Conduire une transformation qui tient

Sept transformations sur dix échouent. Presque jamais sur la technique.

DURÉE	FORMAT	PUBLIC	EFFECTIF	TARIF
2 jours 14 heures	Atelier	Managers · CODIR	6 à 12 participants	À partir de 2 400 € HT

> Vous avez annoncé le changement. Les slides étaient clairs, le calendrier tenait, le comité était aligné. Six mois plus tard, les anciennes pratiques sont revenues et personne ne vous dit pourquoi. Ce n'est pas de la mauvaise volonté : c'est que la résistance n'a jamais été traitée, seulement contournée.

01 Objectif de la formation

Embarquer les équipes et ancrer le changement dans la durée, au-delà de l'effet d'annonce — en traitant la résistance comme une information, pas comme un obstacle.

02 Objectifs pédagogiques — à l'issue, le participant est capable de

1. **Diagnostiquer les trois natures de résistance — compétence, intérêt, sens — et les distinguer dans une situation réelle**
2. **Construire un récit de transformation qui tienne devant une équipe sceptique**
3. **Organiser une co-construction qui produise des décisions, et non un défouloir**
4. **Définir les rituels de suivi qui ancrent le changement au-delà du sixième mois**
5. **Repérer les signaux de retour en arrière avant qu'ils ne soient irréversibles**

03 Compétences visées

- **Conduire le changement**
- **Lever les résistances**
- **Ancrer dans la durée**

04 Public visé et prérequis

Public visé	Managers encadrant une équipe, membres de comité de direction, chefs de projet de transformation, directeurs des ressources humaines. Accessible aux managers de proximité, qui en sont le cœur de cible.
Prérequis	Encadrer une équipe, directement ou fonctionnellement, ou porter un projet de transformation en cours. Chaque participant apporte une transformation réelle, engagée ou à engager.
Effectif	6 à 12 participants.
Intervenant	Florent Montrouge, consultant senior en transformation et psychologue du travail. La lecture clinique des résistances et la conduite du changement sont portées par le même intervenant, ce qui évite le décalage habituel entre l'analyse et la méthode.

05 Programme détaillé — 14 heures

01 Comprendre les résistances

3 h 30

Ce qui bloque vraiment — et ce n'est pas ce qu'on vous dit.

- Les trois natures de résistance : je ne sais pas faire, je n'y ai pas intérêt, je n'y crois pas
- Pourquoi la résistance est une information de qualité sur votre projet
- Lecture clinique des mécanismes individuels et collectifs de résistance, conduite par un psychologue du travail
- Atelier : diagnostiquer la résistance sur sa propre transformation

02 Le récit et l'alignement

3 h 30

Le facteur qui pèse le plus lourd dans la réussite d'une transformation.

- Pourquoi le récit porté par le dirigeant est le premier levier de réussite
- Construire un récit vrai : ce qu'on gagne, ce qu'on perd, ce qui n'est pas négociable
- Atelier : écrire et tester son récit devant le groupe
- Traiter les objections que le récit soulève

03 Co-construire

3 h 30

Impliquer avant de décider, sans perdre la main.

- Ce qui se co-construit et ce qui ne se co-construit pas : la frontière à poser d'emblée
- Formats de co-construction et conditions de réussite
- Faire produire des décisions, pas des doléances
- Atelier : concevoir sa séquence de co-construction

04 Ancrer

3 h 30

Le sixième mois, quand tout le monde a oublié.

- Pourquoi les transformations reculent entre le quatrième et le huitième mois
- Rituels de suivi : cadence, format, qui les tient
- Les signaux de retour en arrière et le seuil d'alerte
- Plan d'ancrage à 6 mois, présenté par chaque participant

06 Méthodes mobilisées

Ateliers sur les transformations réelles apportées par les participants. La séquence sur les résistances mobilise une lecture clinique conduite par un psychologue du travail. Mises en situation avec jeu de rôle sur les objections.

Pédagogie active : apports structurés courts, travail sur vos situations réelles, ateliers en sous-groupes, restitution et confrontation. Aucune séquence ne dépasse 45 minutes d'apport descendant.

07 Modalités d'évaluation et sanction

Évaluation	Auto-positionnement en amont sur les pratiques de conduite du changement. Trois productions évaluées : le diagnostic de résistance, le récit de transformation testé devant le groupe, le plan d'ancrage à 6 mois. Grille d'observation communiquée en début de formation. Satisfaction à chaud, questionnaire à froid à 90 jours portant sur l'état réel de la transformation.
Sanction de la formation	Attestation de fin de formation remise à chaque participant, mentionnant les objectifs, la durée réalisée et les acquis évalués. Cette formation ne conduit pas à une certification professionnelle et n'est pas enregistrée au Répertoire national des certifications professionnelles ni au Répertoire spécifique.

08 Moyens techniques et pédagogiques

Moyens	Salle équipée d'un vidéoprojecteur et d'un paperboard, mise à disposition par l'entreprise ou louée par nos soins ; en distanciel, visioconférence avec partage d'écran et tableau blanc collaboratif. Chaque participant reçoit ses supports au format numérique le jour même, et un accès de six mois aux gabarits Humanino utilisés en séance.
Supports remis	Livret participant, trames et outils réutilisables dans votre organisation, synthèse écrite des décisions travaillées en séance.

09 Tarifs, modalités et délais d'accès

Tarif	Inter-entreprises : 1 400 € HT par participant. Intra-entreprise : à partir de 6 900 € HT les deux jours, jusqu'à 12 participants.

Financements	OPCO au titre du plan de développement des compétences, fonds d'assurance formation des dirigeants non salariés, dispositifs régionaux de La Réunion, ou financement direct par l'entreprise. Nous montons le dossier avec vous et vous donnons une estimation du reste à charge avant tout engagement.
Modalités d'accès	Entretien de cadrage avec le dirigeant ou le responsable formation, puis auto-positionnement en ligne adressé à chaque participant. Devis et convention de formation sous 5 jours ouvrés. L'inscription est ferme à réception de la convention signée.
Délais d'accès	Comptez 2 à 4 semaines entre votre demande et le démarrage en intra-entreprise. Un financement OPCO allonge ce délai de 3 à 6 semaines : la demande de prise en charge doit être accordée avant le premier jour de formation.
Désistement	Le participant ou l'entreprise peut se désister par écrit jusqu'à 10 jours ouvrés avant le démarrage sans frais. Passé ce délai, les conditions figurant dans la convention de formation s'appliquent.

Cette formation ne conduit pas à une certification professionnelle. Elle n'est enregistrée ni au Répertoire national des certifications professionnelles, ni au Répertoire spécifique. Elle n'est donc pas éligible au compte personnel de formation.

10 Accessibilité aux personnes en situation de handicap

Nos formations sont ouvertes aux personnes en situation de handicap. Un référent handicap identifié étudie chaque demande d'aménagement — durée, rythme, supports, salle, modalités d'évaluation — et mobilise si besoin les ressources de l'Agefiph ou de Cap Emploi. Contactez-nous en amont de l'inscription : nous vous répondons sous 5 jours ouvrés et vous indiquons ce que nous pouvons adapter, et ce que nous ne pouvons pas.

Référent handicap : Responsable Humanino Academy — academy@humanino.re

11 Indicateurs de résultats — exercice 2025

RÉSULTATS CONSTATÉS — ENSEMBLE DES ACTIONS HUMANINO ACADEMY

5 actions de formation réalisées · 40 stagiaires · 1 541 heures-stagiaires · 13 entités bénéficiaires · taux de présence 97,6 % · aucun abandon en cours de formation.

Le taux de présence est calculé à partir des feuilles d'émargement signées : 40 stagiaires présents sur 41 inscrits, sur l'ensemble des actions réalisées entre le 1er janvier et le 31 décembre 2025. Le taux de satisfaction n'est pas encore publié : le recueil systématique n'a été mis en place qu'en 2026 et sa première publication interviendra à l'issue de la campagne 2026. Ces actions ne conduisant pas à une certification, aucun taux d'obtention de certification n'est applicable.

12 Questions fréquentes

Adapté aux managers de proximité ?

Oui, c'est le cœur de cible. Ce sont eux qui portent la transformation devant les équipes, et souvent ceux qu'on forme le moins.

Peut-on mélanger dirigeants et managers ?

En intra, c'est souvent le format le plus productif : le récit se construit ensemble, et les managers disent ce qu'ils n'osent pas dire en comité. Cela suppose que le dirigeant accepte d'entendre.

Que faire si la transformation est déjà en échec ?

C'est un cas fréquent et il se travaille. Le diagnostic de résistance porte alors sur ce qui s'est passé, et le plan d'ancrage devient un plan de relance.

Y a-t-il un accompagnement après la formation ?

La formation seule s'arrête au plan d'ancrage. Un accompagnement de suivi peut être contractualisé séparément : c'est une prestation de conseil, distincte de l'action de formation.

HUMANINO — Humanino Academy — Florent Montrouge — florent@humanino.re — 07 86 31 32 35
Déclaration d'activité enregistrée sous le n° 04973607997 auprès du préfet de La Réunion. Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'État.
Certification Qualiopi délivrée par AFNOR Certification au titre de la catégorie d'action : ACTIONS DE FORMATION. Certificat n° 2025/112070.1, consultable sur simple demande et publié sur humanino.re.
Réclamations : Toute réclamation peut être adressée à academy@humanino.re. Elle est enregistrée sous 48 heures, instruite sous 15 jours ouvrés, et une réponse écrite motivée vous est adressée.
Programme version 2.0 — mis à jour le 24 août 2026.