle de transition de Beckhard & Harris (1977)
- Analyse des parties prenantes (publics / équipe / hiérarchie) — inspirée de la théorie des parties prenantes (R. E. Freeman, 1984)
- Premier petit pas, jalons à 3 mois et indicateurs suivis — inspiré des « small wins » (K. Weick, 1984) et des victoires à court terme (Kotter, 1996)
- Méthode Afthonios : diagnostic d'équipe en 1 heure « ce qui marche / ce qui coince / ce qui change autour » — écho à l'Appreciative Inquiry (Cooperrider & Srivastva)

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Bain & Company, 2024 : environ 88 % des transformations d'entreprise n'atteignent pas leurs ambitions initiales (enquête auprès de plus de 400 dirigeants)
- Beckhard & Harris, Organizational Transitions, 1977 — modèle de transition (état actuel / état futur / transition)
- Kotter, 1996 — victoires à court terme (quick wins)
- R. E. Freeman, 1984 — théorie des parties prenantes