MODÈLES DE CHANGEMENT

Université de Waterloo (2026)

Le changement est difficile. Accompagner les individus tout au long de leur parcours de changement contribue à assurer que les gens se sentent préparés et outillés pour le changement (avant et après sa mise en œuvre).

Appliquer des modèles de changement peut aider les personnes responsables à augmenter le taux d'adhésion au changement. De plus, les modèles de changement peuvent :

- Soutenir les employé.e.s dans l'adoption de nouveaux comportements, compétences et valeurs;
- Encourager l'innovation;
- Favoriser un environnement propice à l'amélioration continue;
- Promouvoir une vision collective parmi les employé.e.s.

Voici quelques exemples populaires de modèles de gestion du changement.

Ce document a été librement traduit par l'IDDPNQL. Le contenu original a été développé par l'Université de Waterloo et est disponible en ligne : https://uwaterloo.ca/change-management/resource-centre/change-models

MODÈLE DE GESTION DU CHANGEMENT ADKAR © DE PROSCI

Le modèle ADKAR, créé par Jeff Hiatt, guide les changements individuels et organisationnels.

ADKAR est un acronyme qui représente les 5 phases traversées par les individus et les organisations qui réussissent leurs changements.

Les phases sont : Conscience, Désir, Connaissance, Capacité et Renforcement.

Cet outil peut être utilisé pour aider à mieux planifier les activités de gestion du changement.

LA COURBE DU CHANGEMENT

Le modèle de la Courbe du changement aide la personne qui l'utilise à prédire comment les gens réagissent au changement et les émotions qu'ils traversent pendant un changement majeur.

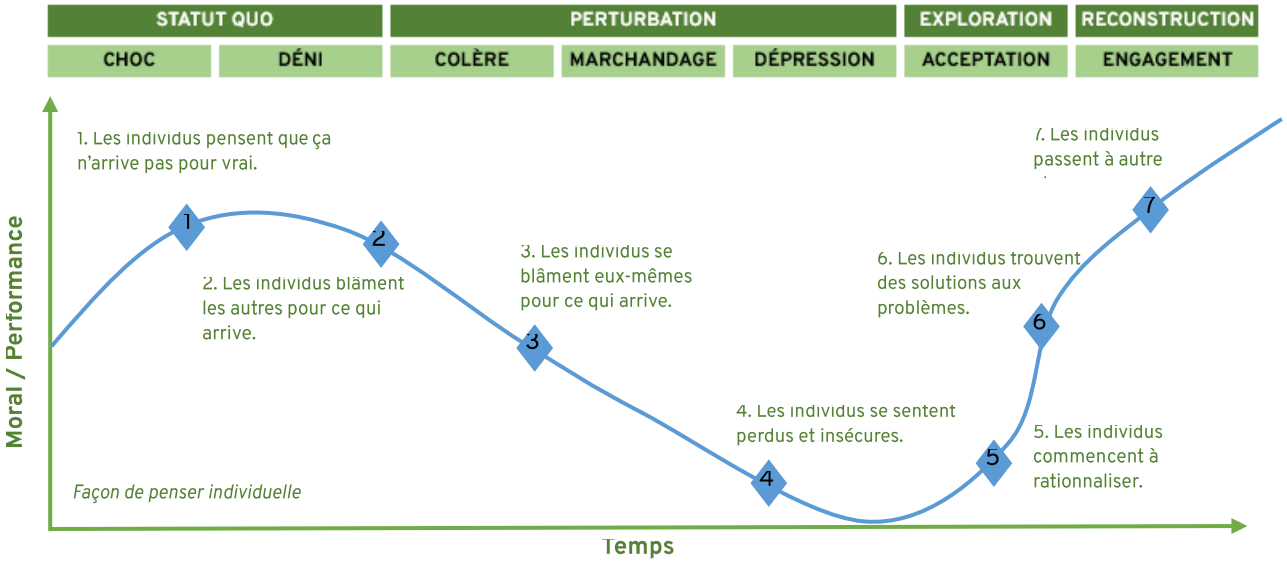
La Courbe du changement comporte quatre grandes phases :

1. Statu Quo (état de base)
2. Perturbation
3. Exploration (état transitoire)
4. Reconstruction (état futur)

Les émotions vécues par les individus pendant qu'ils traversent les phases du changement sont : l'état de choc, le déni, la colère, le marchandage, la dépression, l'acceptation et l'engagement.

Si ces phases représentent une réponse naturelle pour les humains qui doivent s'adapter au changement, il est important de garder en tête que chaque personne traversera le changement à sa manière, puisque chaque personne est unique.

Ce modèle offre aux responsables du changement une occasion de réfléchir aux impacts que le changement aura sur les personnes et les groupes impliqués. Le modèle aide à prédire comment les individus et les équipes réagiront au changement, et où ils sont dans leurs parcours de changement respectifs. Cette réflexion aidera les personnes responsables à se positionner quant aux approches stratégiques à adopter pour soutenir les gens impactés par le changement.

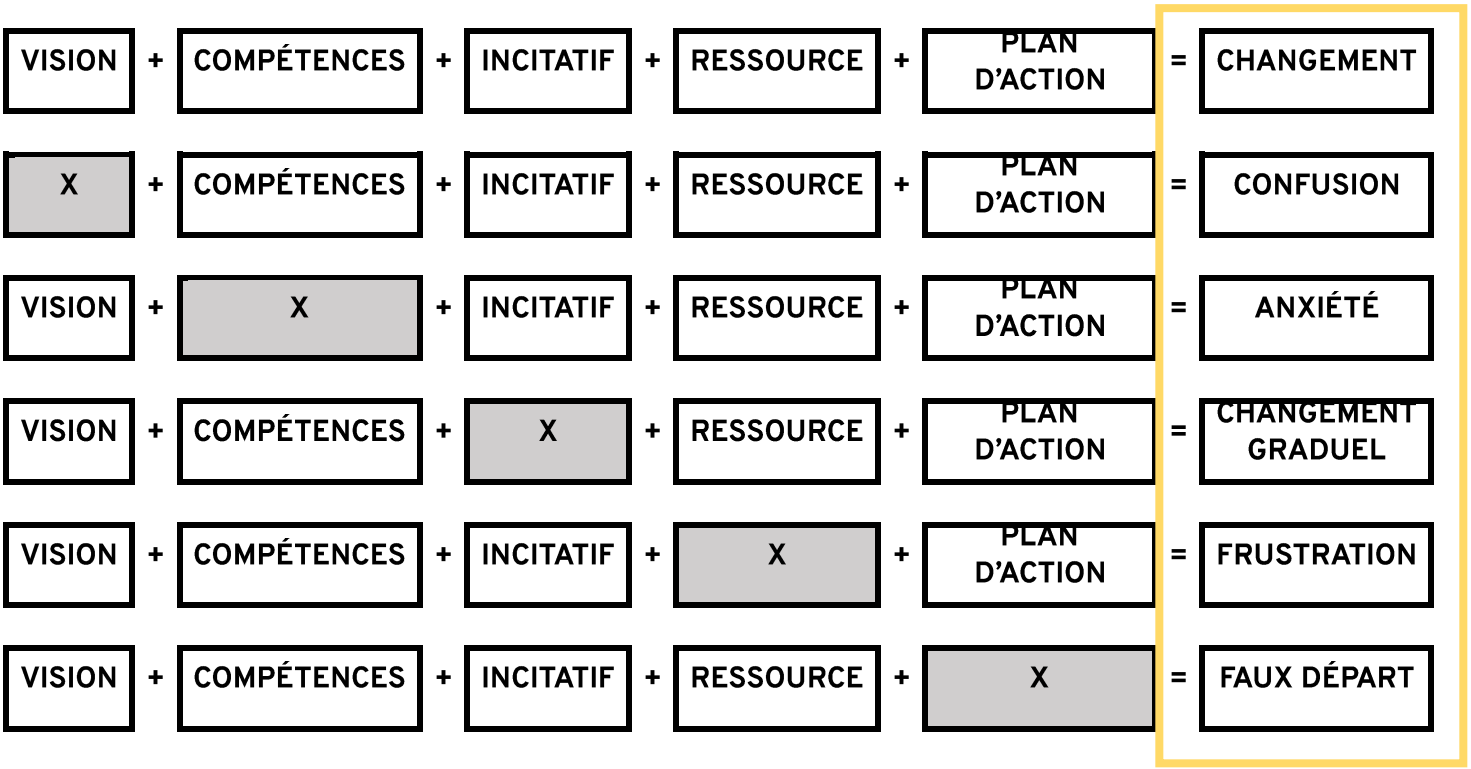


Source : https://worldofwork.io/2019/03/the-change-curve/ - Traduit librement par l'IDDPNQL

Pour une version légèrement modifiée du modèle et voir comment les membres de votre équipe acceptent le changement, vous pouvez visiter "The Change Curve" par MindToolsVideos (en anglais seulement).

MODÈLE AMBROSE DU CHANGEMENT

Le modèle Ambrose du changement met l'emphase sur la réponse émotionnelle aux activités liées au changement.



Source: Ambrose, D. (1987). Managing complex change. Pittsburgh, PA, The Enterprise Group, Ltd.

La principale leçon tirée de ce modèle est que, comme responsables du changement, nous devons comprendre et se préparer aux réactions uniques et émotionnelles des individus envers le changement.

Le modèle Ambrose se concentrent sur 5 éléments : la vision, les compétences, l'incitatif, la ressource, et le plan d'action. Quand ces 5 éléments sont présents, les efforts de changement auront plus de succès et auront plus de chance de produire les résultats attendus. Le modèle démontre aussi qu'en l'absence de ces éléments, on observe une réaction émotive. Par exemple : quand il n'y a ni vision claire, ni compréhension de pourquoi le changement est nécessaire, on observera probablement de la confusion comme réaction émotionnelle.

MODÈLE TRANSITIONNEL DE BRIDGE

Développé au début des années 1990 par William Bridge et publié dans son livre intitulé « *Managing Transitions: Making the Most of Change* », ce modèle décrit les trois stades qui doivent être complétés pour que les individus traversent les changements avec succès.

Les trois stades sont: **Fins -> Zone neutre -> Nouveaux départs**

- **Fins** = période durant laquelle les individus doivent lâcher prise et se départir de leur ancienne façon de faire. Elle représente un point tournant, la fin d'une époque. C'est une période où les leaders et les gestionnaires doivent accompagner les individus pour qu'ils fassent leur deuil.
- **Zone neutre** = une période durant laquelle les individus réalisent qu'ils doivent lâcher prise et se préparer à une nouvelle façon de faire.
- **Nouveaux départs** = le stade final pendant lequel les individus adoptent la nouvelle façon de faire et où le changement commence à fonctionner.

Veuillez consulter la page Bridges Transition Model pour plus d'information. Pour la version en français, vous pouvez consulter cette page.

8 ÉTAPES DU CHANGEMENT DE KOTTER

Le modèle de changement en 8 étapes de Kotter a été développé par le Dr. Kotter (version française). Dans son livre intitulé "*Our Iceberg is Melting*" (Kotter, John P. (2006), p. 130), le processus pour réussir un changement en 8 étapes est divisé en 4 phases distinctes :

1. Jeter les bases

- Créer un sentiment d'urgence
- Former une coalition puissante

2. Décider quoi faire

- Créer une vision de l'état futur et une stratégie pour l'atteindre

3. Passer à l'action

- Communiquer la vision
- Inciter à l'action et abaisser les obstacles
- Générer des victoires à court terme
- Consolider les succès

4. Durer dans le temps

- Ancrer les changements dans la culture

MODÈLE DE LEWIN

Le modèle du changement de Lewin divise le processus de changement en trois stades : **Motiver pour le changement -> Mener le changement -> Consolider le changement** (version française).

Bien que simple, ce modèle aide à définir les activités que le ou la responsable du changement doit accomplir pour accompagner et soutenir les individus qui traversent le changement.

1. Le premier stade – **Motiver pour le changement** – repose sur l'évaluation de la situation actuelle par le ou la responsable du changement. Cela nécessitera la collaboration et la mobilisation des parties prenantes existantes. À ce stade, le ou la responsable du changement peut analyser et identifier des opportunités d'amélioration. La collaboration et la mobilisation aideront les individus à s'investir davantage dans le changement, et ils seront en mesure de se projeter dans la situation finale souhaitée. À ce stade, le ou la responsable du changement peut aussi identifier des champions du changement et des gens qui pourraient y résister.

2. Le deuxième stade – **Mener le changement** – est une occasion pour les individus de traverser le changement. À ce stade, le plan de changement est créé et mis en œuvre.

3. Le troisième et dernier stade – **Consolider le changement** – est atteint lorsque les nouvelles pratiques de travail deviennent de nouvelles habitudes de travail, quand le changement devient la nouvelle norme. À ce stade, le ou la responsable du changement pourraient envisager de récompenser les personnes ayant adopté le changement, et s'adresser à celles qui ne l'ont pas encore fait.