

Guide

Future of Work :

**Le guide complet
pour une conduite
du changement efficace**



klaxoon

Sommaire

1	Analyser le besoin de changement	5
2	Construire un environnement résilient	6
3	Identifier les parties prenantes	7
4	Tirer parti des méthodes et outils agiles	7
5	Simplifier votre communication	8
6	Instaurer une culture du changement au travers de l'engagement	9
7	Donner à vos équipes les moyens d'innover	9
8	Suivre votre progression	10
9	Itérer et ajuster sur le long terme	11
10	Reconnaître les réussites, quelles qu'elles soient	12

Résumé

Les défis auxquels les entreprises sont confrontées dans leur démarche de conduite du changement sont de plus en plus nombreux et complexes. Par exemple, Gartner montre que 54% des équipes en entreprise sont toujours impactées par le phénomène de “change fatigue” (lassitude liée au changement). Une étude de McKinsey souligne également que 50% des organisations ne se sentent pas encore assez résilientes pour faire face à des bouleversements ou des imprévus dans le futur.

Les dirigeants doivent donc mettre en place une stratégie claire et complète pour engager toutes les parties prenantes à la conduite du changement, et assurer une exécution rapide et efficace des actions tout en réduisant leurs coûts.

En 10 étapes, ce guide vous aide à concevoir et structurer le processus de transformation de votre organisation grâce à des méthodes et des outils innovants, afin de garantir une transition fluide vers des pratiques agiles et résilientes.

En particulier, l'engagement continu des parties prenantes dans le processus de conduite du changement est fondamental. McKinsey met en avant la corrélation entre le nombre d'employés impliqués dans la transformation, et une meilleure rentabilité de celle-ci : pour 30% des salariés engagés dans l'entreprise, le retour sur investissement aux actionnaires augmente de 67 points !

La priorité des dirigeants doit donc être de créer une culture de l'engagement au sein de l'entreprise, favorisant ainsi une collaboration active et efficace tout au long du processus de transformation.

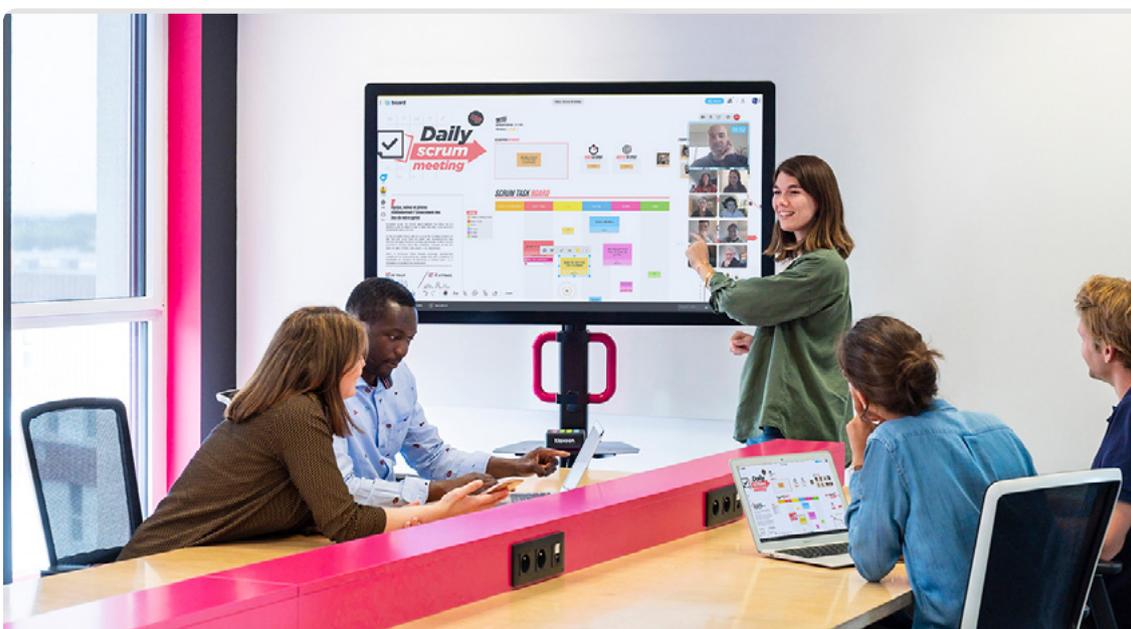
À chacune de ces étapes, l'utilisation d'outils collaboratifs tout-en-un comme la plateforme Klaxoon est incontournable pour centraliser efficacement vos interactions, engager l'ensemble de vos équipes dans différents contextes, et leur donner les moyens d'expérimenter et d'innover à tout moment, où qu'elles soient. Ces pratiques permettent aux entreprises d'atteindre une croissance 3 fois supérieure aux autres, et d'être 5 fois plus innovantes (McKinsey)!



Aujourd'hui plus que jamais, les enjeux sont nombreux et complexes pour les entreprises qui mettent en place une démarche de conduite du changement. Pour qu'elle soit rentable, leurs dirigeants doivent non seulement **réussir à engager toutes les parties prenantes de la transformation**, mais aussi s'assurer d'une efficacité et d'une rapidité maximales dans l'exécution de leurs actions.

À cela s'ajoute la nécessité constante de réduire leurs coûts et de mieux les anticiper. Gartner le confirme, le processus de transformation dans les grandes entreprises s'élève en moyenne à **au moins 2 fois le coût estimé initialement**.

Il est donc primordial pour les décideurs d'élaborer une stratégie de conduite du changement complète, qui tienne compte de l'ensemble de ces éléments. Ainsi, ils seront en mesure d'assurer une transition fluide à leur entreprise, et de **lever toutes les barrières qui la séparent d'une organisation agile**.



Une transformation en profondeur des pratiques de travail passe par l'engagement de chaque personne impliquée dans le processus.

Ce guide vous accompagne pas à pas pour vous aider à structurer votre processus de transformation, et à **impliquer l'ensemble de vos équipes pour innover avec efficacité et flexibilité**.

1 Analyser le besoin de changement

Tout d'abord, il est important de noter que la conduite du changement ne se veut plus une réponse ponctuelle à un besoin de transformation des pratiques, comme c'était le cas il y a plusieurs années. C'est désormais un **processus d'évolution constant**, qui s'intègre dans les organisations sur le long terme et s'inscrit dans leur culture d'entreprise.

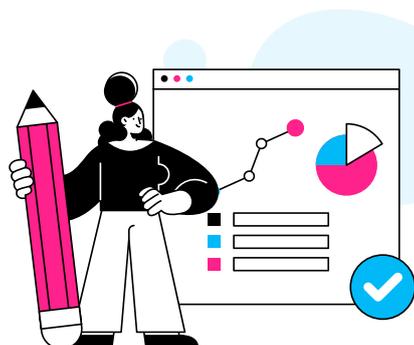
À l'origine d'une telle démarche se trouve une vision concrète, basée sur **un diagnostic clair du besoin de changement**. La première étape est donc d'établir ce diagnostic, et de vous aligner sur l'objectif à atteindre à l'issue de la transformation. Cela implique d'aborder le besoin de changement sous plusieurs angles, et d'analyser les impacts possibles des actions de transformation sur votre activité, vos pratiques de travail et votre culture d'entreprise.

Une fois le besoin de changement défini, il vous faut **construire une vision claire** qui en découle, et la transmettre à tous les niveaux de votre entreprise. Quels résultats espérez-vous si la transformation se déroule comme prévu, et apporte une solution à votre besoin ? Votre vision doit être complète et convaincante, pour **sensibiliser pleinement l'ensemble de l'organisation** à la démarche.

Par-dessus tout, vous devez mettre en évidence **le besoin réel de changement, et lui donner un sens**. S'il n'acquiert pas la légitimité espérée auprès de vos pairs et de vos équipes, ils risquent de développer de la "change fatigue", à savoir une lassitude liée à un état de changement constant sans réel but à leurs yeux. Une enquête menée par Gartner montre qu'en effet, **54% des équipes en souffrent dans leur entreprise**, dans une période où l'on a justement tendance à sur-solliciter leurs capacités de résilience et d'adaptation.

Dès cette étape, pensez également à l'optimisation de vos budgets, et **projetez-vous sur une cadence soutenue** de vos actions de transformation. La raison est simple : dans le contexte actuel, où tout votre environnement évolue lui aussi rapidement, il est important d'obtenir de premiers résultats rapidement afin de pouvoir itérer et ajuster votre démarche.

Mais au-delà d'un besoin de réactivité et d'adaptation, cette tendance du "Need for speed" (besoin de rapidité) représente aussi un véritable avantage concurrentiel. D'après l'étude *The State of Organizations 2023* de McKinsey, les entreprises qui adoptent un rythme de transformation plus élevé **ont une croissance 3 fois supérieure aux autres, et sont presque 5 fois plus innovantes**.



les entreprises qui adoptent un rythme de transformation plus élevé ont
une croissance 3 fois supérieure aux autres
et sont presque 5 fois plus innovantes

2 Construire un environnement résilient

Toujours d'après McKinsey, aujourd'hui encore, la moitié des entreprises interrogées estime ne pas être complètement **préparée à faire face à des bouleversements** ou des perturbations dans le futur.

Pourtant, **la mise en place d'un cadre de travail résilient** face au changement est étroitement liée à la performance de vos actions de transformation. Des analyses menées après la crise financière de 2007 à 2009 (*The State of Organizations 2023*) montrent que les entreprises considérées comme étant les plus résilientes à cette période ont mis en place **des actions 20% plus rentables que les autres**. Dix ans plus tard, en 2017, cette rentabilité a même atteint les 120% pour certaines d'entre elles !

Comment expliquer cela ? C'est parce qu'adopter un état d'esprit de résilience vous permet de **créer un véritable cercle vertueux**. Plus votre organisation est capable de s'adapter et d'absorber les conséquences du changement à l'instant T, plus elle le fera vite et efficacement lors des étapes suivantes, et plus sa croissance en sera décuplée dans la durée.

Mais il ne faut pas oublier que **la résilience d'une organisation est avant tout générée par les personnes** qui en font partie.

Dès le départ, il est donc essentiel de mettre à leur disposition **un espace de travail qui reflète cette volonté de résilience**. Cet environnement doit permettre à chacun de travailler de manière fluide à tout moment, et depuis n'importe où. C'est par exemple ce que font des plateformes tout-en-un comme celle de Klaxoon, qui permettent d'équiper les personnes impliquées avec des outils de collaboration visuelle et des méthodes éprouvées pour développer leur autonomie et leur capacité d'innovation, en toute réactivité.



La plateforme Klaxoon propose un environnement collaboratif structuré, pour développer vos actions de conduite du changement avec efficacité (ici avec le template Carte de Transformation).

3 Identifier les parties prenantes

Combien de personnes devez-vous impliquer en tant qu'acteurs clés de votre conduite du changement ? Et de qui doit-il s'agir ?

D'après une autre étude de McKinsey, les entreprises dont **au moins 7% des employés sont engagés** dans le processus de transformation voient la rentabilité de leurs actions multipliée par 2. Passé ce seuil de 7%, cette même étude révèle une corrélation directe entre le nombre de personnes impliquées et les gains de rentabilité générés. En particulier, pour 30% des salariés engagés, la rentabilité de la transformation augmente de 67 points.



les entreprises dont au moins 7% des employés sont engagés dans le processus de transformation voient la rentabilité de leurs actions multipliée par 2

Cela signifie que **plus vous êtes nombreux, mieux c'est**.

De plus, les parties prenantes les plus pertinentes pour faire avancer la conduite du changement **peuvent se trouver à tous les niveaux de l'entreprise**, et même en externe. Il est aussi important de comprendre qu'il y a plusieurs manières d'être impliqués en tant que partie prenantes : prise de décision, application des actions de transformation à l'échelle d'un département, d'une équipe,...

De même, il peut parfois être judicieux d'identifier des "champions du changement" dans votre organisation. Il s'agit de **créer un réseau d'ambassadeurs** au vécu et aux domaines d'expertise variés, pour porter les actions de changement auprès du collectif.

Cependant, pour compléter ce travail de ces ambassadeurs et initier une véritable adoption à l'échelle, **l'exemplarité du top management reste indispensable**. Les dirigeants doivent être les premiers acteurs du changement dans leur organisation, et en poser les fondamentaux par leurs propres actions au quotidien afin d'inspirer l'ensemble de leurs équipes.

4 Tirer parti des méthodes et outils agiles

D'après Forbes, **60% des actions de transformation en entreprise échouent** si leurs dirigeants n'ont pas recours à des méthodes adaptées.

En effet, ces méthodes font figure de leviers pour déployer le changement à l'échelle, dans un cadre commun à tous. Dans un contexte où vous cherchez à développer la résilience de votre organisation face au changement, **des méthodes et outils agiles** peuvent donc s'avérer précieux pour accélérer votre progression et générer des résultats.

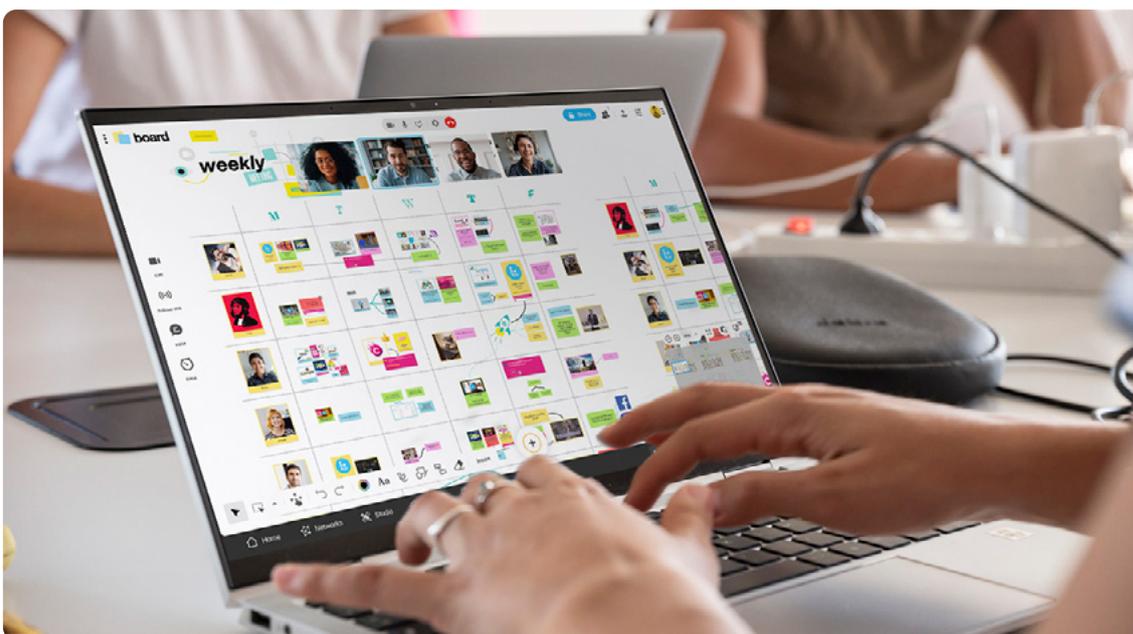
Les méthodes de travail agiles englobent ici celles issues du cadre agile (Scrum, Kanban,...), mais aussi plus largement **des méthodes de travail efficaces, visuelles et faciles à prendre en main**. Plus d'une centaine de ces méthodes prêtes à l'emploi sont disponibles dans la [bibliothèque de templates de Klaxoon](#) : méthodes pour faciliter l'idéation, l'échange de feedback, la gestion de projet flexible,...

5 Simplifier votre communication

Nous l'avons vu, la conduite du changement implique **de nombreuses parties prenantes qui proviennent de tous les niveaux de l'entreprise**. Parfois, elles se trouvent même en dehors. En particulier, les ambassadeurs choisis pour accélérer le mouvement de transformation à l'échelle doivent être issus de différents horizons, dans la volonté d'embarquer et d'inspirer efficacement l'ensemble des équipes.

Le problème ? Cela peut mener à **une collaboration et une communication transversale difficiles**. Avec autant de personnes et de strates organisationnelles impliquées, il peut vite devenir très complexe de transmettre l'information à tous de manière fluide, et surtout remonter les retours terrain.

Pour simplifier considérablement tous vos échanges, des espaces collaboratifs virtuels peuvent vous aider à **centraliser toutes les informations en un seul endroit**, qui s'adapte au présentiel comme au distanciel, au synchrone comme à l'asynchrone, et qui est accessible depuis n'importe quel appareil connecté. Ce type d'espace collaboratif permet aussi **un partage de retours de manière anonyme**, ce qui peut encourager plus de transparence dans votre communication.



En équipe ou de manière transversale, vous pouvez organiser votre espace de travail pour partager vos idées quand et où vous le souhaitez.

Dans les moments où il peut être nécessaire d'échanger de vive voix, vous pouvez même aller plus loin avec votre plateforme collaborative en ligne :

- En proposant à vos équipes des outils de visioconférence directement incorporés à votre espace de travail;
- En mettant en place des intégrations fluides avec vos autres outils de communication en interne, comme Microsoft Teams.

6 Instaurer une culture du changement au travers de l'engagement



Le processus de transformation est difficile. Cependant, ceux qui y parviennent ont ceci en commun : un engagement sans faille de tous les collaborateurs dès le départ.

McKinsey, How many people are really needed in a transformation?

La corrélation qui existe entre les performances remarquables d'un collectif et la diversité des participants qui le composent n'est plus à démontrer. Si vous souhaitez renforcer l'impact de votre conduite du changement, vous devez faire en sorte de **créer une véritable culture de l'engagement** dans votre entreprise, et ainsi favoriser l'alignement du leadership avec les collaborateurs. L'entreprise doit faire de cette culture de l'engagement une priorité, et **se donner les moyens de la faire évoluer et vivre** dans la durée.

Pour ce faire, valorisez **des formats d'échange qui permettent à tout le monde de s'exprimer**, et de rassembler des personnes aux compétences et aux expériences variées pour enrichir l'intelligence collective. Encouragez des phases d'idéation et des interactions dans un contexte innovant, par exemple sur un whiteboard de brainstorming ou à travers un rapide icebreaker visuel.

À terme, cela peut également se traduire par un avantage concurrentiel pour votre entreprise, créant là encore un cercle vertueux de la rentabilité basé sur l'engagement et de la motivation des parties prenantes. Tout en participant plus activement à la transformation, celles-ci seront alors **encore plus efficaces et performantes ensemble**.

7 Donner à vos équipes les moyens d'innover

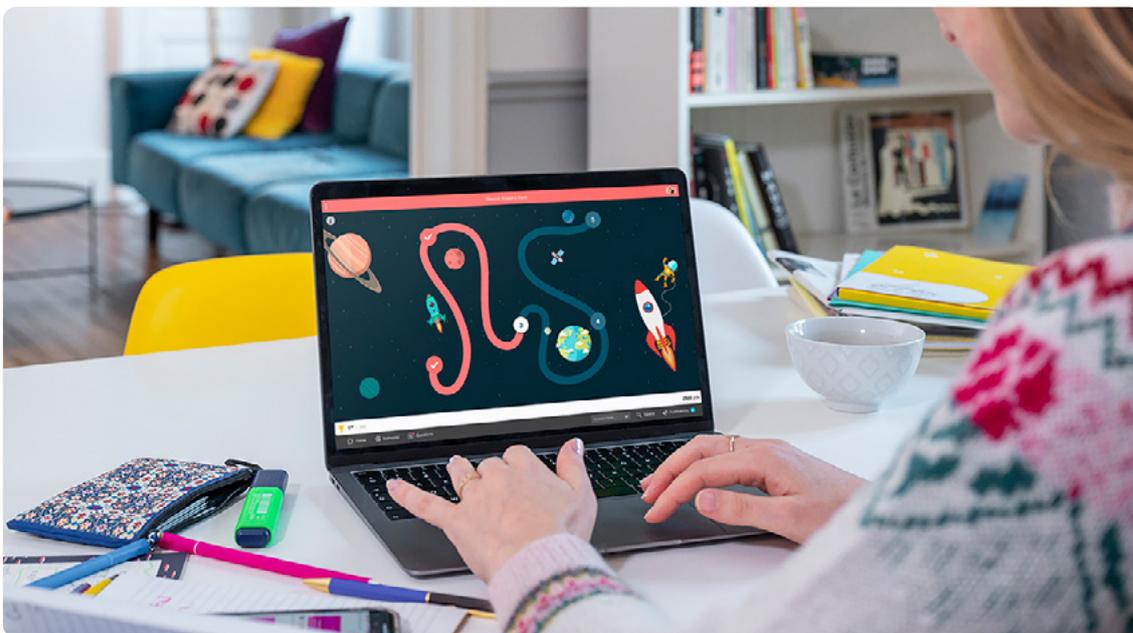
En parallèle de l'engagement, il est également crucial de mettre l'accent sur **le développement constant des compétences** dans votre démarche de conduite du changement. Pour

y parvenir, vous devez créer un cadre pour que les personnes impliquées puissent **expérimenter et apprendre en continu**.

Adopter l'état d'esprit d'expérimentation est fondamental dans toute volonté de transformation et de croissance. Vos équipes doivent être autonomes pour mettre en place leurs expérimentations, les analyser, et **retenir celles qui fonctionnent pour les déployer à l'échelle**. Cela permet non seulement un gain de temps considérable, mais favorise aussi une adoption plus rapide et active que dans le cadre d'une conduite du changement descendante.

Pour valoriser votre démarche d'expérimentation, vous pouvez y incorporer **des éléments de gamification**. Ces formats permettent d'agir efficacement sur les leviers psychologiques pour récompenser l'efficacité, et encourager à répéter les actions et les expérimentations favorables au changement positif. Sans compter que cela permet aussi un meilleur engagement des participants à votre transformation !

Par exemple, Klaxoon propose **des parcours gamifiés complets** avec les activités Mission et Aventure, mais aussi des Quiz et des Sondages destinés à challenger les participants, à tester leurs connaissances et à récolter leurs feedbacks.



Étape par étape, chaque participant peut voir très facilement sa progression dans une Mission ou une Aventure Klaxoon, sous la forme d'un parcours gamifié thématique.

8 Suivre votre progression

Pour comprendre en profondeur l'impact de vos actions de transformation, il est fondamental de **définir des KPI clairs, propres à votre contexte et suivis dans le temps**.

Comme cela peut mener à une quantité importante de données provenant de l'ensemble

de vos parties prenantes, vous devez être en mesure de **centraliser ces données dans un environnement dédié**. Cela pour simplifier la phase d'analyse, tout en vous évitant de multiplier les versions et les rapports échangés par mail. Idéalement, votre espace doit **rester accessible à tout moment** au besoin, et permettre un export rapide en local au format PDF, Excel,...

Pour présenter les résultats de vos actions de transformation au collectif, préférez **un format visuel et collaboratif**. Par exemple, partager un Board (tableau blanc digital) aux personnes impliquées leur permet d'avoir une vue d'ensemble sur les données collectées, rapidement et simplement. Vous pouvez même **renforcer la rétention de l'information en ajoutant différentes activités interactives** directement dans votre Board pour dynamiser la présentation.

9 Itérer et ajuster sur le long terme

Une fois en possession de vos premiers résultats concrets, il s'agit de **mettre en place une démarche d'amélioration continue** basée sur l'itération et des ajustements constants. C'est une étape clé pour accélérer l'impact de votre conduite du changement sur le long terme.

Une manière d'y parvenir est d'organiser **des rituels d'équipe efficaces**. Par exemple, la rétrospective est un format qui permet d'évaluer à intervalles réguliers ce qui a plus ou moins bien fonctionné lors d'une étape d'implémentation, et de comprendre ce qu'il faut continuer à faire ou non dans le cadre de votre conduite du changement. Il existe plusieurs types de rétrospectives, que vous pouvez adapter suivant votre contexte et vos besoins de transformation : Rose-Thorn-Bud, Speedboat,...

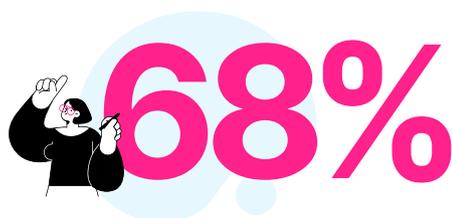


Étape par étape, chaque participant peut voir très facilement sa progression dans une Mission ou une Aventure Klaxoon, sous la forme d'un parcours gamifié thématique.

Une autre possibilité est de mettre en place **des échanges réguliers avec certains de vos interlocuteurs**. À vous de décider si vous souhaitez rendre ces one-to-one plus ou moins formels, mais dans tous les cas, vous devez faire en sorte que votre interlocuteur **puisse s'exprimer face à vous en toute transparence** sur les axes d'amélioration possibles des projets de transformation en cours.

10 Reconnaître les réussites, quelles qu'elles soient

Terminons sur ces chiffres évocateurs de McKinsey : en entreprise, 68% des actions de transformation sont considérées comme étant de moindre envergure (ayant un coût total de \$250 000 ou moins). Pourtant, **ce sont bien ces actions qui génèrent la moitié des résultats obtenus** dans le cadre du processus de transformation.



des actions de transformation de moindre envergure génèrent la moitié des résultats obtenus

Source : McKinsey

Ce constat invite à **reconnaître et à célébrer toutes les réussites de vos équipes**, quelle que soit leur ampleur. De plus, prendre le temps de le faire permet aussi d'animer votre culture de l'engagement, et d'être en phase avec les principales attentes des collaborateurs : évoluer dans leurs missions, être reconnus pour leurs compétences,... Finalement, cela peut aussi se révéler bénéfique pour **améliorer la rétention des employés**.

Mais alors, comment faire pour rendre ces moments de reconnaissance interactifs et engageants ? Vous pouvez utiliser un format comme Question, et solliciter rapidement l'avis des parties prenantes sur les résultats atteints grâce à une QCM ou un nuage de mots. Partagez ensuite la bonne réponse en commentaire, en prenant le temps de **valoriser les moments et les personnes** qui ont contribué à atteindre ce résultat.

Cela peut être fait en synchrone comme en asynchrone, l'important étant de **renforcer la motivation de chaque membre de l'équipe**, et la conviction collective que vos actions de transformation ont un impact positif et durable sur votre collaboration.

Vous souhaitez en savoir plus sur Klaxoon ? Contactez-nous pour une rapide démonstration de notre plateforme, et découvrez comment elle peut vous aider à mener à bien votre conduite du changement, quelle que soit la taille et la structure de votre entreprise.



La plateforme de collaboration visuelle tout-en-un qui booste l'engagement et la productivité en entreprise

Combinant une suite unique de 10 outils de collaboration visuelle, Klaxoon démultiplie l'engagement de tous, en réunion et en dehors, augmente la productivité et favorise un environnement de travail innovant.

En savoir plus



Augmenter l'engagement avant, pendant et après les réunions

Permettre à chacun d'accomplir plus ensemble, et maintenir un niveau d'engagement élevé en favorisant une culture de participation active, en réunion et au-delà.

On obtient 100% d'engagement
Vincent Gonzalez, Responsable de la performance - Safran Landing Systems



Faciliter le business, la prise de décision et accroître la productivité

Simplifier la collaboration en interne et en externe avec vos partenaires, tout en accélérant la prise de décision, les processus, les projets, les livrables et la mise sur le marché.

On a gagné 40% de temps en plus
Marc Gigon, Global Digital Advisor - Microsoft



Stimuler l'innovation et la prise de décision dans un cadre de travail novateur

Équiper vos collaborateurs avec des outils innovants pour relever au quotidien leurs défis professionnels, où qu'ils soient, tout en rationalisant votre portefeuille applicatif.

Klaxoon permet de réfléchir ensemble et prendre des décisions ensemble
Peter Quiguer, Digital Experience Director - Lesaffre International

7500 entreprises clientes

120 pays

100% CAC 40

4,7/5

Environnement 100% sécurisé

des technologies à la pointe des standards de sécurité et de confidentialité

- Robust data residency
- CCPA
- SSO SAML
- SOC2 / type2

Interopérabilité avec vos outils

- Microsoft Teams
- Google Workspace
- Jira Software
- Confluence
- moodle.



Utilisé par plusieurs centaines de milliers de collaborateurs, récompensé dans le monde entier





klaxoon

klaxoon.com

 Download on the
App Store

 GET IT ON
Google Play