

GUIDE PRATIQUE

# Accompagner le changement dans votre équipe

Comprendre le processus du changement  
au niveau collectif et individuel

---

Sebastien Belisle - Kodra Conseil

Avril 2026 - kodra.ca

# Table des matieres

1. Pourquoi les changements echouent
2. Le modele de Lewin - Le changement collectif
3. Le modele de Bridges - Le vecu individuel
4. Relier les deux modeles
5. Bonus : Les 8 etapes de Kotter

## Ce que vous trouverez dans ce guide

Deux modeles complementaires et eprouves pour comprendre ce qui se passe - vraiment - quand une equipe traverse un changement. Le premier eclaire le processus collectif, le second le vecu individuel. Chaque section inclut un exercice pratique applicable immediatement.

## SECTION 1

# Pourquoi les changements echouent

Selon une etude souvent citee de McKinsey, environ 70 % des initiatives de changement organisationnel n'atteignent pas leurs objectifs. Ce chiffre n'a pratiquement pas bouge en 20 ans.

Pourtant, les outils n'ont jamais ete aussi performants. Les plans de projet sont impeccables. Les communications sont soignees. Alors pourquoi ca ne marche pas ?

Parce que les changements echouent rarement pour des raisons techniques. Ils echouent pour des raisons **humaines**.

## Les 3 erreurs les plus frequentes

### 1. Ignorer le facteur humain

- On planifie le changement technique sans planifier la transition humaine.
- On presume que si le plan est bon, les gens vont suivre. C'est rarement le cas.

### 2. Aller trop vite

- Le gestionnaire a eu des semaines pour se preparer mentalement.
- L'equipe l'apprend souvent du jour au lendemain.

### 3. Sous-communiquer

- La plupart communiquent le changement une fois, puis passent a la mise en oeuvre.
- Les gens ont besoin d'entendre le pourquoi plusieurs fois.

### DISTINCTION FONDAMENTALE

William Bridges a propose une distinction qui change tout :

Le **changement** est situationnel - c'est l'evenement externe (nouveau bureau, nouvel outil, nouvelle structure). La **transition** est psychologique - c'est le processus interne que chaque personne traverse pour s'adapter.

On peut imposer un changement. On ne peut pas imposer une transition.

## SECTION 2

# Le modele de Lewin

*Le changement collectif - ce que fait l'organisation*

Kurt Lewin, psychologue germano-americain, a propose en 1951 l'un des modeles de changement les plus durables et les plus simples. Son idee : tout changement passe par trois phases distinctes.

## Phase 1 - Degel (Unfreeze)

Avant de changer quoi que ce soit, il faut d'abord degeler la situation actuelle. Les gens ont des habitudes, des routines, des facons de faire qui sont confortables. Le degel consiste a creer la conscience que le statu quo n'est plus viable.

### En pratique, ca veut dire :

- Expliquer clairement pourquoi le changement est necessaire
- Partager les donnees qui justifient le besoin
- Creer un sentiment d'urgence sans creer de panique
- Ecouter les inquietudes des le depart

## Phase 2 - Transition (Change)

C'est la phase d'implantation. Les gens apprennent de nouvelles facons de faire, adoptent de nouveaux outils, redefinissent leurs roles. C'est la phase la plus inconfortable.

### En pratique, ca veut dire :

- Former les gens sur les nouvelles competences requises
- Offrir du soutien et de l'accompagnement actif
- Tolerer les erreurs - l'apprentissage passe par la
- Communiquer les progres regulierement

## Phase 3 - Regel (Refreeze)

Une fois le changement implante, il faut l'ancrer pour qu'il devienne la nouvelle normalite. Sans cette phase, les gens retournent naturellement a leurs anciennes habitudes.

**En pratique, ca veut dire :**

- Celebrer les reussites et les progres accomplis
- Integrer les nouvelles pratiques dans les processus officiels
- Ajuster ce qui ne fonctionne pas
- Reconnaître les efforts de ceux qui ont adopte le changement

*"Si vous voulez vraiment comprendre quelque chose, essayez de le changer."*  
- Kurt Lewin

**EXERCICE PRATIQUE**

**Diagnostic de phase**

Pour un changement en cours dans votre equipe, identifiez dans quelle phase vous vous trouvez en cochant les indicateurs qui s'appliquent :

**Degel**

- Les gens comprennent pourquoi le changement est necessaire
- Il y a un sentiment d'urgence partage
- Les resistances initiales ont ete entendues

**Transition**

- Les gens sont en train d'apprendre les nouvelles facons de faire
- Du soutien et de la formation sont offerts
- Les erreurs sont tolerees comme partie de l'apprentissage

**Regel**

- Les nouvelles pratiques sont devenues la norme
- Les succes ont ete celebres
- Les processus officiels ont ete mis a jour

La phase avec le moins de cases cochees indique ou concentrer vos efforts.

Source : Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Brothers.

## SECTION 3

# Le modele de Bridges

*Le vecu individuel - ce que vivent les gens*

William Bridges a passe sa carriere a etudier comment les individus vivent les transitions. Son constat : chaque changement commence par une **fin**. Avant de pouvoir embrasser quelque chose de nouveau, il faut d'abord lacher prise sur ce qui existait avant.

C'est contre-intuitif. On annonce un changement en parlant du futur - la nouvelle vision, les nouveaux outils. Mais les gens, eux, pensent d'abord a ce qu'ils perdent.

## Phase 1 - La fin (Ending)

Toute transition commence par une perte. Meme un changement positif implique de laisser quelque chose derriere soi : une identite professionnelle, des competences maitrisees, des relations d'equipe, un sentiment de competence, des reperes familiaux.

### Signes a observer

- Resistance ou opposition
- Nostalgie du bon vieux temps
- Deni ou minimisation
- Colere ou frustration
- Baisse de productivite

### Actions du gestionnaire

- Nommer ce qui se termine
- Reconnaître la perte
- Ecouter sans minimiser
- Donner du temps
- Marquer la fin (rituel)

*L'erreur la plus frequente : dire "il n'y a rien a perdre" quand les gens ont le sentiment de tout perdre.  
Minimiser la perte ne l'elimine pas - ca elimine la confiance.*

## Phase 2 - La zone neutre (Neutral Zone)

C'est le passage entre l'ancien et le nouveau. L'ancienne facon de faire est abandonnee, mais la nouvelle n'est pas encore maitree. C'est une periode d'inconfort, de confusion et d'incertitude.

Bridges considere cette phase comme la plus critique - et la plus sous-estimee. C'est aussi, paradoxalement, la periode la plus creative si elle est bien accompagnee.

### Signes a observer

- Confusion sur les priorites
- Baisse de motivation
- Anxiete face a l'inconnu
- Sentiment d'incompetence
- Envie de revenir en arriere

### Actions du gestionnaire

- Normaliser l'inconfort
- Offrir du soutien concret
- Encourager l'experimentation
- Creer des reperes temporaires
- Celebrer les petites victoires

## Phase 3 - Le nouveau depart (New Beginning)

Le nouveau depart ne peut pas etre force. Il emerge quand la personne est prete - quand elle a fait le deuil de l'ancien et traverse la zone neutre. C'est un moment d'energie renouvelee, d'engagement et d'identite nouvelle.

### Signes a observer

- Regain d'energie et d'initiative
- Appropriation des nouvelles pratiques
- Nouvelles idees et suggestions
- Sentiment de competence retrouve
- Fierite du chemin parcouru

### Actions du gestionnaire

- Renforcer la nouvelle identite
- Celebrer les succes
- Donner plus d'autonomie
- Consolider les apprentissages
- Raconter l'histoire du parcours

### EXERCICE PRATIQUE

## La carte d'empathie du changement

Pour un changement que vous pilotez actuellement, prenez 10 minutes pour repondre a ces questions du point de vue de vos employees :

**Qu'est-ce qu'ils perdent ?** (competences, identite, relations, confort, reperes...)

**Qu'est-ce qu'ils craignent ?** (incompetence, perte de statut, surcharge, echec...)

**Qu'est-ce qu'ils esperent ?** (nouvelles competences, reconnaissance, efficacite...)

Les reponses a "perdent" et "craignent" vous diront quoi adresser en priorite. Les reponses a "esperent" vous donneront le levier de motivation.

Source : Bridges, W. (2016). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (4th ed.). Da Capo Lifelong Books.

## SECTION 4

# Relier les deux modeles

Lewin decrit ce que fait l'organisation. Bridges decrit ce que vivent les gens. Les deux se complementent - et se superposent.

Lewin (collectif)	Bridges (individuel)	Role du gestionnaire
<b>Degel</b>	La fin	Expliquer le pourquoi, reconnaitre ce qui se termine
<b>Transition</b>	La zone neutre	Former, soutenir, tolerer l'inconfort
<b>Regel</b>	Le nouveau depart	Ancrer, celebrer, consolider

## Le piege du decalage

Le point le plus important a retenir : les deux modeles n'avancent pas au meme rythme. L'organisation peut etre en pleine phase de transition (implantation du nouvel outil) pendant que certaines personnes sont encore en phase de fin (elles n'ont pas encore accepte que l'ancien systeme disparait).

Ce decalage est normal. Il n'est pas un signe d'echec - c'est un signe que les gens sont humains. Le role du gestionnaire est d'accompagner chaque personne la ou elle se trouve, pas la ou le plan de projet dit qu'elle devrait etre.

### REGLE D'OR

**Le changement se planifie.**

**La transition s'accompagne.**

Votre plan de projet gere le changement. Votre leadership gere la transition. Les deux sont necessaires. Aucun ne suffit seul.

### EXERCICE PRATIQUE

**La cartographie de votre equipe**

Pour un changement en cours, positionnez chaque membre de votre équipe :

**Personne | Phase Bridges | Ce dont elle a besoin**

Ex: Marie | Zone neutre | Formation + encouragement

Ex: Jean | Fin | Ecoute + temps

Cet exercice révèle souvent que vous traitez votre équipe comme un bloc homogène, alors que chaque personne en est à une étape différente.

## BONUS

# Les 8 étapes de Kotter

John Kotter, professeur à Harvard Business School, a proposé en 1996 un modèle en 8 étapes qui reste une référence pour les projets de transformation à grande échelle. Si Lewin donne le cadre conceptuel, Kotter offre la feuille de route détaillée.

*Quand utiliser Kotter : pour les grands projets de transformation organisationnelle. Pour les changements plus ciblés, Lewin + Bridges suffit.*

## Créer le climat du changement

1

### Créer un sentiment d'urgence

Aider les gens à voir pourquoi le changement est nécessaire maintenant - pas dans six mois.

2

### Former une coalition de leaders

Rassembler un groupe de personnes influentes qui portent le changement. Pas les plus hauts en hiérarchie - les plus crédibles.

3

### Développer une vision claire

Formuler une vision du futur qui se résume en moins de 5 minutes et qui motive les gens à s'engager.

4

### Communiquer la vision

Répéter le message 10 fois plus que ce que vous croyez nécessaire, à travers tous les canaux disponibles.

## Engager l'organisation

5

### Lever les obstacles

Identifier et éliminer les barrières structurelles qui empêchent les gens d'agir selon la nouvelle vision.

6

### Générer des victoires rapides

Planifier et célébrer des succès visibles à court terme. Les quick wins maintiennent le momentum.

7

### **Consolider et poursuivre**

Utiliser la crédibilité acquise par les victoires pour approfondir le changement. Ne pas déclarer victoire trop tôt.

## **Ancrer le changement**

8

### **Ancrer dans la culture**

Intégrer les nouvelles pratiques dans la culture organisationnelle : valeurs, processus de recrutement, évaluation de performance, rituels d'équipe.

Source : Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.

---

## Le changement se planifie. La transition s'accompagne.

Les modèles de Lewin et de Bridges ne sont pas des recettes magiques. Ce sont des lunettes qui vous permettent de voir ce qui se passe vraiment quand votre équipe traverse un changement - au niveau collectif et au niveau individuel.

Votre rôle comme gestionnaire n'est pas d'éliminer la résistance. C'est de la comprendre, de l'accompagner, et de créer les conditions pour que chaque personne puisse traverser sa transition à son rythme - tout en maintenant le cap vers la destination.

### Besoin d'accompagnement pour piloter un changement ?

Ce guide vous donne les fondations. Si vous voulez aller plus loin - un atelier de préparation au changement, un accompagnement d'équipe, ou une formation pour vos gestionnaires - discutons-en.

**Sebastien Belisle**

Kodra Conseil

[seb@kodra.ca](mailto:seb@kodra.ca)

[kodra.ca](http://kodra.ca)

---

#### Sources

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Brothers.

Bridges, W. (2016). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (4th ed.). Da Capo Lifelong Books.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.

McKinsey & Company (2015). "Changing change management."

© Kodra Conseil - Avril 2026 - Tous droits réservés