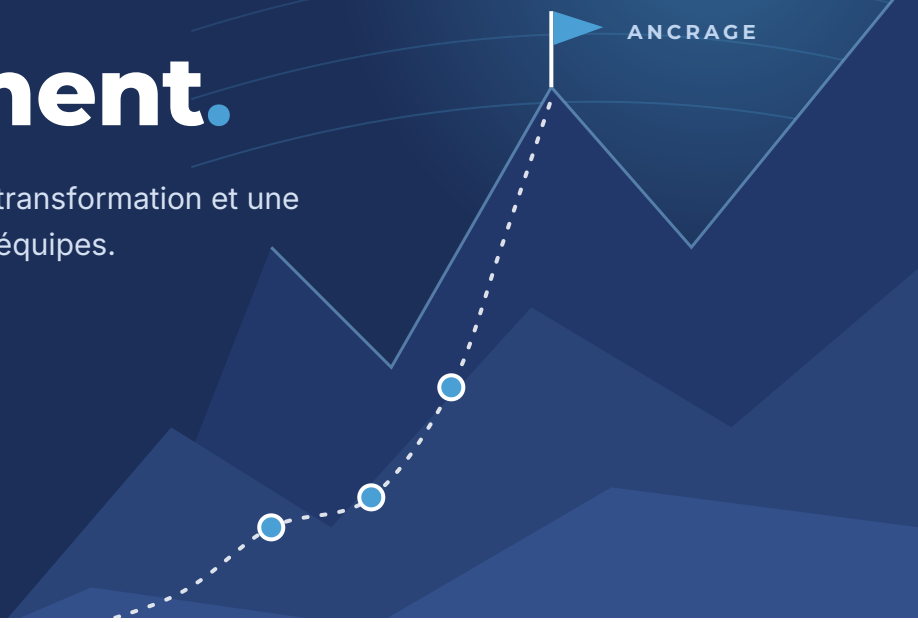
LIVRE BLANC · OCTOBRE 2026

Conduire le changement.

Du déclic à l'ancrage : les enjeux de la transformation et une méthode pour embarquer vraiment les équipes.



Élargir les Horizons, Transformer le Futur

DÉCLIC

Réorganisation, rapprochement de réseaux, nouvel outil, nouvelle façon de vendre : les entreprises n'ont jamais autant changé. Pourtant, beaucoup de transformations s'essoufflent avant d'avoir produit leurs effets. **Le plan était solide ; c'est la façon de le conduire qui a manqué.**

Ce livre blanc rassemble ce que nous avons appris en accompagnant **plus de 100 entreprises**, des ETI industrielles aux grands groupes internationaux : les pièges les plus fréquents, une méthode simple adossée aux modèles de référence, et des exemples concrets.

> **Si vous voulez vraiment comprendre quelque chose, essayez de le changer.**
>
> *Kurt Lewin, psychologue, pionnier de la dynamique des groupes*

Ce qui se joue pour l'entreprise

Vitesse d'exécution
Passer de l'intention à l'action, sans perdre des mois en adhésion de façade.

Engagement des équipes
Des collaborateurs acteurs du changement, pas spectateurs.

Performance durable
Des gestes nouveaux qui deviennent des réflexes, et des résultats qui tiennent.

Rôle du manager
Un relais qui conduit le changement, sans le subir ni le faire subir.

+ de 100	80 %	+ de 600	9,1/10
entreprises accompagnées	d'ETI et de grands groupes	managers et commerciaux formés chaque année	de satisfaction*

** Évaluations à chaud 2025-2026. Chiffres issus de l'expérience cumulée des associés de WCI.*

Pourquoi tant de transformations s'essoufflent

La plupart des échecs viennent moins du projet que de la façon de le conduire.

Les 4 pièges que nous rencontrons le plus souvent

Informer au lieu d'embarquer

Le plan est annoncé en plénière, puis considéré comme acquis. Or l'adhésion ne se décrète pas : elle se construit.

→ **Prévoir des temps où chacun réagit et contribue.**

Le technique avant l'humain

L'outil et l'organisation changent, les habitudes restent. Ce qui n'est pas entraîné ne s'installe pas.

→ **Accompagner le nouveau geste, pas seulement le déployer.**

S'arrêter après le temps fort

Séminaire réussi, formation bien notée… et retour à l'ancienne situation trois mois plus tard.

→ **Planifier dès le départ un suivi à 1, 3 et 6 mois.**

Le manager seul face au changement

Il doit porter auprès de son équipe un changement qu'il vit lui-même, souvent sans outils.

→ **L'embarquer avant son équipe, et l'outiller.**

≈ 45 %

de nos actions quotidiennes sont des habitudes, répétées presque à l'identique, au même endroit, sans y penser.

Wood, Quinn & Kashy, Journal of Personality and Social Psychology, 2002

Pourquoi est-ce si dur de changer ?

Notre cerveau est à la fois l'accélérateur et le frein du changement. Il économise son énergie en automatisant, et il ferme la porte à l'apprentissage dès qu'il perçoit une menace. Changer, c'est donc d'abord **sécuriser, donner du sens et répéter**. Les neurosciences éclairent sept leviers que nous activons en atelier :

Sens	Sécurité	Plaisir	Temps	Répétition	Émotion	Collectif
Savoir pourquoi	Pas de menace perçue	La récompense motive	Laisser mûrir	Le geste devient réflexe	C'est elle qui décide	On change ensemble

« Ce qui ressemble à de la résistance est souvent un manque de clarté. » *Chip & Dan Heath, Switch, 2010*

Ne pas savoir

Le sens est mal compris, l'information n'a pas circulé, personne n'a été consulté.

→ Expliquer, faire formuler

Ne pas pouvoir

Compétences manquantes, saturation de projets, rupture des routines de travail.

→ Entraîner, prioriser

Ne pas vouloir

Peur de l'inconnu, perte perçue, défiance née d'une promesse passée non tenue.

→ Écouter, rendre le gain concret

L'ERREUR LA PLUS FRÉQUENTE

Selon John Kotter, c'est de **ne pas créer assez d'urgence au départ**. Sans constat partagé, le reste du plan repose sur du sable.

J. Kotter, Leading Change, 1996

L'ANALOGIE QUI OUVRE NOS ATELIERS

La grenouille dans l'eau qui chauffe : le danger n'est pas le changement brutal, c'est **le glissement lent qu'on ne voit pas venir**.

Trois ingrédients, cinq temps, une posture

Simple à retenir, adossée aux modèles de référence (Lewin, Beckhard & Harris, Kübler-Ross, Kotter).

Les 3 ingrédients du changement

URGENCE

« Que se passe-t-il si rien ne change ? »

Le constat vient de l'équipe

×

ENVIE

« Qu'avons-nous à y gagner ? »

Un futur désirable, pour chacun

×

CHEMIN

« Par où commencer ? »

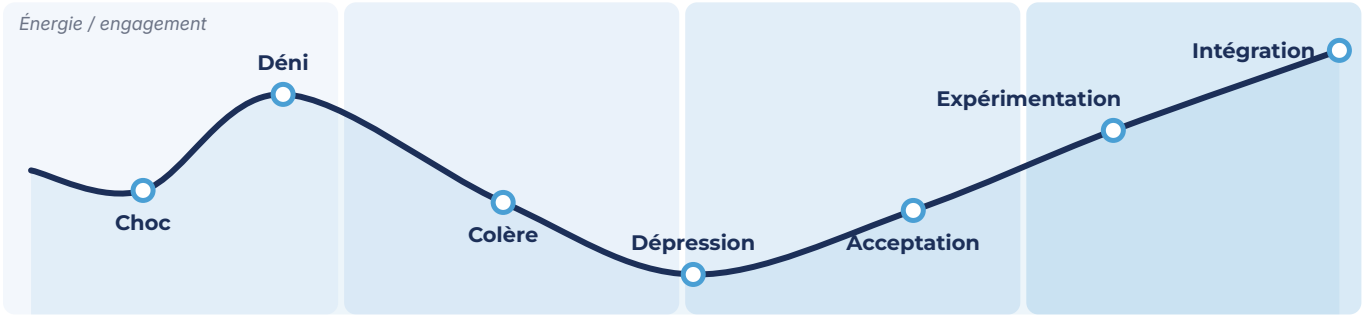
Petits pas, répétition, rituels

>

RÉSISTANCE

Une lecture opérationnelle de l'équation de **Beckhard & Harris (1977)**. C'est un produit, pas une somme : **si un ingrédient manque, la résistance l'emporte.** Le diagnostic consiste à repérer le plus faible.

La courbe du changement : adapter la posture à chaque zone



Informer

Expliquer le pourquoi, plusieurs fois et par plusieurs canaux.

Écouter

Accueillir les objections sans les combattre : c'est normal.

Donner du sens

Montrer le bénéfice, rassurer sur l'accompagnement.

Impliquer · Reconnaître

Petits pas, droit à l'erreur, victoires célébrées.

La démarche WCI en 5 temps

1 — Cadrer

Le dirigeant donne le cap : pourquoi maintenant, ce qui est négociable ou non.

2 — Diagnostiquer

L'équipe fait le constat : ce qui a changé, ce qui va changer.

3 — Se situer

Comprendre ses réactions et ce qui est « de notre main ».

4 — Co-construire

2 ou 3 chantiers, un responsable, une action à 30 jours.

5 — Ancrer

Entraîner, répéter, ritualiser jusqu'au réflexe.

URGENCE · ENVIE · CHEMIN

« Pratiquer, c'est réussir. »

Le geste avant la théorie : le changement se joue après l'atelier, avec le manager.

Connaissance → Compétences → Réflexes

Une démarche éprouvée, des contextes variés

Industrie, santé, distribution : quatre transformations accompagnées entre 2024 et 2026.

Filiale France d'un groupe international d'imagerie médicale

Grand groupe · équipes commerciales

L'ENJEU

Faire évoluer l'approche commerciale dans le cadre d'un programme de transformation.

LA DÉMARCHE

Une « Journée Change » ouverte et close par le dirigeant, puis des ateliers management, process de vente et proposition de valeur.

8/10 satisfaction

100 % recommandation

4 chantiers portés par l'équipe

Distributeur du génie climatique, filiale d'un groupe industriel

ETI · comité de direction

L'ENJEU

Réussir la convergence de deux réseaux de distribution et aligner le CODIR.

LA DÉMARCHE

Atelier CODIR sur la courbe du changement et les postures, avec une affiche de référence pour les équipes.

3,5 → 4,2

baromètre CODIR (sur 5)

Industriel international des solutions d'accès et de sécurité

Grand groupe · managers de proximité

L'ENJEU

Donner aux managers les moyens de porter une ambition à 5 ans auprès de leurs équipes.

LA DÉMARCHE

Parcours « Manager en mouvement » : kick-off, 3 modules, 3 séances de codéveloppement entre pairs, séminaire Success Stories.

2 ans de parcours

3 CODEV entre pairs

Fabricant français de solutions de chauffage et d'eau chaude

Groupe industriel · réseau commercial

L'ENJEU

« Changer, c'est vendre autrement » : installer le réflexe de vente additionnelle.

LA DÉMARCHE

Entraînements en situation réelle, microlearning Urgence · Envie · Chemin et quiz flash, dans un partenariat pluriannuel.

3 à 7 RDV obtenus pour 10 à 12 appels en séance

4 ans de partenariat

Avant de lancer : 6 questions à se poser

1. **Qui porte le changement**, et le dirigeant est-il prêt à s'exposer ?
2. Que se passe-t-il, concrètement, **si rien ne change** ?
3. Que gagne **chaque population** concernée, avec ses propres mots ?
4. Qu'est-ce qui touche aux **compétences**, et qu'est-ce qui touche au **rôle ou aux valeurs** ?
5. Qui sont les **alliés, les hésitants et les opposants**, et que leur faut-il ?
6. À quoi verra-t-on, **dans 3 mois**, que le changement est installé ?

Le changement ne s'impose pas, il s'accompagne.

Vous préparez une réorganisation, un nouveau modèle commercial ou une évolution de votre culture managériale ? Parlons de votre contexte.

ÉCHANGEONS SUR VOTRE PROJET

Bruno Raguet
Directeur Associé
Wider Consulting International

06 12 90 45 66

Pour aller plus loin : K. Lewin, Frontiers in Group Dynamics, 1947 · R. Beckhard & R. Harris, Organizational Transitions, 1977 · E. Kübler-Ross, On Death and Dying, 1969 · J. Kotter, Leading Change, 1996 · W. Bridges, Managing Transitions, 1991 · C. & D. Heath, Switch, 2010 · W. Wood, J. Quinn & D. Kashy, « Habits in everyday life », JPSP, 2002.