

## Comment fédérer ses collaborateurs dans un contexte de transformations et d'incertitudes



Conseils pratiques pour réussir la déclinaison opérationnelle de votre conduite du changement.

# Sommaire

Introduction : Pas de transformation réussie sans fédérer vos collaborateurs p. 03

Souriez, vous vous transformez ! p. 04

L'engagement collaborateur, indicateur clé de votre transformation p. 06

Savoir fédérer pour transformer p. 08

Phase 1 : Réaliser le diagnostic interne p. 10

Phase 2 : Mettre en place le changement p. 12

Phase 3 : Accompagner le changement p. 14

# Introduction

Pas de transformation réussie sans fédérer vos collaborateurs.



**L'objectif de ce guide** est de vous aider à réussir votre mission fondamentale : maximiser la réussite opérationnelle d'une stratégie de transformation validée par la direction.



Ce rapport a été rédigé par notre équipe d'**experts en psychologie du travail et transformation des organisations**, qui accompagnent au quotidien des entreprises dans l'analyse des données collaborateur générées par la plateforme Supermood.



Très pragmatique, ce guide est une boîte à outils de conseils actionnables qui vous permettra de mettre en place avec vos collaborateurs une boucle de feedback régulière, qui s'appuie sur une écoute méthodique de leurs remontées opérationnelles et sur l'analyse des données en temps réel qui en découle.

## À propos de Supermood

Leader français de la mesure de l'engagement et de l'expérience collaborateur, Supermood est une solution d'enquêtes intelligentes qui permet de transformer en temps réel les opinions et besoins des collaborateurs en données actionnables pour les équipes dirigeantes et managers.



**+4 millions**  
d'avis collaborateur



**+150**  
entreprises clientes



**+213k**  
collaborateurs sondés

# Souriez, vous vous transformez !



Dans votre environnement compétitif en mutation constante, la réinvention permanente de votre organisation devient la norme. Dans ce contexte, votre transformation peut prendre différentes formes.

Et si chaque transformation est singulière et propre à son contexte, on peut néanmoins distinguer **trois types de transformation**, qui ne sont pas exclusives les unes des autres.

## Si parmi vos enjeux organisationnels, vous devez :



- **Optimiser** des investissements qui améliorent votre environnement (nouveaux outils technologiques, culture d'entreprise, espace de travail, etc.) pour que votre entreprise reste compétitive.
- **Identifier** les nouveaux rôles, nouvelles pratiques, nouvelles compétences qui favorisent cette optimisation.
- **Amener** progressivement de la flexibilité, de la collaboration et de l'innovation dans votre culture d'entreprise.
- **Attirer** et retenir les talents, notamment les jeunes collaborateurs.



Votre transformation est une...

**Modernisation**



- **Faire intégrer** aux équipes une nouvelle orientation stratégique ou un événement : nouveau business-model, fusion-acquisition, restructuration, PSE (plan de sauvegarde de l'emploi), ou même un simple déménagement.
- **Clarifier** régulièrement le périmètre évolutif des équipes pour réduire le niveau d'incertitudes liées au changement.
- **Maintenir** la confiance entre la direction et les collaborateurs suite à une nouvelle orientation stratégique.
- **Diminuer** les risques de RPS et de burnout des collaborateurs et managers.



Votre transformation est une...

**Réorganisation**



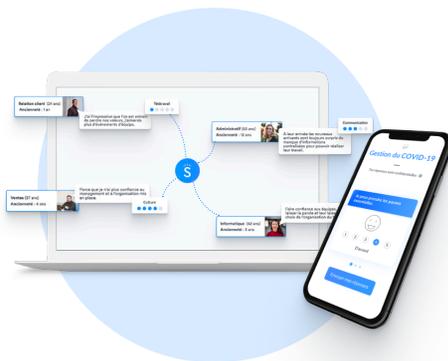
- **Articuler** la mise à jour régulière de votre organigramme dans une croissance effrénée.
- **Développer** une culture claire et cohérente pour augmenter la rétention et l'attractivité des talents.
- **Mettre en place** des pratiques et des process innovants et scalables.
- **Sénioriser** rapidement les équipes, par le recrutement et la formation continue.
- **Ancrer** le feedback rapide et précis dans votre culture d'entreprise et vos process en interne.



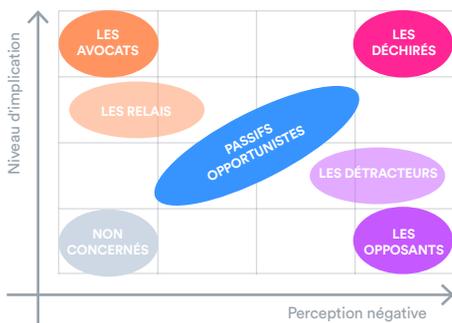
Votre transformation est une...

**Hypercroissance**

# L'engagement collaborateur, votre indicateur clé



Pour savoir si votre conduite du changement part dans la bonne direction, il est indispensable d'avoir une **vision claire, granulaire et dynamique du niveau d'adhésion à la transformation** de vos différentes équipes, du local au global.



Cartographie des différentes populations de collaborateurs face au changement.

Supermood a pu modéliser votre compréhension en temps réel de l'évolution de l'engagement collaborateur en phase de transformation.

Comment ? Avec l'employee Net Promoter Score (eNPS), un indicateur clé en temps réel de recommandation de votre entreprise par vos collaborateurs. Ces derniers répondent, sur une échelle de de 0 à 10, à la question suivante :

**“Recommanderiez-vous votre entreprise comme une entreprise où il fait bon travailler ?”**



employee Net Promoter Score (eNPS) : Ambassadeurs (%) - Non ambassadeurs (%)



**Phase 1 (P1) : Réaliser le diagnostic interne**

**Phase 2 (P2) : Mettre en place le changement**

**Phase 3 (P3) : Accompagner le changement**

En mesurant l'eNPS des entreprises clientes de Supermood en contexte de transformation, tout secteur et toutes tailles confondues, on observe **une période de turbulence inévitable**, entre le moment où les premières communications et actions de transformation sont mises en place (P2) et l'acculturation effective observée dans vos équipes (P3).

Une fois les actions d'ajustement effectuées grâce à la boucle de feedback ancrée au sein de votre organisation, l'eNPS augmente pour revenir à minima au niveau initial.

Dès lors, votre défi est de faire preuve d'une **écoute analytique auprès de vos équipes pour créer ce dialogue vertueux** : leur donner la parole anonymement pour qu'ils puissent exprimer le plus librement possible leurs craintes, leurs ressentis, mais également leurs idées innovantes.

Et en fonction des retours remontés, agrégés et analysés, en accuser la réception et mettre en place des projets et programmes de transformation adaptés et dont **vous pourrez ensuite mesurer l'impact en temps réel**.



# Savoir fédérer pour transformer

Avant d'être technologique ou digitale, **la transformation de votre organisation est avant tout culturelle**. Votre mission fondamentale n'est pas de mettre des outils digitaux dans les mains de tous les collaborateurs, mais de les engager vers un état d'esprit d'amélioration continue indispensable pour s'adapter à votre environnement concurrentiel en mutation permanente.

Faire évoluer les mentalités au sein de vos différentes équipes **nécessite des actions similaires à une campagne électorale** : dialoguer, écouter, mobiliser, agir, convaincre, et surtout former.

Cependant la temporalité est ici à moyen-long terme, la conduite du changement étant une élection permanente qui, grâce à l'écoute analytique, peut désormais être régulièrement mesurée grâce aux retours anonymes des collaborateurs remontés et agrégés sous forme de données.

Vous pouvez ainsi **suivre en temps réel et avec précision l'évolution de l'impact du changement** que vous avez impulsé, et ainsi ajuster votre pilotage de transformation.

# Indicateurs de pilotage pour vos transformations



## La communication

Levier indispensable pour mobiliser et créer de la confiance. Cependant, les règles du jeu ont évolué. Les collaborateurs ayant besoin d'être écoutés pour s'engager à long-terme, les traditionnels messages unilatéraux top-down sont progressivement remplacés par un dialogue agile avec une boucle de feedback au sein de l'organisation.



## La formation

La transformation de votre organisation implique la réinvention rapide de vos équipes, mais également des missions et des compétences de vos collaborateurs. Lors d'une transformation, l'enjeu est double : savoir rapidement répondre aux nouveaux besoins de formation, aussi bien sur le contenu que sur le format (présentiel, digital, blended, etc.), mais également favoriser une culture de l'expérimentation et l'apprentissage continu.



## Les outils de suivi

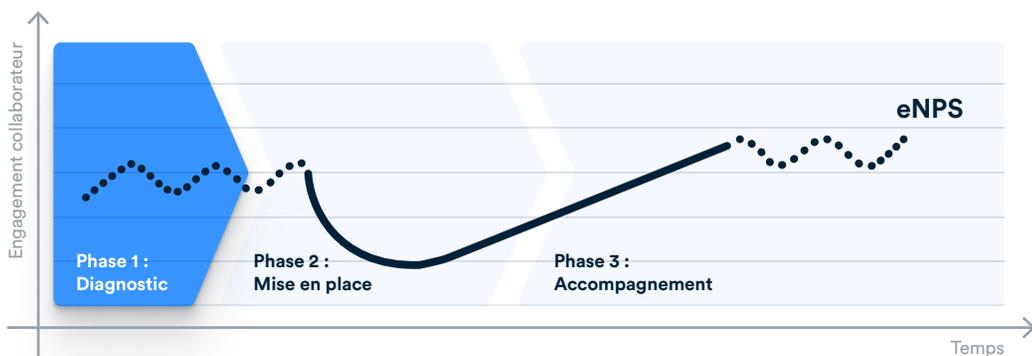
Pas d'agilité sans prise d'information rapide grâce aux données ! Pour maximiser la réussite de votre projet de transformation, il est indispensable de pouvoir régulièrement mesurer l'impact de votre stratégie et de vos initiatives, et notamment le degré de compréhension et d'adhésion de vos équipes. Aujourd'hui, les solutions d'écoute analytique, incluant Supermood, vous permettent ainsi de développer une écoute analytique qui collecte et agrège en temps réel les ressentis et réflexions anonymisés de vos collaborateurs.



## Les événements

Dans une organisation, la dimension émotionnelle est essentielle pour mobiliser vos collaborateurs, et à ce titre les interactions de visu (plénière, réunions d'information, 1:1, etc.) restent très importantes dans une phase de transformation qui peut être vécue de manière violente, voire déshumanisante, par les équipes concernées. Il est important d'incarner, faire incarner, créer divers espaces de rencontre et de dialogue dans le monde réel.

# Phase 1 : Réaliser le diagnostic interne



P1

P2

P3

## Objectifs du diagnostic interne :

Prioriser les défis RH.

Cartographier les parties prenantes.

Initier le feedback interne.

Avant d'être officialisée auprès de toutes les équipes, **votre transformation doit être bien préparée.**

Dans cette préparation, il est important de pouvoir réaliser un audit interne auprès de vos équipes dans lequel elles puissent **s'exprimer sur les réalités opérationnelles** qu'elles vivent au quotidien.

# Les bonnes pratiques



## Organiser

- **Mobilisez** les différentes parties prenantes (Comex, Direction RH, managers), en les sensibilisant sur l'usage de la boucle de feedback, avec un focus sur leurs intérêts - personnels et groupe - à l'adopter.
- **Planifiez** en fonction de votre contexte la temporalité et les différents messages du changement, de l'annonce officielle du Comex à tous les collaborateurs, au ruissellement plus opérationnel via les managers.
- **Anticipez** les premiers besoins opérationnels prioritaires qui facilitent la compréhension et l'adhésion des équipes.



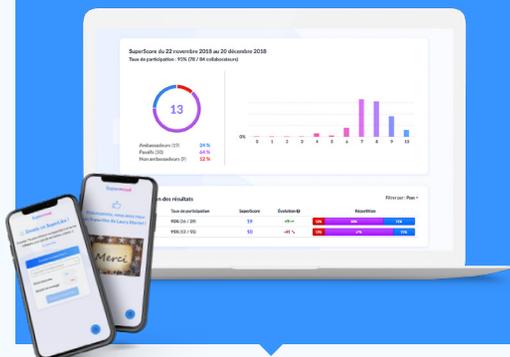
## Informer

- **Démontrez**, éléments de contexte et données à l'appui, la nécessité du changement, sa légitimité, sa vision, ses objectifs et son impact positif sur la performance, le quotidien, la clientèle, etc.
- **Mettez en avant** l'engagement ferme des dirigeants dès le début de la transformation.



## Mesurer

- **Identifiez** les freins et les moteurs du changement en collectant les ressentis opérationnels anonymisés de vos collaborateurs.
- **Distinguez** les populations ambassadrices, passives et désengagées, en mesurant notamment l'employee Net Promoter Score (eNPS).



Exemple d'analyse de la répartition de l'employee Net Promoter Score (eNPS) au sein des équipes des entreprises clientes de Supermoode.



# Phase 2 : Mettre en place le changement



P1  P2  P3

**Préoccupations des collaborateurs :**

- Personnelles.
- L'organisation.
- Le changement.

Dans cette installation de votre transformation, votre organisation rentre dans le dur. Vous allez certainement voir votre employee Net Promoter Score (eNPS) de vos équipes diminuer.

Avec cohérence et pragmatisme, c'est le moment de **valoriser au maximum la boucle de feedback mise en place avec vos collaborateurs** pour procéder aux premiers ajustements de votre stratégie de transformation initiale, tout en gardant le cap.

# Les bonnes pratiques



## Organiser

- En fonction des premiers feedbacks collaborateurs et managers, **identifiez et qualifiez** les projets de transformation pertinents (court-terme long-terme), et favorisez la mise en place des premières actions quick-win à forte valeur symbolique.
- **Mettez en place** différents types de rencontres (plénière, réunions d'informations, ateliers), incitez vos équipes à participer à la boucle de feedback interne.
- **Développez** une communauté de personnes ambassadrices, orientez et soutenez-les dans la diffusion des messages et bonnes pratiques au niveau opérationnel.



## Informer

- **Faites** régulièrement remonter aux équipes dirigeantes les feedbacks terrain agrégés et analysés pour les aider à optimiser leur prise de décision.
- En fonction des retours collaborateurs et managers, **réduisez** leur niveau d'incertitudes, en leur précisant ce qui change et ne change pas, et partagez vos différentes intentions (ex : mise en place d'actions quick-win, analyse plus poussée des problématiques plus complexe, etc.)
- **Adaptez** vos messages pour expliquer les différentes articulations opérationnelles du changement aux équipes concernées.



## Mesurer

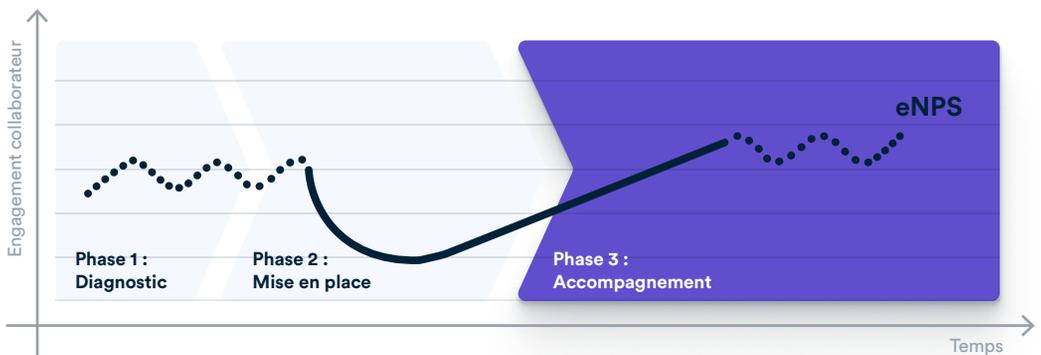
- **Faites** régulièrement remonter aux équipes dirigeantes les feedbacks terrain agrégés et analysés pour les aider à optimiser leur prise de décision.
- En fonction des retours collaborateurs et managers, **réduisez** leur niveau d'incertitudes, en leur précisant ce qui change et ne change pas, et partagez vos différentes intentions (ex : mise en place d'actions quick-win, analyse plus poussée des problématiques plus complexe, etc.)
- **Adaptez** vos messages pour expliquer les différentes articulations opérationnelles du changement aux équipes concernées.



Exemple de benchmark utilisé par les entreprises clientes de Supermood en phase de transformation.



# Phase 3 : Accompagner le changement



P1 ✓

P2 ✓

P3

## Préoccupations des collaborateurs :

- L'expérimentation.
- La collaboration.
- L'amélioration continue.

Une fois les premiers avis des collaborateurs exprimés et officiellement entendus grâce à votre écoute analytique qui a agrégé leurs retours anonymisés, **vous devez progressivement adapter votre communication et vos actions en interne.**

Et pour que ces ajustements maximisent leur compréhension et leur adhésion à la transformation, vos mots d'ordre sont : **pédagogie, consistance, cohérence et patience.**

# Les bonnes pratiques



## Organiser

- En fonction des premiers retours collectés en Phase 2, **favorisez** la formation et l'accompagnement des équipes sur leurs différents besoins.
- **Facilitez** le transfert de compétences entre collaborateurs.
- Avec les retours collaborateurs à l'appui, **développez et animez** une culture flexible et apprenante qui favorise l'innovation continue : valoriser le test & learn, l'agilité, la collaboration, le droit à l'erreur ou encore le télétravail.



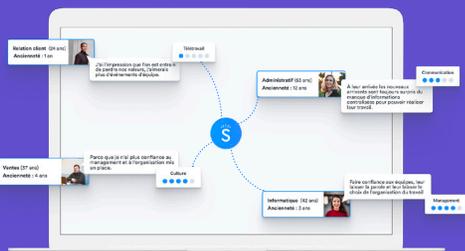
## Informer

- **Communiquez** de manière transverse et consistante sur les projets de transformation.
- **Éditorialisez** votre communication en mettant en avant des premières actions quick-win des success stories et des portraits de personnes ambassadrices qui humanisent votre transformation.



## Mesurer

- **Faites remonter** les différents besoins de formation et d'accompagnement des collaborateurs.
- **Effectuez** un inventaire des compétences déjà présentes en interne.
- **Quantifiez** l'évolution du nombre d'initiatives inter-équipes depuis l'annonce de la transformation.
- **Évaluez** la rétention et l'attractivité de vos équipes, avec un focus sur les jeunes collaborateurs.



Exemple de sondage envoyé aux collaborateurs pour faciliter l'apprentissage collaboratif en interne.

# Leader français de l'engagement au travail

Auteur du rapport :

Pierre Tâm-Anh LE KHAC  
Responsable contenus

En collaboration avec :

Neila CHOUKRI  
Directrice des opérations

Simon CHARTAN  
Responsable Data

Bazil HAMARD  
Design & conception

## Ces entreprises se transforment avec Supermood

