



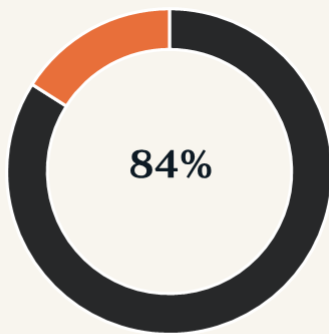
Le changement est une compétence

LIVRE BLANC
Février 2026

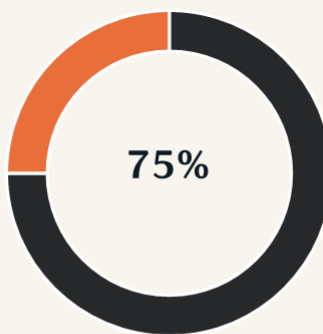
Pourquoi ce livre blanc ?

Progrès technologiques, évolutions réglementaires, transformations sociales... l'accélération du changement n'est plus une variable conjoncturelle : elle est devenue l'invariant de notre époque. Organisations et décideurs évoluent désormais dans un environnement mouvant et instable, exposant en permanence individus et collectifs à une sollicitation cognitive accrue.

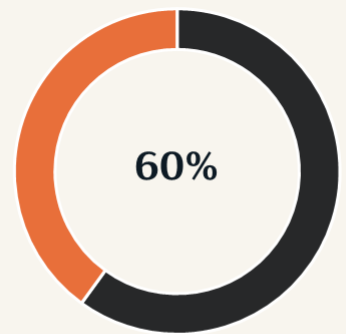
Dans ce contexte, leaders et directions des ressources humaines partagent une inquiétude croissante sur leurs capacités à y faire face.



des leaders se sentent mal préparés à la période actuelle de changement



des DRH pensent que les managers sont submergés par le changement permanent.



des boards pensent que leur organisation n'est pas prête au changement permanent.

Change debt : une nouvelle réalité organisationnelle.

À force de transformations mal digérées, de réorganisations inachevées et de projets jamais réellement stabilisés, les entreprises accumulent ce que la littérature anglo-saxonne désigne sous le terme de **change debt**.

Cette dette ne figure sur aucun bilan financier. Pourtant, son coût opérationnel est réel. Elle se manifeste par une **change fatigue** croissante : lassitude, cynisme, épuisement managérial et perte de confiance. À mesure que cette dette s'alourdit, la capacité même de l'organisation à absorber, initier et conduire le changement se fragilise.

Du Change management au Change enablement

Ce livre blanc part d'un postulat solidement établi par la recherche académique en psychologie organisationnelle. Le problème réside moins dans la manière de piloter des projets de transformation que dans mais l'absence de considération de la dimension subjective du changement. L'erreur classique consiste à traiter ce dernier comme un projet à gérer et administrer (Change management).

Chez **UNREST**, ***Deep Change Studio***[®] cognitif et comportemental, nous prôtons le développement du **Change enablement**.

Il ne s'agit plus de gérer le changement, mais de donner aux individus les compétences pour s'y adapter de manière autonome et durable. Notre philosophie repose sur l'approche **cognitivo-comportementale du changement**.

Du rôle des compétences psychosociales (CPS)

Pour restaurer des capacités d'adaptation individuelles et collectives, nous activons les **compétences psychosociales (CPS)**, telles que définies dès 1993 par l'OMS comme « la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne » :

- Ressources cognitives (prise de décision, résolution de problèmes).
- Ressources émotionnelles (régulation du stress, résilience),
- Ressources relationnelles (communication, empathie).

À travers notre protocole propriétaire ***S.H.A.R.P.***[®], nous évaluons et développons ces ressources individuelles en compétences comportementales activables en situation de travail.

Ce livre blanc propose d'explorer cette voie : celle où la psychologie cognitive et les sciences du comportement permettent de **réconcilier enfin bien-être et performance durable au travail**.

Bienvenue dans l'ère du changement comme compétence.

Sources :

Gartner, *TOP HR Trends 2025*, novembre 2024.

Mckinsey-WEF, *Resilience pulse check: harnessing collaboration to navigate a volatile world*, Janvier 2025.

sommaire

Introduction/

01/ Pourquoi les transformations échouent

02/ Des compétences psychosociales

03/ Du *change enablement* cognitivo-comportemental

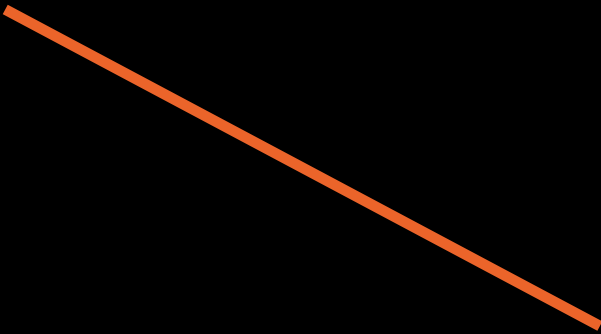
04/ Une approche responsable et systémique

05/ Vers des organisations robustes et en bonne santé

06/ La méthodologie **UNREST**

Conclusion/

Bibliographie/





Pourquoi les transformations échouent

L'obsolescence des modèles linéaires

Les organisations font face à un rythme de changement jamais vu, accentuant la pression sur les structures, les équipes et les individus.

Ce constat est désormais largement partagé, et ce au plus haut niveau des organisations. Il traduit un écart croissant entre l'intensité du changement et les ressources disponibles pour y faire face.

Dans ce contexte, les approches traditionnelles de change management montrent leurs limites. **Conçues pour des environnements plus stables**, elles reposent sur des modèles linéaires, planifiés et descendants. Le changement y est traité comme un **processus séquentiel**, visant à faire passer l'organisation d'un état à un autre par étapes successives.

Ces modèles ont structuré les pratiques des dernières décennies. Ils peinent désormais à répondre à la réalité du changement accéléré.

La **recherche en psychologie des organisations** converge sur ce point. Les modèles linéaires sont **trop lents et trop rigides** pour des contextes caractérisés par des ruptures fréquentes et des ajustements permanents. Ils supposent un niveau de contrôle et de stabilité qui n'existe plus.

Les résultats empiriques confirment ce décalage. Une majorité des projets de transformation n'atteignent pas leurs objectifs initiaux. L'analyse de ces échecs montre que le facteur déterminant n'est ni la qualité de la stratégie ni celle des outils, mais la disponibilité des ressources humaines capables d'absorber le changement dans la durée.

■ ■ 59% des projets de transformation n'atteignent pas leurs objectifs initiaux.



L'impasse des réponses méthodologique et héroïque

Le problème n'est donc pas méthodologique mais capacitaire. Face à cette difficulté, les organisations adoptent souvent deux réponses.

La première ? Davantage de cadres méthodologiques, davantage de reporting, davantage de contrôle. À l'évidence, cette réponse produit rarement les effets attendus.

La seconde repose sur une mobilisation plus grande encore des individus. Les organisations s'appuient sur l'engagement et l'endurance de leurs talents clés pour absorber les chocs. Cette logique de culture du moine-soldat peut fonctionner à court terme. Elle n'est pourtant ni soutenable... ni souhaitable moralement.

Une vulnérabilité systémique.

Les dirigeants en sont de plus en plus conscients. Les analyses managériales récentes distinguent désormais plusieurs formes de résilience : financière, opérationnelle et organisationnelle. Cette dernière repose directement sur la capacité des individus et des équipes à ne pas se laisser submerger par le changement, à décider sous incertitude et à transformer la contrainte en levier de développement.

Le véritable angle mort : les ressources cognitives et comportementales

L'alternative aux impasses méthodologique et héroïque ne réside ni dans un nouveau framework de pilotage du changement, ni dans une mobilisation accrue des individus. Elle réside dans le renforcement des aptitudes individuelles et collectives qui rendent le changement possible, soutenable et durable.

La recherche en sciences de gestion et en psychologie des organisations converge sur ce point : la capacité d'une organisation à s'adapter repose directement sur celle de ses individus à raisonner, décider et agir différemment lorsque l'environnement se transforme.

Les travaux empiriques montrent que les transformations réussies sont celles qui forment les individus à anticiper, initier et mettre en œuvre le changement.

Car, en pratique, le succès d'une transformation organisationnelle dépend toujours de la capacité de centaines, parfois de milliers, de personnes à modifier leurs comportements et leurs modes de raisonnement en situation.

Dans cette perspective, le changement cesse d'être un projet à administrer ou une épreuve à endurer. Il devient une ressource à développer, individuellement et collectivement, pour permettre aux organisations de s'adapter et d'exploiter les opportunités apparues à la faveur du changement.

Le problème des transformations n'est donc pas seulement organisationnel. Il est d'abord cognitif, comportemental et subjectif.

Nous continuons à piloter des transformations du XXI^e siècle avec des cadres hérités du monde ancien, tout en sollicitant des individus dont les mécanismes de réponse au stress et à l'incertitude n'ont pas évolué au même rythme que les environnements qu'ils traversent.

Nous avons appris à concevoir le changement.

Nous avons beaucoup moins investi dans le développement des capacités humaines nécessaires pour le traverser et l'exploiter.

Ce constat ouvre un renversement de perspective.

Si le changement échoue moins par défaut de méthode que par manque de ressources, alors la question centrale devient celle du développement, de la mesure et de l'entraînement de ces dernières.

C'est ce changement de regard que propose le chapitre suivant.



**Des compétences psychosociales,
clé du leadership en incertitude**

Les compétences psychosociales (CPS), ressources humaines en incertitude

Telles que définies par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) en 1993, les compétences psychosociales désignent la « capacité d'un individu à faire face efficacement aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne. »

Appliquées au monde du travail, elles renvoient à l'ensemble des **ressources cognitives, émotionnelles et relationnelles** mobilisées pour agir dans des contextes complexes et incertains.

Ces compétences psychosociales se manifestent dans l'action, lorsque les situations échappent aux schémas et procédures établis.

Elles conditionnent notamment :

- la qualité du raisonnement,
- la régulation des réactions émotionnelles,
- la capacité à coopérer,
- l'aptitude à apprendre en situation.

Les CPS, ou la « capacité d'un individu à faire face efficacement aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne. »

Agilité et résilience : compétences fondamentales à l'origine du *change enablement*

Parmi ces compétences psychosociales, deux configurations comportementales apparaissent aujourd'hui comme particulièrement déterminantes : **l'agilité** et la **résilience**.

L'agilité renvoie à une capacité proactive. Elle désigne l'aptitude à remettre en question des modes d'action établis, à explorer des alternatives, à initier des ajustements avant que les contraintes ne deviennent critiques. L'agilité permet de prendre part activement au changement, plutôt que de le subir.

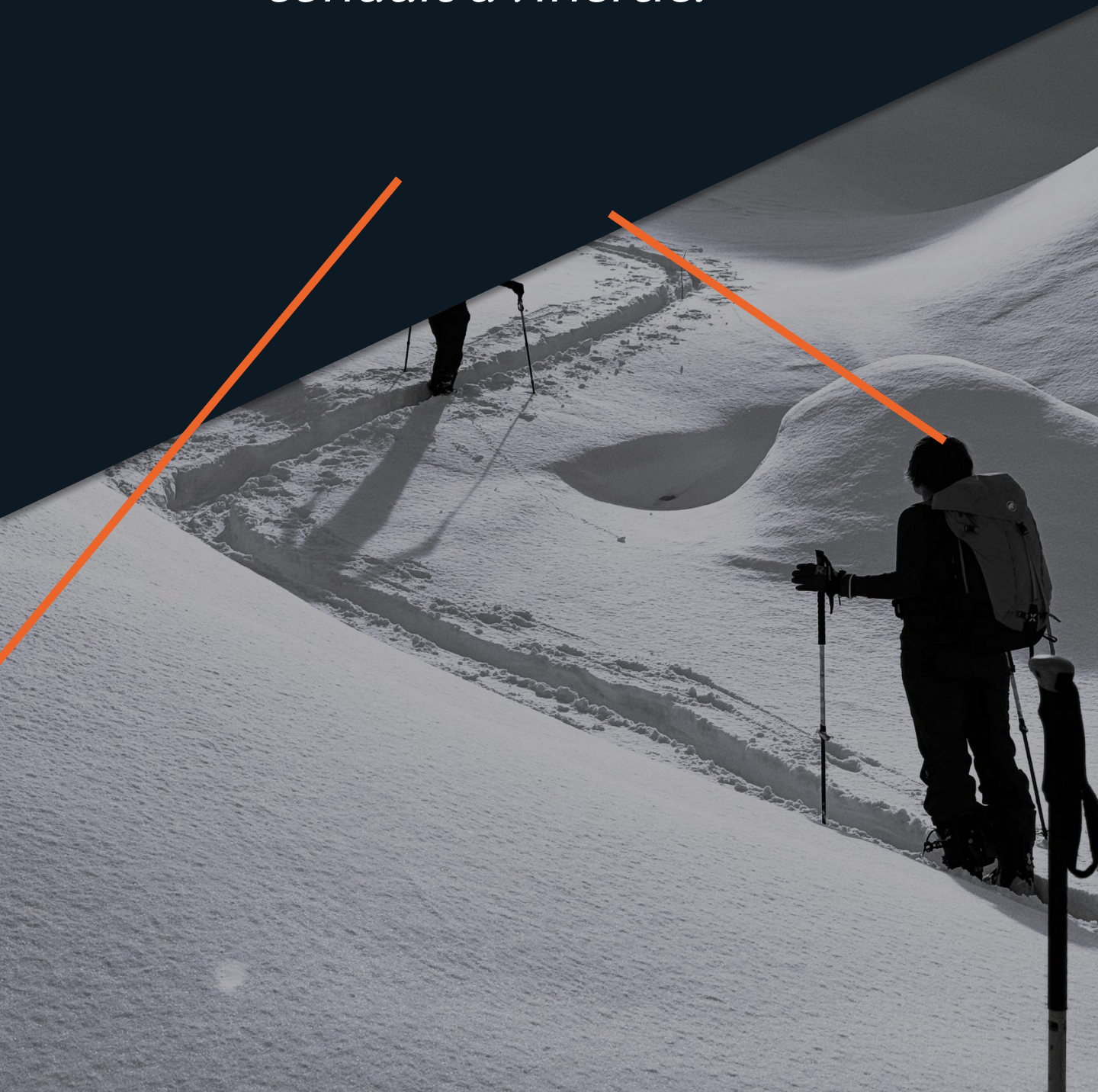
La résilience renvoie quant à elle à une capacité adaptative. Elle désigne l'aptitude à absorber les chocs, à réguler la charge émotionnelle et cognitive associée à l'incertitude, et à maintenir un fonctionnement viable malgré les perturbations.

Ces deux capacités sont distinctes mais indissociables. L'agilité sans résilience expose à l'instabilité et à l'épuisement. La résilience sans agilité conduit à la rigidité et à l'inertie.

C'est leur **articulation** qui permet une adaptation durable, à la fois individuelle et collective.

Les travaux en psychologie des organisations montrent que ces capacités sont **positivement corrélées au bien-être au travail, à la satisfaction professionnelle et à la performance**. Elles constituent des **prédicteurs robustes de l'engagement** dans le changement, indépendamment de la nature des transformations ou du contexte organisationnel.

▮▮ *L'agilité sans résilience
expose à l'épuisement.
La résilience sans agilité
conduit à l'inertie.*



Au-delà des traits de personnalité : la flexibilité comportementale

L'erreur classique est de traiter l'aptitude au changement comme un trait de personnalité (« il est agile » ou « il n'est pas résilient »).

S'appuyant sur l'héritage de la psychologie cognitive et du behaviorisme contemporain, UNREST s'intéresse exclusivement aux **comportements observables** et entraînaibles. Le comportement prime sur l'identité. On ne change pas sa personnalité, mais on peut entraîner de nouveaux schémas comportementaux face à des situations volatiles et ambiguës.

1. **Le comportement prime sur l'identité** : On ne change pas sa personnalité, mais on peut entraîner de nouveaux schémas de réponse face à l'incertitude.
2. **La régulation cognitive** : Nos schémas mentaux sont des freins que l'on peut identifier et neutraliser par l'entraînement.

UNREST s'intéresse exclusivement aux comportements observables et entraînaibles.

Du change enablement cognitivo-comportemental



L'approche défendue par UNREST s'inscrit à la convergence de plusieurs traditions scientifiques qui, une fois articulées, permettent de passer d'une gestion du changement incantatoire (le *change management*) à un pilotage capacitaire, individuel et subjectif (*change enablement*).

Le behaviorisme moderne : l'ingénierie de l'action

Le behaviorisme contemporain ne s'intéresse pas à ce que les individus sont, mais à ce qu'ils font.

Dans cette perspective, une compétence n'est ni une intention ni une posture.

C'est un schéma d'action observable, reproductible et ajustable.

Trois principes structurent cette approche.

Le comportement est mesurable.

En se concentrant sur l'action réelle, il devient possible d'objectiver les réponses face à l'incertitude. La donnée remplace alors le ressenti ou l'interprétation a posteriori.

Le comportement est entraînable.

La plasticité comportementale repose sur l'exposition progressive, le feedback et l'ajustement. Le changement durable ne naît pas d'une prise de conscience ponctuelle, mais de la répétition guidée de nouvelles réponses possibles.

L'identité n'est pas en cause.

Travailler sur l'action permet de préserver l'individu. Il ne s'agit pas de modifier une personnalité, mais d'élargir un répertoire de réponses opérationnelles face à des situations nouvelles. Cette approche permet de sortir d'un discours normatif sur le changement pour entrer dans une logique d'entraînement.

La psychologie cognitive : expliciter l'implicite et objectiver le subjectif

Si le comportement est ce que l'on observe, la psychologie cognitive éclaire ce qui conditionne l'action. Quatre éléments sont déterminants.

Les schémas et biais cognitifs.

Aversion à la perte, biais de statu quo ou recherche de contrôle influencent fortement les décisions en période de transformation. Ils expliquent pourquoi des individus compétents peuvent adopter des comportements apparemment contradictoires et contre-productifs.

La charge cognitive.

Le changement consomme de l'énergie mentale. Lorsqu'elle n'est pas régulée, cette charge conduit à une saturation progressive, puis à ce que certains chercheurs dénomment *change fatigue*.

Les stratégies de coping.

La recherche en psychologie distingue trois modes d'adaptation face au stress : l'approche centrée sur le problème (agir sur la situation), l'approche centrée sur l'émotion (réguler ses réponses affectives) et l'approche centrée sur le sens (trouver une signification dans l'épreuve).

L'alignement entre ces stratégies et les ressources de l'individu conditionne l'efficacité de l'adaptation. Les résultats sont nets : les **compétences cognitives** prédisent la capacité de résolution de problèmes. Les **compétences comportementales** prédisent la capacité d'apprentissage. **Ces deux capacités déterminent l'adaptation effective aux situations de changement.**

La nécessité de mesure : objectiver le subjectif.

Sans visibilité sur ces mécanismes, les organisations pilotent à l'aveugle. Rendre ces freins visibles permet de sortir du jugement pour entrer dans le registre de l'efficacité.

C'est dans cette logique que la modélisation cognitive prend tout son sens : non pour expliquer les individus, mais pour mieux comprendre ce qui entrave l'exécution réelle.

Les sciences du management : la compétence comme ressource stratégique

Dans un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu (ce que la littérature nomme VUCA), les approches classiques du management ne suffisent plus.

La capacité à maintenir un plan ne garantit plus la performance ; c'est la capacité à le réviser qui fait la différence.

La recherche récente montre que l'agilité organisationnelle ne se limite pas à réagir au changement ; elle permet de l'anticiper et d'en faire un levier.

Les entreprises agiles élargissent leur éventail de stratégies disponibles : elles peuvent pivoter plus vite, saisir des opportunités que d'autres ne voient pas encore, absorber des chocs qui paralysent leurs concurrents.

L'aptitude au changement devient alors un facteur de différenciation. Ce constat dépasse le champ opérationnel. L'agilité s'est étendue à l'ensemble des fonctions, pour devenir un impératif organisationnel global. Ce n'est plus une méthode de gestion de projet : c'est une **capacité structurelle** qui conditionne la performance dans la durée.

Pour le management, l'implication est claire : développer l'aptitude au changement des individus et des équipes n'est pas un investissement secondaire ou périphérique. C'est **construire l'infrastructure** sur laquelle repose la capacité de l'organisation à rester agile et compétitive dans un environnement durable changeant.

Une convergence opérationnelle

Ces approches ne s'opposent pas. Elles se complètent.

Le **behaviorisme** ancre le travail dans l'action réelle.

La **psychologie cognitive** en explique les freins invisibles.

Les **sciences du management** en définissent la finalité.

Ensemble, elles permettent de penser l'aptitude au changement comme une capacité humaine située, mesurable et développable.

C'est sur cette base que l'approche UNREST est construite :

- **ni psychologisante,**
- **ni procédurale,**
- **mais résolument opérationnelle.**

A high-angle, black and white photograph of a person in silhouette climbing a steep, snowy mountain slope. The person is wearing a helmet and a backpack, and is using two ski poles for support. The snow is uneven and shows tracks from previous climbers. The lighting creates long, dark shadows on the snow.

**Une approche du changement
responsable et systémique**

Si le changement est bel et bien une compétence, ce postulat pourrait laisser penser que la responsabilité du changement repose uniquement sur les individus, sommés de s'adapter coûte que coûte. Ce chapitre vise à lever toute ambiguïté potentielle.

Développer l'aptitude au changement ne consiste pas à déplacer la charge du système vers l'individu. C'est au contraire reconnaître que les comportements ne s'expriment jamais hors contexte, et que **toute approche sérieuse du changement doit articuler capacités humaines et réalités organisationnelles.**

L'illusion de la responsabilisation individuelle

Dans de nombreuses organisations, l'injonction à la résilience existe. Les individus sont invités à mieux gérer leur stress, développer leur agilité et renforcer leur capacité d'adaptation... sans que les conditions structurelles de leur travail ne soient interrogées. Cette logique pose plusieurs problèmes majeurs.

D'abord, elle crée une confusion éthique.

Elle laisse entendre que si le changement échoue ou si l'épuisement s'installe, c'est que les individus ne sont pas suffisamment « résilients » (et par suite, compétents).

Ensuite, elle génère un risque managérial.

En focalisant l'attention sur les compétences individuelles, elle invisibilise les causes systémiques des difficultés rencontrées.

Enfin, elle est contre-productive.

Plus les individus ont le sentiment de devoir compenser seuls des dysfonctionnements structurels, plus la confiance s'érode et plus l'engagement se fragilise. Responsabiliser les individus sans agir sur le système est une erreur autant qu'une faute.

Les contraintes organisationnelles comme réalité objectivable

Les comportements observés dans les organisations ne sont jamais indépendants des conditions dans lesquelles ils s'expriment.

Certaines contraintes organisationnelles exercent une pression directe sur la capacité des individus et des collectifs à fonctionner durablement.

Parmi les plus structurantes, on retrouve notamment :

- la charge de travail,
- les conflits de rôle,
- l'insuffisance de ressources,
- les injonctions paradoxales,
- l'instabilité des priorités.

Ces contraintes ne relèvent ni du ressenti ni de la subjectivité. Elles sont objectivables, observables et discutables.

Lorsqu'elles s'accumulent, leurs effets sont connus, notamment :

- rigidification des comportements,
- augmentation du stress chronique,
- baisse de la performance réelle,
- fragilisation de la santé au travail.

Dans ce contexte, demander davantage d'agilité ou de résilience sans agir sur ces contraintes revient à demander à un individu de courir avec des boulets aux pieds.

L'approche UNREST : **croiser capacités et contraintes**

Notre approche repose sur un principe simple et non négociable : le développement des ressources et aptitudes individuelles n'a de sens que s'il s'accompagne d'une objectivation des contraintes organisationnelles.

Il s'agit de traiter conjointement l'individu et le système.
Concrètement, cela implique trois engagements.

Développer les capacités individuelles.

UNREST développe les compétences comportementales et relationnelles des individus dans le but de développer leur agentivité, pas de les suradapter.

Rendre les contraintes visibles.

Les contraintes organisationnelles doivent pouvoir être nommées et objectivées. Ce travail permet de sortir du jugement moral (« ils résistent », « ils ne s'adaptent pas ») pour entrer dans une lecture fonctionnelle des situations.

Rendre les contraintes discutables et transformables.

Une contrainte rendue visible devient un objet de dialogue.

Elle peut alors être arbitrée, aménagée ou transformée.

C'est à cette condition que le développement des compétences cesse d'être une injonction individuelle pour devenir un levier collectif et organisationnel de transformation, à la manière d'une clinique de l'activité.

A black and white photograph of four skiers ascending a steep, snowy mountain slope. The skiers are silhouetted against the bright, white snow. They are using ski poles and leaving tracks in the snow. The background shows more snow-covered peaks under a clear sky.

Vers des organisations
robustes et en bonne santé

Développer l'aptitude au changement ne peut se réduire ni à une montée en compétence abstraite, ni à une injonction à « tenir bon ». Cela suppose une conception renouvelée de la santé, du développement et de la performance humaine au travail.

Ce chapitre propose une lecture qui articule humanisme et efficacité.

Santé, normativité et changement : sortir de la logique de l'épreuve

La santé ne se définit pas comme un état d'équilibre stable, ni comme un retour à une norme antérieure. Elle se manifeste par une **capacité active à instituer de nouvelles normes** de fonctionnement lorsque l'environnement se transforme.

Être en bonne santé, ce n'est pas éviter les ruptures ; c'est pouvoir composer avec elles, sans s'effondrer ni se rigidifier.

Appliquée au monde du travail, cette approche change radicalement la lecture du changement :

- le changement n'est plus une anomalie à corriger,
- il devient un milieu à appréhender,
- la difficulté n'est pas le changement en soi, mais l'incapacité à y créer de nouveaux équilibres viables.

La santé se manifeste par une capacité active à instituer de nouvelles normes, lorsque l'environnement se transforme.

Dans cette perspective, la résistance apparente au changement est souvent le signe d'une normativité saturée : des modes de fonctionnement qui ont été efficaces hier, mais qui ne permettent plus de répondre aux situations nouvelles.

Développer l'aptitude au changement (*change enablement*) revient alors à **élargir le répertoire des normes possibles**, individuelles et collectives. Non pas pour forcer une quelconque adaptation, mais pour restaurer un pouvoir d'agir individuel et collectif.

Une conception active et capacitaire de la santé au travail

Les approches dominantes de la santé au travail se sont largement structurées autour de logiques de prévention, de protection et de réparation.

Qu'il s'agisse de qualité de vie au travail, de bien-être ou de gestion des risques psychosociaux, l'objectif implicite demeure souvent le même : réduire les effets négatifs du travail sur les individus.

Ces approches ont apporté des avancées importantes. Elles ont permis de rendre visibles certaines formes de souffrance, d'objectiver des risques longtemps ignorés et d'inscrire la santé au travail à l'agenda des organisations.

Mais elles reposent sur une **conception essentiellement gestionnaire et statique de la santé**.

La santé y est pensée comme un état à préserver, un équilibre à maintenir ou un niveau de risque à contenir. Le travailleur y apparaît fréquemment comme un sujet exposé, qu'il convient de protéger ou de soulager.

Les travaux issus de la clinique du travail et de la philosophie de la santé proposent une lecture radicalement différente.

Dans cette perspective, la santé n'est pas un état normal auquel il faudrait se conformer, ni l'opposé de la maladie. Elle est une **activité, un processus** par lequel les individus construisent et **ajustent en permanence leurs manières d'agir face aux contraintes du réel.**

Être en santé au travail ne signifie pas « aller bien ». Cela signifie **rester capable d'agir**, de juger, d'arbitrer et de transformer son rapport au travail lorsque les situations évoluent. La santé se joue dans la capacité à produire des normes viables (pour soi), et non dans l'adhésion à des normes prescrites.

Cette conception déplace profondément le regard porté sur le changement organisationnel.

Le changement devient problématique non parce qu'il est intense, rapide ou complexe, mais parce qu'il peut priver durablement les individus et les collectifs de leur **capacité à reprendre la main sur leur activité et à lui donner du sens.**

La santé se joue dans la capacité à produire des normes viables (pour soi).

UNREST s'inscrit dans une conception différente. Développer l'aptitude au changement ne consiste pas à demander aux individus d'endurer davantage, ni à masquer les tensions par des dispositifs périphériques. Il s'agit de **renforcer leur agentivité**, c'est-à-dire leur capacité à comprendre, arbitrer et transformer les situations auxquelles ils sont confrontés.

Cette approche considère la santé, le changement et la performance comme des processus indissociables. Elle vise à créer les conditions pour que les individus et les collectifs puissent redevenir **auteurs de leur adaptation**, capables de décider, de collaborer et d'apprendre en contexte incertain.

C'est cette conception active, capacitaire et profondément humaniste de la santé au travail qui fonde l'approche UNREST.

Mesurer autrement que par des tests de personnalité

Si l'aptitude au changement est une capacité dynamique, alors elle ne peut être évaluée par des catégories figées. Les tests de personnalité décrivent des préférences ; ils disent peu de la manière dont une personne agit réellement sous contrainte.

UNREST adopte une autre logique de mesure, fondée sur trois principes.

Des capacités fonctionnelles plutôt que des traits.

Ce qui importe n'est pas qui est la personne, mais la manière dont elle agit ou réagit dans une situation donnée. Une même personne peut se montrer agile dans un contexte et rigide dans un autre, selon les contraintes, la charge cognitive et les enjeux relationnels.

Une régulation cognitive et comportementale évolutive.

Les schémas cognitifs et les comportements ne relèvent pas d'un déterminisme strict. Ils évoluent avec l'expérience et l'entraînement.

Une mesure pertinente doit donc permettre :

- de rendre visibles les modes de fonctionnement dominants,
- d'identifier les zones de rigidité,
- de fournir un suivi longitudinal.

La méthodologie UNREST

Développer l'aptitude au changement
au cœur de l'activité

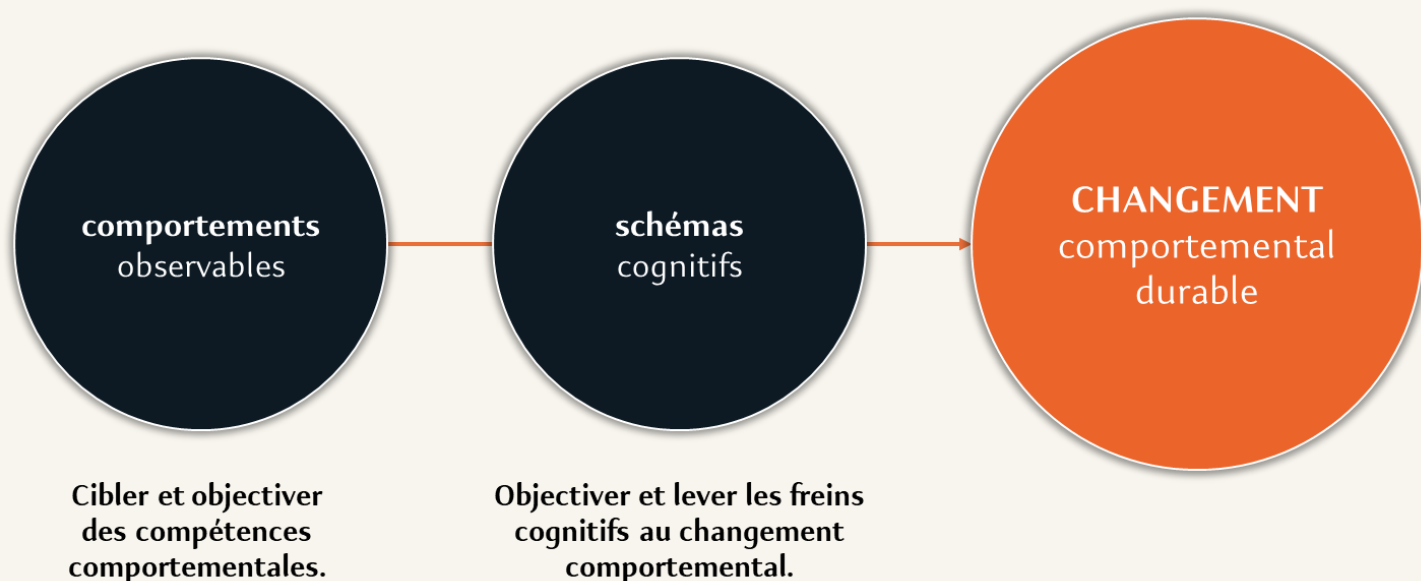


Grâce à l'approche cognitivo-comportementale héritée de la recherche anglo-saxonne, de nouvelles perspectives émergent.

Si le changement est une fatalité, en souffrir n'en est pas une. Ce qui s'apprend peut se développer, et ce qui se développe peut devenir un avantage comparatif durable.

Une rétro-ingénierie cognitive et comportementale du changement

L'approche cognitive et comportementale repose sur le constat que nos schémas cognitifs (biais et croyances) dictent nos réactions automatiques. Elle privilégie le changement par l'expérience : puisque l'action précède souvent la compréhension, c'est en modifiant nos comportements que nous parvenons à restructurer durablement nos pensées et nos émotions.



Notre **approche méthodologique** permet d'aboutir à un **changement durable** en ne traitant pas le comportement comme une injonction, mais comme une compétence à entraîner. En objectivant d'abord les actions réelles, nous rendons visibles les schémas qui les freinent, permettant ainsi d'élargir le répertoire de réponses face à l'incertitude. **Et ce, sans jamais remettre en cause la personnalité ou l'identité des individus.**

L'architecture opérationnelle UNREST : protocole, composants et programmes



PROGRAMMES *DEEP CHANGE*®

Nos parcours ciblés, structurés et mesurables de développement de compétences comportementales.

INSTRUMENTS

Nos leviers d'intervention activés au sein de nos dispositifs ad hoc d'accompagnement.

MODÈLE *S.H.A.R.P.*®

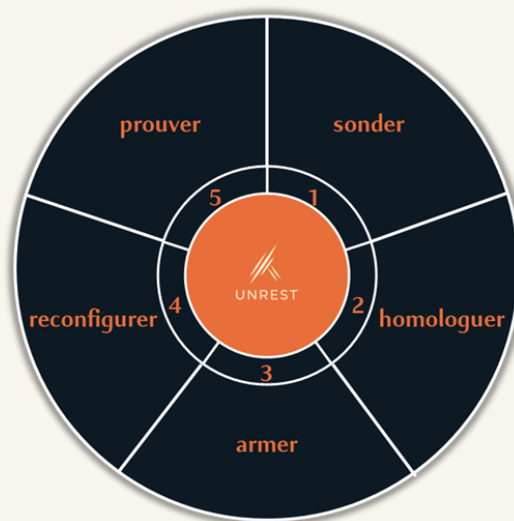
Notre framework méthodologique propriétaire de change enablement individuel et collectif.

1. Le socle : le modèle propriétaire S.H.A.R.P.®

Ce modèle méthodologique constitue le framework à partir duquel chaque intervention UNREST est conçue, déployée et pilotée.

Il **structure l'ensemble de la démarche**, de la modélisation initiale des compétences cognitives, comportementales et relationnelles, jusqu'à la preuve d'impact et au transfert de compétences final.

Objectif : proposer un accompagnement au changement comportemental à la fois **concret, mesurable et durable**, en situation réelle de travail.



1 - SONDER

Objectiver la dynamique de changement et établir un diagnostic partagé.

2 - HOMOLOGUER

Identifier et valider la volonté réelle de s'engager dans le changement.

3 - ARMER

Définir et prioriser les leviers comportementaux du changement.

4 - RECONFIGURER

Développer de nouveaux schémas comportementaux en situation réelle.

5 - PROUVER

Objectiver les effets du changement et en garantir la stabilisation dans le temps.

Les travaux sur le changement comportemental, qu'ils soient issus de la psychologie clinique ou des sciences de gestion, convergent sur un point. Le changement ne dépend ni d'une méthode unique, ni d'une injonction descendante, mais d'un **ensemble de conditions humaines, séquentielles et contextuelles**. Ce principe a guidé la conception du protocole S.H.A.R.P.®.

S.H.A.R.P.[®]

SCAN : Établir un diagnostic partagé

Objectiver le réel du travail, formuler une hypothèse opératoire de changement et produire un diagnostic cognitif et comportemental partagé.

HOOK : Valider la maturité et l'engagement

Vérifier et qualifier la disposition réelle au changement, afin de sécuriser l'intervention et d'éviter tout engagement formel ou implicite sur un changement non mûr ou non tenable.

ACTIVATE : Définir la mécanique d'action

Transformer un diagnostic en plan d'action comportemental validé, en identifiant quels leviers activer, pourquoi ils ne s'expriment pas aujourd'hui, et comment les mobiliser de façon réaliste et auto-concordante en situation de travail.

REWIRE : Ancrer le changement dans le flux de travail

Entraîner, expérimenter et stabiliser de nouveaux schémas cognitifs et comportementaux en situation réelle, en levant progressivement les freins identifiés et en transformant l'intention en comportements observables et tenables.

PROVE : Objectiver l'impact et l'autonomie

Mesurer les effets réels du changement, en vérifier la stabilité dans le temps, et sécuriser le transfert autonome, sans surinterprétation excessive.

2. Les instruments : nos leviers opérationnels

Nos interventions sont conçues sur mesure, pour répondre précisément à la réalité systémique et culturelle de chaque organisation.

Nos instruments sont sélectionnés et activés en fonction du diagnostic systémique et de la *Theory of Change* :

- évaluations psychométriques et diagnostics organisationnels,
- transformation culturelle,
- coaching cognitivo-comportemental
- programmes de leadership development et de development & learning,
- jumeau cognitif et comportemental,

Ces briques sont **modulaires et complémentaires** : elles n'ont de sens que dans le cadre de leur orchestration globale.



3. Nos programmes *Deep Change*[®] : des parcours ciblés sur le développement d'une compétence comportementale spécifique

Il s'agit de parcours structurés, pilotables et limités dans le temps, conçus pour développer **une compétence comportementale précise** (résilience, agilité décisionnelle, leadership adaptatif, sécurité psychologique, etc.), dans des situations professionnelles clairement identifiées.

Orientés compétences

Chaque programme vise au développement d'une compétence comportementale spécifique, modélisable et entraînable.

Scientifiques

Chaque programme s'appuie sur des référentiels et instruments psychométriques scientifiques.

Concrets

Chaque programme intervient sur des situations de travail réelles, en ciblant des comportements concrets et observables.

Mesurables

Chaque programme est fondé sur des indicateurs permettant d'évaluer l'évolution de la compétence développée.

Agilité-résilience

Leadership adaptatif

Leadership inclusif

Syndrome de l'imposteur

Habileté politique

Sécurité psychologique

Intelligence collective

Chaque programme cible des comportements observables, mobilise uniquement les composants nécessaires et s'inscrit dans une logique de mesure et de stabilisation. Ils sont conçus de manière à pouvoir **accompagner les individus comme les collectifs**.

Changer autrement, durablement

Considérer le changement comme une compétence transforme en profondeur la trajectoire potentielle des organisations et de leurs talents.

Cela permet de sortir d'une logique de suradaptation, où l'effort héroïque des individus compense indéfiniment les fragilités du système.

Cela permet de respecter la singularité des individus, en travaillant sur leurs comportements en situation plutôt que sur des identités figées.

Cela permet enfin de **piloter la performance durable** sur la base de données réelles, en réconciliant exigence stratégique et respect des individus.

Et cela **redonne aux dirigeants un rôle structurant, clair et assumé : celui d'architectes de résilience et d'adaptabilité.**

Dans cette perspective, le changement cesse d'être une menace diffuse, source d'épuisement et de défiance. Il devient une ressource individuelle et collective qui, lorsqu'elle est objectivée, devient un avantage comparatif durable dans un monde incertain.

C'est cette lecture du changement, scientifique, opérationnelle et responsable, que propose UNREST.

Ancet, P. (2008). *La santé dans la différence*. **Philosophia Scientiæ**, vol. 12, n° 2.

Choiseul. (2025, juillet). *Santé mentale des dirigeants : sortir du tabou, bâtir une culture de résilience*. Études Choiseul.

Gartner. (2025). *Top 5 priorities for HR leaders in 2025: Actionable insights to navigate challenges and drive business impact*.

Jørgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2008). *Making Change Work*. IBM Global Services.

Jouali, Y., Jouali, J., & El Aboudi, S. (2024). *Strengthening resilience and coping through coaching: The impact of behavioral, cognitive and emotional skills*. **Environment and Social Psychology**, vol. 9, n° 8.

Kristensen et al. (2025). *The CEO as Chief Resilience Officer*. McKinsey & Company, Strategy & Corporate Finance Practice.

Shin et al. (2012). *Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change*. **Academy of Management Journal**, vol. 55, n° 3, p. 727-748.

Tong et al. (2015). *What Makes a Leader? The Impact of Cognitive and Noncognitive Abilities*. Georgia Institute of Technology, Working Paper.

World Economic Forum & McKinsey & Company. (2025). *Resilience Pulse Check: Harnessing collaboration to navigate a volatile world*. White Paper.

Wut et al. (2022). *Role of organizational resilience and psychological resilience in the workplace: Internal stakeholder perspective*.

International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 19, n° 17, article 11799.

DOI : <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>



*Le changement est là pour durer.
Votre organisation aussi.*



Retrouvez-nous sur
LinkedIn

PRENDRE RENDEZ-VOUS

www.unrest.fr

© Alamein, 2026

Crédits photographiques : [Mohammad Eskandari](#)