

Transformer sans rigidifier : 3 mouvements pour un changement agile

Module adaptatif

~20 min

Le grand plan de transformation sur dix-huit mois s'essouffle souvent avant d'avoir tenu ses promesses. Ce module lui oppose une autre logique, en trois mouvements : lancer petit — un groupe pilote volontaire, un sprint court, un objectif mesurable —, apprendre et ajuster chaque semaine, puis élargir sans imposer. Avec deux enseignements : savoir revenir en arrière quand les signaux le demandent, comme Klarna l'a fait publiquement, et doser le rythme — une transformation prioritaire à la fois.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01** Lancer petit : une seule priorité, un groupe pilote de trois à cinq volontaires, un sprint de deux à quatre semaines, un objectif mesurable.
- 02** Ajuster en continu grâce à la rétrospective hebdomadaire : ce qui a marché, ce qui a bloqué, ce qu'on change.
- 03** Élargir et ancrer : documenter les apprentissages, faire des pilotes les formateurs, intégrer les pratiques aux rituels permanents.
- 04** Doser le rythme des transformations : une priorité à la fois, une respiration entre deux cycles, et le droit de dire « pas maintenant ».

— PUBLIC CONCERNÉ

Managers et équipes qui veulent transformer leur façon de travailler par petits pas concluants.

- **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

La direction confie à Camila, responsable administrative d'un réseau de magasins de bricolage, le passage aux notes de frais dématérialisées. Son premier plan prévoit de basculer les quarante magasins le même jour, en mars, après une grande réunion de lancement. Plusieurs directeurs s'inquiètent déjà. Comment lancer ce changement ?

— 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

- Changement agile, trois mouvements (lancer petit, apprendre et ajuster, élargir et ancrer) — méthode Afthonios, s'appuyant sur les méthodes agiles classiques
- Groupe pilote / sprint court / rétrospective hebdomadaire — vocabulaire agile classique (issu de Scrum)

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Klarna — en 2024, assistant IA (développé avec OpenAI) ayant traité les deux tiers des conversations de service client dès le premier mois ; ajustement en 2025 sur les cas complexes
- ING — depuis 2015, réorganisation d'environ 3 500 collaborateurs en équipes auto-organisées, étudiée par McKinsey comme cas de référence en transformation agile à grande échelle
- Stouten, Rousseau & De Cremer (2018) — synthèse des facteurs de réussite du changement
- William Bridges — les trois étapes de la transition vécue lors d'un changement