

# Le Change Management en 100% distanciel : ce que la crise sanitaire a changé aujourd'hui et ce qu'elle changera durablement demain !

— Avril 2021



# SOMMAIRE



<b>2020/2021 : état des lieux</b>	<b>P. 3</b>
<b>Une communication distancielle percutante</b>	<b>P. 5</b>
<b>Des dispositifs apprenants efficaces</b>	<b>P. 15</b>
<b>Des dispositifs d'accompagnement sur la durée</b>	<b>P. 29</b>
<b>Quel futur pour l'accompagnement au changement ?</b>	<b>P. 39</b>



# 01

## 2020/2021 : ÉTAT DES LIEUX



La période récemment vécue, due à l'épidémie de COVID-19, a été riche en enseignements pour beaucoup de secteurs d'activités. Certaines entreprises ont éprouvé des difficultés pour basculer en 100% distanciel, d'autres avaient déjà des infrastructures existantes qui ont permis d'accélérer la bascule dans de bonnes conditions.

Mais outre les problèmes d'outillages, cette situation particulière a mis en évidence la difficulté des collaborateurs se retrouvant isolés du jour au lendemain.

Chez Klee, bien avant la crise sanitaire, nous déployions déjà des dispositifs distanciels et nous étions familiers d'outils permettant de rendre efficaces de tels dispositifs.

Néanmoins cette période a été l'occasion de réfléchir l'accompagnement au changement dans un mode 100% distanciel alors qu'auparavant, avec nos clients, nous pensions « blended » en mixant les dispositifs et événements présentiels et distanciels.

Ce livre blanc est l'occasion de partager notre vision de l'accompagnement au changement en 100% distanciel et aborde les 3 volets suivants :



**La communication** pour maintenir le lien et toujours garder contact avec les équipes



**Les dispositifs apprenants** pour permettre la flexibilité des apprentissages distanciels en maintenant des temps d'échanges synchrones



**La mise en place de dispositifs d'accompagnement** pour assurer la continuité des activités et favoriser la cohésion d'équipe

# 02

## UNE COMMUNICATION DISTANCIELLE PERCUTANTE





La communication est un peu le ciment de toute transformation. L'enjeu de la communication, c'est l'adhésion des collaborateurs. Elle doit être réfléchie, planifiée et mesurée.

#### **La communication autour d'une transformation :**

- Doit être anticipée pour **engager les collaborateurs** et créer l'attente
- Doit être continue pour **maintenir l'engagement**
- Doit permettre aux collaborateurs d'être **informés des nouveautés**
- Peut prendre **plusieurs formes** : newsletters, vidéos motion design, interviews, événements, podcasts, ...

Cette communication doit par ailleurs **provenir d'un canal officiel** et être soutenue par la hiérarchie, afin de sécuriser l'adhésion des équipes.

La communication est un **acte de vente** à part entière et doit s'appuyer sur des « **sponsors** » pour être efficace.



# Choisir des actions de communication percutantes et cadencées !

## La définition d'un plan de communication

Quelles que soient les modalités selon lesquelles la communication pourra être faite (présentielle et/ou distancielle), une des clés du succès est de bien cadrer sa stratégie de communication (objectifs, cibles, ...) pour structurer un plan clair et concis. Ainsi il faut :

- Mobiliser les bons outils
- Cadencer de manière pertinente les actions et informations par rapport au projet et aux préoccupations des collaborateurs
- Savoir s'adapter

Il est par ailleurs essentiel de penser la communication « user centric » et de répertorier tous les moyens disponibles pour toucher les collaborateurs au plus près de leurs habitudes.



Le choix de la stratégie et des outils doit s'adapter aux cibles et au calendrier du changement.

## Les facteurs clés de succès d'une communication réussie

Une fois la stratégie de communication établie, l'animation de cette dernière requiert :

- **Une maîtrise des outils** par le principal acteur en charge de l'animation de la communication
- **De la réactivité** pour pallier les imprévus
- **Une collaboration avec le reste du projet** pour disposer de contenus pertinents à intégrer aux communications
- **Du suivi de la communication** par les instances de pilotage et par la cellule communication pour améliorer en continu le dispositif

Il est par ailleurs primordial d'avoir toujours à l'esprit qu'il **ne faut pas saturer d'informations les collaborateurs**, problématique d'autant plus fréquemment signalée en distanciel par ces derniers. En effet, la multiplication des sollicitations devient vite chronophage et source de stress, d'autant plus dans un environnement où l'on demande toujours plus de réactivité et d'immédiateté.



# Jouer sur l'impact grâce à la vidéo !

➤ **65% des individus ont une mémoire visuelle.**

L'individu retient :

- 10% de ce qu'il entend
- 20% de ce qu'il lit
- **80% de ce qu'il voit**

La vidéo et l'image sont donc les médias les plus efficaces pour favoriser la rétention de l'information et l'apprentissage.

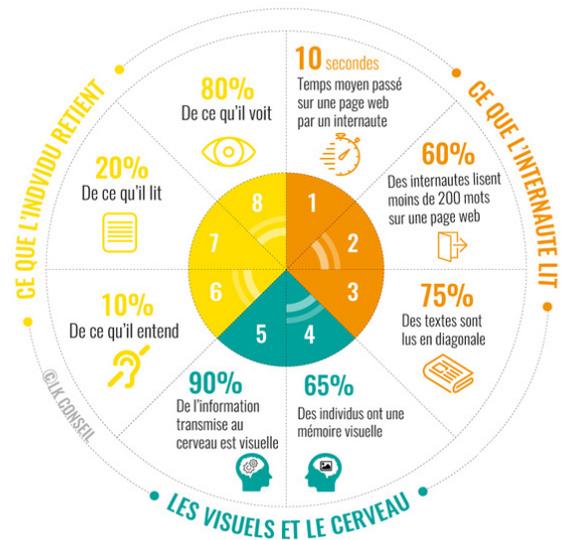


Figure 1 Infographie Publicis

En effet, la vidéo permet :

- De faire passer un message fort sur une nouvelle organisation, les nouvelles fonctionnalités et les évolutions applicatives
- De disposer d'un média court, moderne, dynamique, synthétique et pédagogique
- De captiver la cible (interne ou externe) avec les couleurs, l'univers, l'émotion, les variations de rythme
- De faciliter la compréhension de concepts et/ou d'éléments chiffrés grâce à une animation graphique

Source infographie : <http://www.newsroom-publicismedia.fr/le-visuel-plus-fort-que-le-crit-pour-memoriser-une-information/#:~:text=65%25%20des%20individus%20ont%20une,transmise%20au%20cerveau%20est%20visue-ll&text=Un%20individu%20retient%20%3A,d>

## Quelques types de vidéos différents



L'**interview** humanise et légitime les messages



Le **motion design** (*animation graphique*) modernise l'image du diffuseur



Le **screencast** permet d'illustrer rapidement un outil



Le **documentaire** crédibilise le discours

Dans tous les cas, le storytelling a une importance majeure pour captiver l'attention des cibles de la communication.



**Témoignage d'expert :**  
**Pourquoi choisir une vidéo de type Interview ?**

“ Pour humaniser et légitimer un message, nous privilégions des vidéos de type interviews. Faire intervenir face caméra un sponsor permet de crédibiliser et de donner du poids à la nécessité et aux atouts du changement mis en œuvre.

— **Sandrine DEBLAIS** - Responsable du Pôle Accompagnement au Changement  
chez KLEE GROUP

# Maintenir le lien et l'échange !

## Rien de tel qu'une période d'isolement pour prendre conscience du besoin de lien social...

Les situations de confinement et de télétravail prolongées que nous vivons nous font prendre conscience, si ce n'était déjà fait, de la nécessité de communiquer... Communiquer pour la convivialité, communiquer pour tous entendre le même message, communiquer pour répondre à notre besoin d'appartenance (à une équipe, une entreprise...). Et donc **communiquer en se voyant, en s'entendant et pas seulement par média interposé.**

Il est donc particulièrement important, dans le cadre d'une communication intégralement en distanciel, de prévoir des points de contact :

- **De type synchrone, comme des webinars ou autres événements en ligne**
- Des échanges au sein d'une **communauté virtuelle** : via des outils de gestion de communauté ou encore tout simplement via une équipe dans une Digital Workplace

Ainsi des webinars de communication de la part d'une équipe de Direction ou de sponsors projets sont une bonne manière d'engager plus de collaborateurs. Des webinars flash réguliers permettent de maintenir l'intérêt sur un sujet, de faire du teasing ou encore d'échanger plus facilement.

Des communautés professionnelles permettront, non seulement, de pouvoir faire de la communication descendante, mais aussi de disposer de retours terrain pour engager des processus d'améliorations. De plus, les échanges entre pairs s'avèrent précieux pour garder la motivation, résoudre des problématiques diverses et s'entraider.

Ces choix de communication sont stratégiques pour engager des cercles vertueux au sein des structures.

## Les composantes d'une communauté animée en distanciel



Des rencontres synchrones :  
webconférences ou webinars



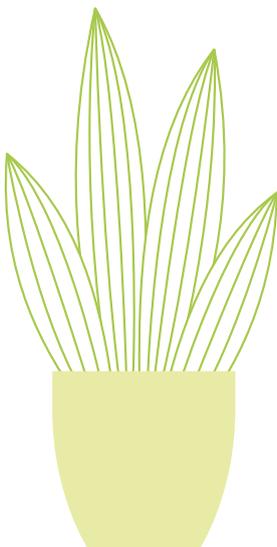
Des échanges asynchrones :  
messages de type « chat » mais  
visibles par toute la communauté



Un espace de partage de  
documents



Un flux d'information, notamment  
pour la communication  
distancielle (type site de la  
communauté)



## Témoignage client : L'animation d'une communauté dans le cadre d'un projet agile

“ Les communautés sont un outil à part entière de l'accompagnement au changement, et d'autant plus dans le cadre de projets informatiques menés en Agile.

En effet, pour le Product Owner (PO), l'objectif est de collecter un maximum d'informations. En s'appuyant sur une communauté pour créer une boucle de feedback continue et structurée, il a ainsi beaucoup plus d'idées pour améliorer les outils ou les process concernés, au plus près des besoins terrain. Le PO peut aussi faire appel à la communauté virtuelle pour les choix de priorisation de certaines tâches ou fonctions potentielles tout en faisant tester rapidement les dernières fonctionnalités développées par des membres de la communauté.

Les membres de la communauté virtuelle seront aussi généralement les meilleurs ambassadeurs du projet et de l'application. En tant que « Key Users » ils deviennent ainsi de vrais facilitateurs du changement dans les équipes locales. Leur implication est la clé du succès dans la réussite du projet. Ils pourront mobiliser les bons interlocuteurs afin de les impliquer dans le projet. Cela permet ainsi d'installer une relation de confiance immédiate.

Ces communautés peuvent se déployer quelle que soit l'échelle de l'entreprise mais ont encore plus de sens dans le cadre de grandes entreprises avec des populations dispersées en France ou à l'international. Ainsi, avec des dizaines de milliers de collaborateurs à l'international, pour les multinationales qui sont constituées des profils variés et des cultures différentes, il est alors d'autant plus important d'avoir une communauté qui représente cette diversité. De plus, la virtualisation de la communauté a des avantages indéniables, notamment en termes de réduction de coût et de facilité de circulation des informations.

# 03

## DES DISPOSITIFS APPRENANTS EFFICACES



Apprendre aujourd'hui est bien différent d'apprendre il y a 10 ans. L'objectif de nos jours : « **picorer** » **les apprentissages au moment où l'on en a besoin**. Toutefois, les formations sur plusieurs jours ou les cycles longs perdurent. Néanmoins, nous souhaitons aussi apprendre au quotidien, sans y passer trop de temps et en fonction de notre besoin ou intérêt immédiat.

Nous voulons une **formation accessible de partout** et permettant d'**ouvrir notre esprit** sur des sujets que l'on n'aurait pu adresser en présentiel, nous voulons apprendre en **nous amusant**, nous voulons **apprendre vite quand nous en avons besoin**. C'est ainsi que **les MOOC\*, les SPOC\*, le micro-learning, la gamification, les serious game ont pris leur envol** et ont aujourd'hui la côte.

Les professionnels et étudiants sont devenus des consommateurs de la formation. Dans une optique « **Learn It Yourself** », ces consommateurs souhaitent apprendre en ligne vite pour pouvoir ensuite mettre en pratique. La formation à la demande, un peu comme la VOD, permet aux collaborateurs de se former quand ils ont du temps, sur le sujet qu'ils souhaitent et parfois très rapidement (cas du micro-learning). Et c'est particulièrement vrai dans le cadre de formations flash, pouvant parfois être proposées sur des dispositifs mobile learning ou académies d'entreprises.



Par ailleurs, l'importance des interactions entre pairs est d'autant plus capitale dans un environnement où l'échange fait partie du quotidien grâce aux réseaux sociaux. Ainsi nous sommes entrés dans l'« ère du co - », on parle de co-développement professionnel, de co-construction, etc.

\* MOOC : Massive Open Online Course ; SPOC : Small Private Online Course

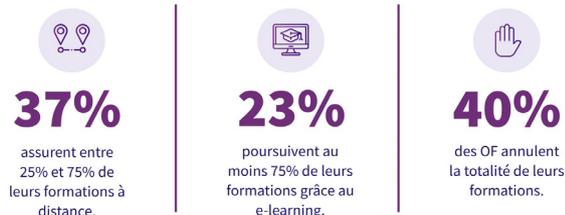


## Confinement : Les organismes de formation accélèrent leur digitalisation.



### Une transformation accélérée en 2020

Face à la crise, près de 3 OF sur 5 poursuivent au moins partiellement leur activité en distanciel.



Extrait de l'étude Digiforma

Il est également à noter que la crise du covid a été un accélérateur de la digitalisation de la formation professionnelle. Et même si de nombreux organismes de formation pensent, quand la crise sera passée, revenir à des dispositifs tout ou partie présentiels, cette expérience du distanciel risque bien de donner des habitudes d'apprentissage différentes aux apprenants. Habitudes d'apprentissage qui se construisent avec le temps et l'amélioration des pratiques pour garder cette formation, même distancielle, dans l'échange et l'enrichissement croisé des participants et du formateur. L'émergence sur toutes les plateformes de visio de dispositifs de sous-groupes est la preuve même de l'adaptation des outils à ce besoin d'animation vivante de sessions distancielles.

**N'oublions pas ! Les apprenants sont finalement des clients. Il faut donc penser l'expérience apprenante comme l'on pense l'expérience client : elle doit correspondre aux attentes des apprenants, tant en termes de contenu des apprentissages que des méthodes d'apprentissage et types d'animation.**

Source étude : <https://www.digiforma.com/actu/infographie-digitalisation-of-covid/>

# Bien user du digital Learning

## Qu'est-ce que le digital learning ?

Le digital learning est un mode de formation utilisant les nouvelles technologies. Plusieurs technologies peuvent être ainsi considérées comme du digital learning :



Plateformes LMS  
(Learning management system)



Rapid Learning



Mobile Learning



Classes virtuelles et  
Webinaires



Serious games



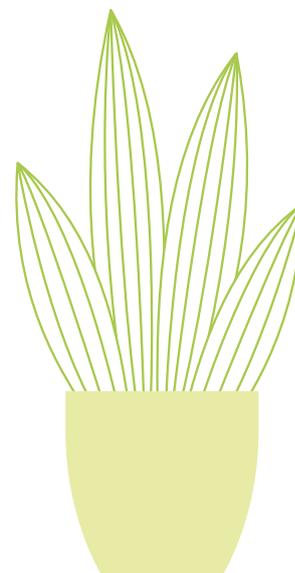
Immersive Learning  
(Réalité Augmentée ou  
Virtuelle)

On parle de digital learning, dès qu'un dispositif de formation intègre des moyens digitaux pour diffuser ou animer la formation.

## Les avantages du digital learning

Outre le fait de pouvoir proposer des formations à distance (contournant ainsi la nécessité pour les collaborateurs de se rendre sur place), les atouts du digital learning sont nombreux :

- La formation et le maintien en compétences sont favorisés par la **centralisation et l'homogénéisation des contenus** de formation, mais aussi par la possibilité de les **personnaliser pour certains profils apprenants**,
- **L'engagement** des apprenants peut être amélioré grâce à des capsules de formations **courtes, percutantes et voire gamifiées**,
- L'accès à la formation est facilité grâce à des dispositifs ATAWADAC « **Any Time, Any Where, Any Device, Any Content** »,
- **Le suivi des apprenants** est possible, à la fois par leurs managers mais aussi par une équipe projet ou les équipes RH, permettant ainsi d'améliorer les dispositifs pour atteindre les objectifs pédagogiques voulus.



## Témoignage d'expert : Pourquoi choisir un dispositif intégrant de l'e-learning ?



Lorsque nous choisissons avec nos clients de mettre en place des dispositifs e-learning, nous sommes dans trois cas de figures potentiels : une population apprenante nombreuse, une population fortement dispersée géographiquement ou la nécessité de diminuer les temps en présentiel.

Ainsi un parcours e-learning permet non seulement d'amener de la souplesse dans les temps de formation pour les collaborateurs, mais également de diffuser un message homogène à tous les apprenants d'un même parcours. Même si la conception initiale du parcours de formation est alors plus consommatrice, nos clients sont ensuite gagnants sur les coûts de déploiement. Cela est d'autant plus vrai lorsque les contenus sont intégrés à leur plateforme LMS (Learning Management System). En effet, les contenus restent alors disponibles pour les nouveaux arrivants ultérieurement, ce qui est un atout non négligeable dans des contextes de fort turn over.

Par ailleurs, un parcours e-learning peut être conçu comme une première approche de la transformation en cours. Il sera ensuite complété par une formation en mode synchrone, présentiel ou distanciel, pour des approfondissements, de façon à aborder les sujets plus complexes ou ayant posé le plus de difficultés lors de l'e-learning. Dans ce cas de figure, nous prévoyons alors une évaluation en fin de parcours e-learning afin d'adapter au mieux les séquences de formation synchrones.

— **Sandrine DEBLAIS** - Responsable du Pôle Accompagnement au Changement  
chez KLEE GROUP

## L'e-learning se suffit-il à lui-même ?

Picorer la formation ou suivre un parcours e-learning complet suffit-il à rendre un apprenant autonome et s'assurer qu'il maîtrise les compétences vues en ligne ?

En règle générale non. Sauf mise en pratique directe et régulière, **une compétence sera difficilement acquise à l'issue de l'e-learning**. C'est pourquoi il peut être intéressant de proposer des dispositifs complémentaires, qui sont, bien entendu, à adapter aux cibles en fonction de leur autonomie et de leur motivation, mais aussi en fonction du périmètre et de la complexité des apprentissages.

**Ainsi la mise en place d'un parcours e-learning peut être complétée par :**

- Des **outils en téléchargement** (exemple : quick starter, fiches synthétiques, etc.)
- Des **classes virtuelles ou webinars** pour garder un point d'échange entre formateur et apprenants et cibler les problématiques rencontrées par ces derniers
- Des **tutorats ou coachings**
- Des **séquences de réactivation des acquis** : quiz, exercices de mise en pratique à distance des éléments vus en formation

# Prévoir des temps de formation synchrones

## Qu'est-ce qu'un temps de formation synchrone ?

### Définition du Petit Robert :

"Qui se produit dans le même temps ou à des intervalles de temps égaux. simultané. Mouvements synchrones."

Un temps de formation synchrone est une **séquence de formation pendant laquelle apprenants et formateurs sont connectés en même temps**. Les apprenants peuvent alors poser leurs questions et bénéficier d'explications en direct de la part du formateur. Ils peuvent également échanger entre eux.

Ces temps permettent non seulement de **faciliter les apprentissages** par l'explication, mais aussi de **créer un esprit de groupe et une émulation entre les apprenants**.



## La classe virtuelle, session de formation distancielle

La crise que nous vivons a été l'occasion pour beaucoup d'organismes de mettre en avant leur capacité d'adaptation en basculant des formations, animées habituellement en format présentiel, vers des animations distancielles en classe virtuelle.

Ces dispositifs permettent de maintenir des temps de formation plus longs, tout en se passant du présentiel. Plusieurs outils du marché sont opérationnels pour animer des classes virtuelles et l'objectif ici n'est pas de vous en indiquer, mais plutôt d'explicitier les fonctionnalités utiles :

- Bien entendu la **visio-conférence** est la fonctionnalité indispensable. Le fonctionnement correct de la caméra du formateur et des participants permet d'avoir un échange plus proche du présentiel et pour le formateur d'avoir le retour gestuel, qui dans la communication a son importance.
- Le **partage d'écran** est indispensable
- Les **fonctionnalités pour gérer la parole** permettent d'éviter au formateur d'être interrompu par les questions et bruits environnants des apprenants
- Le **chat** permet aux apprenants de poser des questions qui sont ensuite traitées par le formateur au moment opportun
- Des **fonctionnalités de sondages ou de post its** peuvent être un plus pour animer la session
- La possibilité de **créer des sous-groupes** est très intéressante pour des travaux en plus petits groupes avant présentation devant l'ensemble du groupe

Il est à noter que les outils de classes virtuelles peuvent être complétés par des outils d'animation en ligne permettant plus d'interactivité. Ces derniers peuvent pallier par exemple l'absence de fonctionnalités de type sondages, pots its et autres dans l'outil de classe virtuelle.

La mise en place de formations en classe virtuelle doit faire l'objet d'une **réflexion sur l'aspect technique** pour garantir un accès facile et optimal pour les apprenants.

Par ailleurs, comme pour tout changement, il s'agira également **d'accompagner les apprenants**, notamment en leur demandant un test préalable de connexion, en leur explicitant les pré-requis au suivi de la session en classe virtuelle et en leur fournissant une fiche pour faciliter leur connexion à l'outil de classe virtuelle.



## Témoignage client : Pourquoi et comment basculer du présentiel en distanciel ?



Lors du confinement de mars 2020, à l'ANFH (*Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier*), nous étions en pleine préparation du déploiement d'un outil de commande en ligne auprès de nos adhérents (établissements de la Fonction publique hospitalière). Jusqu'à cette période, les formations étaient organisées uniquement en présentiel, sur la France entière. Basculer ces formations en distanciel, nous a permis de poursuivre le déploiement de l'outil tout en respectant les consignes sanitaires communiquées par les Pouvoirs publics.

Ce changement du mode d'animation des formations a, en outre, permis d'accélérer le nombre de formations dispensées. Avec la suppression du temps de transport et des découchers pour se rendre sur le lieu de formation, les formateurs ont désormais plus de disponibilités pour animer un plus grand nombre de formations.

Également, à l'occasion de la bascule vers du distanciel, nous avons revu le programme de formation pour l'ajuster sur un format d'environ 5 heures, induisant plus de souplesse pour les agendas des participants aux classes virtuelles, quel que soit leur lieu de travail, et sans avoir à se déplacer sur le site de formation. Nous avons réduit la taille des groupes à 6 participants et l'équipe de formation a adapté les techniques d'animation. De cette manière, les participants peuvent réaliser plusieurs exercices d'utilisation des fonctionnalités de l'outil de commande en ligne et le formateur peut alors vérifier en direct, dans l'outil de commande ANFH, la bonne réalisation des exercices.

Lorsque un participant a besoin d'être accompagné pour réaliser l'exercice, il partage son écran avec le formateur afin que ce dernier puisse le guider.

Trois points d'attention ont nécessité que nous ajustions le dispositif de formation distanciel proposé initialement. Tout d'abord, la difficulté de certains stagiaires à utiliser des outils de classe virtuelle : nous leur avons alors transmis une fiche pratique décrivant, pas à pas, avec des captures d'écran, les modalités de connexion à l'outil utilisé pour la formation. Également, dans l'invitation adressée aux stagiaires, il leur est demandé de se connecter 15 minutes avant le début de la formation pour que le formateur puisse présenter les fonctionnalités de l'outil de classe virtuelle (activer/désactiver son micro, partager son écran, utiliser le chat pour échanger, etc) et aider chacun à se mettre dans les bonnes conditions pour participer à la formation.

Le deuxième point concerne la qualité de connexion dont disposent certains stagiaires. Dans ce cas, pour ne pas pénaliser l'ensemble des participants, nous avons fait le choix de proposer aux participants rencontrant des problèmes de connexion, de se réinscrire à une session ultérieure où ils bénéficieront d'une meilleure connexion internet.

Le troisième point concerne le matériel informatique utilisé par les participants. Il est important que ce dernier dispose d'un micro et d'une caméra opérationnelle. Lors du recensement des inscriptions à une classe virtuelle, ce point d'attention est indiqué comme étant un pré-requis pour participer à la formation.

Les règles du jeu de la session concernant la prise de parole, les micros coupés, l'utilisation du forum de discussion et le respect de chacun sont introduites par le formateur, dès le début de la formation, lors de la présentation des fonctionnalités de l'outil de classe virtuelle. La mise en place de ce dispositif de formation en distanciel a rencontré un vif succès et les demandes de formations sont désormais très fréquentes.

Les classes virtuelles nous permettent ainsi de faire bénéficier, à chaque futur utilisateur de l'outil de commande en ligne ANFH, d'une formation de qualité, facilement accessible et de poursuivre le déploiement de l'outil proposé par l'ANFH dans de bonnes conditions !

## Le webinar, un complément précieux au dispositif e-learning

Le webinar ou webinaire en français, provient de la contraction entre “web” et “seminar” (web et séminaire pour la version française). C’est une conférence animée en direct et à distance, avec visio et partage d’écran.

Animé par un binôme animateur et modérateur, cette conférence web permet de :

- **Réunir des participants** géographiquement éloignés (apprenants ou intervenants qui n’auraient sans doute pas effectué le déplacement dans des conditions en présentiel)
- Proposer un **contenu varié** : répondre à une problématique métier, répondre à des questions applicatives, fournir ou approfondir un contenu de formation, convier un expert, etc.
- **Interagir avec les participants** et recueillir leurs **réactions** en direct par messagerie interactive
- D’être enregistré puis **proposé en replay** sur une plateforme LMS

Ces webinars doivent adopter des formats courts (20 à 40 minutes maximum en intégrant les questions/réponses) pour permettre de :

- Prendre **peu de temps** dans les agendas des personnes ciblées
- **Former et informer** de façon « flash » et engager les équipes vers un approfondissement si nécessaire
- Donner l’occasion aux utilisateurs de **poser des questions**
- Animer le projet et maintenir l’intérêt

Par expérience, il s’avère que pour un dispositif efficace, il est souvent nécessaire de mixer les modalités synchrones et asynchrones. Cela permet en effet de bénéficier des atouts de chaque dispositif : autonomie et souplesse d’apprentissage en asynchrone et échange en synchrone.



## **Témoignage client : Comment bénéficier au mieux des atouts du distanciel pour faciliter l'adhésion utilisateurs ?**



Lors du confinement de mars 2020, le challenge pour un grand nombre d'entreprises a été de basculer en 100% distanciel, amenant naturellement une transformation des modalités de travail dans les équipes.

Chez Klee Group, même si nous avons initié le déploiement de Microsoft 365, il a fallu en quelques semaines basculer sur cet environnement l'ensemble des collaborateurs, ce qui n'était pas prévu aussi rapidement.

De fait, un déploiement accéléré, alors que tous les collaborateurs étaient en télétravail, a été mené et l'enjeu a été d'embarquer toutes les équipes, en prenant en compte la diversité des métiers, des usages et des niveaux de maîtrise de ce type d'outils.

Nous avons en conséquence choisi de mettre en place un accompagnement renforcé pour favoriser l'adoption de ces nouveaux outils. Nous avons ainsi cadencé une communication avec deux volets : des communications « Direction » et des communications techniques, et engagé des actions de formation pour les collaborateurs qui en ressentaient le besoin avec la mise en place de parcours e-learning via notre académie d'entreprise Klee Academy, et l'animation de webinaires formatifs flash d'une vingtaine de minutes sur des sujets ciblés.

Pour compléter ce dispositif, nous avons choisi d'animer une communauté utilisateurs via une équipe Teams, où les collaborateurs peuvent venir poser leurs questions à des membres de l'équipe projet, s'entraider, partager des astuces et bonnes pratiques. Des questionnaires sur les usages ont également été transmis aux collaborateurs après quelques mois d'utilisation pour cibler au mieux leurs besoins et les attentes complémentaires en terme d'accompagnement. Dans une démarche vertueuse d'amélioration continue!

Ainsi, c'est dans une dynamique positive qu'a pu s'inscrire ce déploiement, qui a été salubre pour le maintien de nos activités. L'adhésion de l'ensemble des collaborateurs était indispensable et ce fut un challenge relevé !

Les multiples propositions qui ont permis à chacun de trouver de l'aide suivant ses besoins a très certainement été la clé du succès.

# 04

## DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT SUR LA DURÉE



L'adhésion à tout changement se gagne sur la durée. Il est en effet illusoire de penser qu'une fois les gens informés et formés, tout est joué et qu'il n'y a plus rien à faire. Ce genre d'illusion amène bien souvent à l'échec sur le long terme du changement initié.

**Il s'agit donc une fois le changement mis en œuvre, de continuer à mobiliser les collaborateurs déjà conquis, mais également de ramener à de meilleurs sentiments les réfractaires.**

Pour ce faire, plusieurs moyens s'offrent à vous. Nous aborderons ici les plus structurants quant à la stratégie d'accompagnement sur la durée, mais la communication et les rappels de formation ne seront pas non plus à négliger.

## Coacher pour mieux travailler !

Pour certaines populations, un dispositif d'e-learning et de classe virtuelle peut ne pas être suffisant. En présentiel, ces collaborateurs sont alors souvent accompagnés en proximité (accompagnement au pied de l'écran, ou proximité avec leur équipe). En distanciel, c'est aux animateurs du changement de prendre le relai. Ce coaching se prépare alors en plusieurs étapes :

- Préparation du coaching avec l'intéressé et avec sa hiérarchie (et également avec l'animateur de la classe virtuelle) : Identification du besoin de coaching
- Construction du programme de coaching : rappels, points spécifiques, entraînements en direct, mises en situation ou réalisation avec le coach de cas concrets/réels, exercices entre deux coachings
- Organisation avec le collaborateur à coacher et animation du coaching

Le coaching (ou tutorat), même s'il est réalisé en distanciel, permet de replacer l'humain au centre des préoccupations et de ramener ce contact si nécessaire à des collaborateurs en difficulté face au changement.

Parmi les populations à coacher, on retrouve également ces fameux « **animateurs du changement** ».

Et ces animateurs peuvent être de différents types : des correspondants dans les services, des key users ou encore la hiérarchie. Il est alors important de leur donner les clés pour accompagner le changement auprès des équipes.

# Les communautés, c'est la clé !

Pour accompagner les collaborateurs sur la durée, l'animation de communautés a la part belle. Il semble alors judicieux de s'appuyer sur des communautés existantes, avant de penser à en créer de toute pièce.

Ainsi, certaines populations qui seraient déjà dans un groupe WhatsApp peuvent être directement touchées via ce média. Créer une communauté nécessite également de modifier les habitudes des collaborateurs ciblés ou du moins d'en instaurer de nouvelles, chose qui n'est jamais évidente. S'appuyer sur quelque chose d'existant permet de toucher les collaborateurs sans effort de leur part.

Ces communautés sont d'autant plus précieuses sur la durée !

En effet, une fois le changement initialisé, son succès passe par le maintien d'un intérêt de la part des collaborateurs. Et dans ce cas précis, la constitution d'un réseau est nécessaire pour faire vivre l'outil ou la pratique métier.

L'animation de communauté peut recouvrir plusieurs types d'actions :

- Sollicitation de collaborateurs pour les inviter à participer à des **groupes de travail**
- Animation de **forum**
- Organisation de **visioconférences « groupes utilisateurs » ou de webinars**
- Mise à disposition de **documents** : FAQ, fiches de prise en main rapide
- Collecte des **retours d'expérience**
- Feedbacks auprès de l'équipe projet Client pour identifier de points d'amélioration (outils, bonnes pratiques, matériaux pédagogiques)
- Rédaction et transmission de **newsletters, de fils d'informations** pour dynamiser une communauté et mettre en exergue les nouveautés partagées sur la communauté

**L'animation d'une communauté d'utilisateurs peut avoir plusieurs avantages dans le cadre du déploiement d'une solution interne, d'autant plus que celle-ci influe sur les modes de travail et de collaboration :**

- Faire passer des informations
- Former à de nouveaux usages (30 minutes par semaine par exemple)
- Avoir des remontées terrain
- Placer l'utilisateur au « centre » du projet
- Créer des communautés d'entraide favorisant le social learning



**Témoignage client :**  
**Comment utiliser les communautés ?**

“ Klee a parfaitement intégré les concepts d’intelligence collective, cela a permis de mettre en place une communauté digitale d’utilisateurs pour partager les bonnes pratiques, les tutos en vidéos, les trucs & astuces, etc.

— **Pierre JAECK** - Performance and continuous Improvement, Ceva Santé Animale

[Voir le témoignage vidéo de Ceva Santé Animale](#)

# La technologie au service de l'accompagnement

L'accompagnement sur la durée recouvre aussi l'assistance des collaborateurs, afin qu'ils puissent trouver de l'aide pour prendre en main les nouveaux outils ou process.

Les assistances classiques se digitalisent et s'orientent vers des modèles mettant en œuvre des Chatbot ou des solutions d'accompagnement dans l'outil de type « Lemon Learning ».

## Les chatbots

Qu'est-ce qu'un chatbot ?

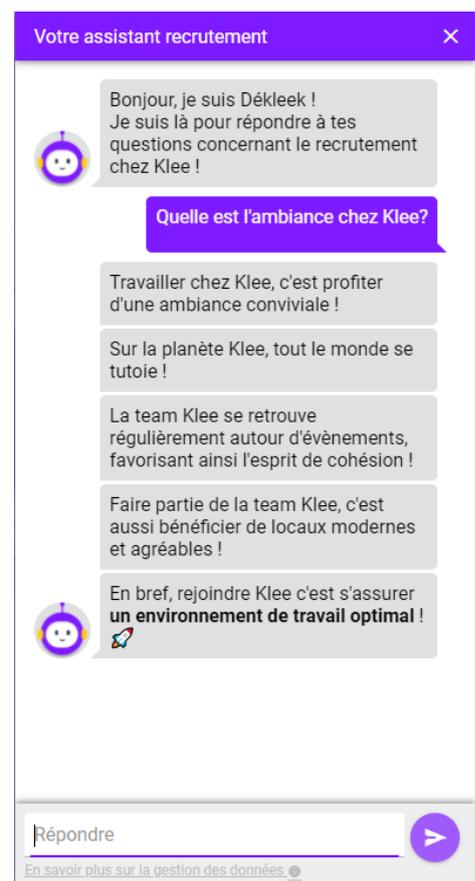
**ChatBot = Chat + (ro)Bot**

« Chat » comme discussion en ligne et  
« Bot » comme robot.

Le Chatbot, aussi connu sous le nom d'« agent conversationnel », est un programme pour simuler une conversation en **langage** naturel.

La chatbot permet de fournir à des collaborateurs (ou des cibles externes) un accompagnement 24h/24 et 7jours/7.

A droite, illustration du chatbot Dékleek, notre assistant virtuel de recrutement chez Klee Group



## Les atouts d'un chatbot



### ASSISTANCE UTILISATEURS 24/7

Gestion des demandes fréquentes et premier niveau  
Disponibilité permanente  
Prise en charge de masse, sans file d'attente  
Qualification des demandes et dispatch permettant une prise en charge plus rapide par l'assistance humaine



### INTÉGRATION AU DISPOSITIF MÉTIER

Réponse aux questions de l'utilisateur par une connexion aux outils de gestion (Webservices)  
Réalisation des opérations de gestion : le formulaire de saisie est remplacé par une conversation



### ACCESSIBILITÉ

Simplicité d'utilisation - guidé, reconnaissance du langage  
Modalité de conversation intuitive et attractive  
Compréhension de l'intention : Langage naturel, informations sur le contexte métier, analyse mots clés  
Une meilleure expérience utilisateur



### AMÉLIORATION DE L'ASSISTANCE

Réponse aux questions de l'utilisateur par une connexion aux FAQ et bases de connaissances (Webservices)  
Intégration aux outils de ticketing : demandes qualifiées, dispatchées dans la file d'attente concernée

Dans le cadre d'un accompagnement, le chatbot peut revêtir plusieurs enjeux :

# 1

#### INFORMER, ORIENTER

Informar sur une réglementation, une procédure, l'avancement de son dossier, ... Informar sur des produits, des services  
Orienter dans une demande de Visa

# 2

#### COACHER, ASSISTER

Coacher en santé, en sport, mais aussi sur la prise en main d'une application  
Assister un particulier pour faire sa demande de logement social, etc...

# 3

#### INSPIRER, PROPOSER

Inspirer des loisirs, des vacances, des produits  
Proposer de nouvelles idées

## Témoignage d'expert : Quels sont les atouts d'un chatbot ?



Toujours prêts et de bonne humeur !

Les chatbots sont devenus incontournables, ils sont disponibles pour répondre immédiatement à des sollicitations multiples et sont toujours de bonne humeur !

Ils sont attendus par les utilisateurs qui ont pris l'habitude de leur poser des questions, rendant ainsi les aides en ligne et FAQ obsolètes. La compréhension du langage naturel et la formulation de réponses contextualisées a permis une adoption massive par les utilisateurs. Avec le chatbot, on ose poser toutes les questions « bêtes ».

## Pourquoi nos clients sont-ils séduits par les chatbots ?



Les DSI et directions métier chez nos clients améliorent également l'efficacité de l'assistance utilisateurs. Le chatbot est naturellement intégré au processus d'assistance, il répond mais aussi qualifie les demandes qu'il ne peut traiter. Il est facilement adaptable, en fonction de l'actualité du projet et du contexte.

Rapide à mettre en œuvre, les résultats sont immédiats et ne cessent de progresser avec un enrichissement simple. Ce sont des chantiers très sympas à traiter avec les équipes projet d'autant plus si les sujets métier sont un peu austère !

— **Rozenn MARY** - Manager Accompagnement au Changement chez KLEE GROUP

[En replay nos expert vous parlent de chatbot dans le webinar :](#)

[Offrez un assistant personnel à vos utilisateurs, adoptez un chatbot !](#)



## L'accompagnement dans l'outil

L'accompagnement dans l'outil peut aussi passer par d'autres outils innovants qui permettent de proposer des contenus aux collaborateurs et de les accompagner quel que soit le lieu ou le moment.

Ainsi ce type d'outils innovants peut permettre de proposer aux collaborateurs, des compléments au sein de leur propre outil de travail :

- Des pas à pas à déclencher par l'utilisateur ou proposés automatiquement lors de l'apparition d'une nouvelle fonctionnalité
- Des capsules vidéo micro-learning
- Des communications qui s'affichent automatiquement à la connexion de l'utilisateur

Ce type de solution est particulièrement intéressant pour une application en constante évolution ou pour accompagner des utilisateurs occasionnels, qui d'une fois sur l'autre, oublieront comment se servir de l'outil au mieux.

Accompagner les utilisateurs d'applications au plus près du besoin permet de faciliter la prise en main et l'adhésion. Il paraît donc important lors de la conception de la stratégie d'accompagnement et lors de déploiements d'outils informatiques, d'étudier les opportunités et impacts potentiels de ce type de solutions.

**Témoignage d'expert :**  
**Pourquoi accompagner les utilisateurs directement dans l'outil ?**

“  
Aujourd'hui, la formation aux logiciels doit être directement intégrée aux outils pour faciliter leur prise en main. C'est fondamental pour améliorer la qualité de l'expérience utilisateur et la productivité sur les logiciels. C'est ce que Lemon Learning propose avec les guides interactifs embarqués.

— Pierre LEROUX - CEO et fondateur de [Lemon Learning](#)

# 05

## QUEL FUTUR POUR L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT ?





Il est illusoire de penser que la crise en cours modifiera complètement notre façon de travailler. Le présentiel existera toujours !

Néanmoins nous ne pouvons nier l'impact de cette crise sur l'accentuation du télétravail. Il sera donc difficile de pouvoir disposer en présentiel de l'ensemble des équipes, la contrepartie à la généralisation du télétravail étant souvent dans les entreprises le « flex office » et la suppression de mètres carrés.

Les modalités de formation dépendront donc fortement des typologies de formation :

- Pour une action de formation ponctuelle et courte (environ 2 jours), il sera envisageable de mobiliser une équipe sur site et donc de proposer des formations présentiels
- Pour des actions de formations plus conséquentes, le digital learning nous semble indispensable pour la souplesse que cela peut apporter aux apprenants

Néanmoins, nous sommes convaincus que toute action digital learning ne pourra se faire intégralement en asynchrone, excepté pour des sujets pouvant être abordés en micro learning. En effet, la période actuelle met l'accent sur l'animal social qu'est l'être humain : nous avons besoin d'échanger, de confronter, d'apprendre ensemble et les uns des autres. Le contact, même par caméra interposée lors d'un webinar, nous semble indispensable dans tout cycle d'apprentissage. Nous nous enrichissons les uns des autres et ce lien social est essentiel pour acquérir des connaissances de manière optimale.

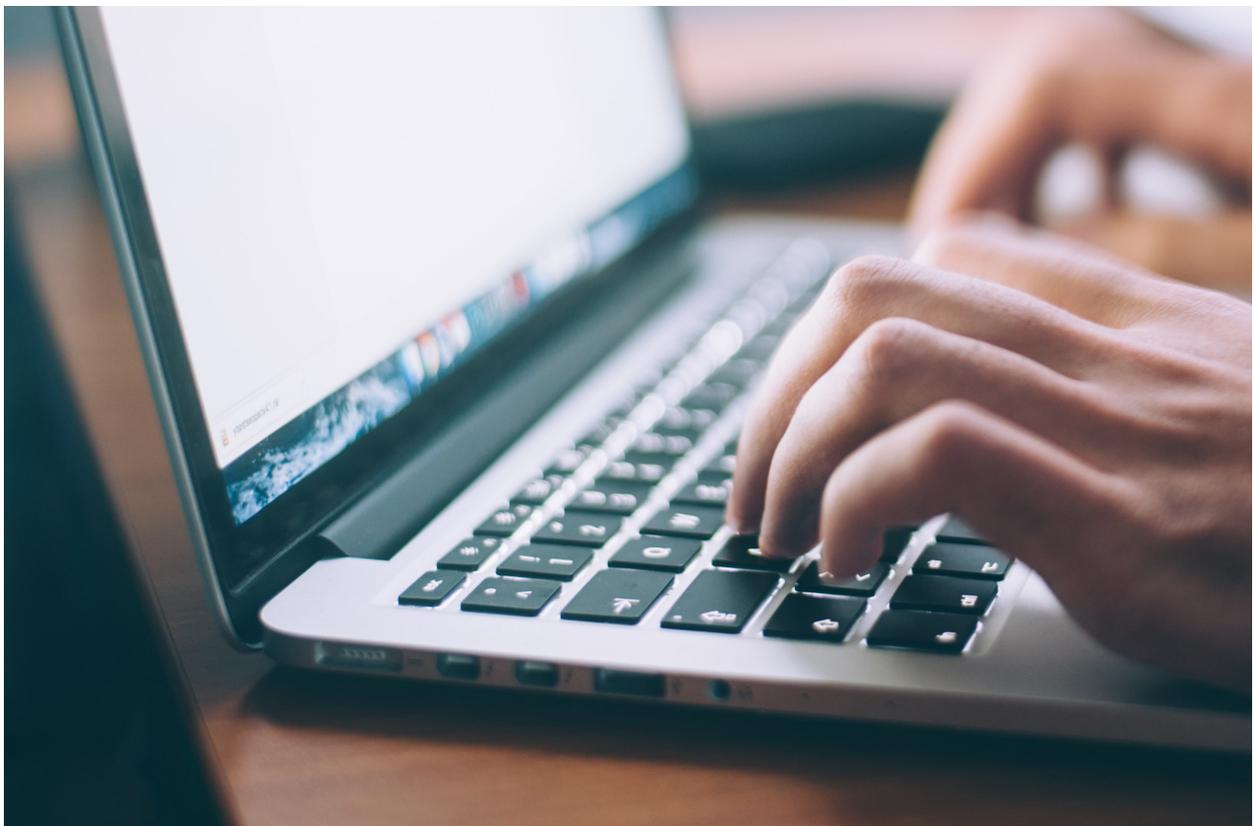
Néanmoins, l'objectif sera d'utiliser au mieux toutes les possibilités de la transformation digitale. On peut notamment parler du mobile learning pour les capsules micro-learning ou s'adaptant bien à certaines populations d'apprenants ; de même l'immersive learning pourra être un vrai plus pour la montée en compétence sur des métiers où la mise en pratique dans un environnement proche de l'environnement professionnel est nécessaire.

À l'avenir, l'accompagnement au changement devra plus que jamais s'adapter aux situations et aux problématiques de chaque population apprenante.

Nos nouvelles pratiques du digital nous permettront également de rapprocher des populations distantes et de favoriser la collaboration si riche pour les apprentissages.

Ainsi, il sera nécessaire de tirer parti au mieux des outils nouvellement adoptés suite à la situation actuelle, notamment ceux qui permettent aux apprenants de se rapprocher et de continuer à partager malgré la distance, on peut citer par exemple les campus virtuels ou encore les bureaux virtuels.

Le monde de l'éducation, donc de la formation initiale, et de la formation professionnelle tendent à se rapprocher depuis quelques années, ce sera plus que jamais le cas dans le contexte à venir où l'autonomie, les compétences et la confiance seront la clé de toute organisation !



## LIVRE BLANC

Le Change Management  
en 100% distanciel : ce que  
la crise sanitaire a changé  
aujourd'hui et ce qu'elle  
changera durablement  
demain !



# kleee > conseil

## CONTACT

**Klee Group Le Plessis-Robinson**  
Rue de la Boursidière - Bâtiment N  
92350 Le Plessis-Robinson, France  
+33 (0)1 58 29 25 25

**Klee Conseil Issy-Les-Moulineaux**  
31 rue Ernest Renan  
92130 Issy-les-Moulineaux, France  
+33 (0)1 46 29 60 00

[www.kleegroup.com](http://www.kleegroup.com)

## NOUS REJOINDRE

Découvrez nos offres de stages et  
nos offres d'emploi et postulez  
[en ligne !](#)

## NOUS SUIVRE

