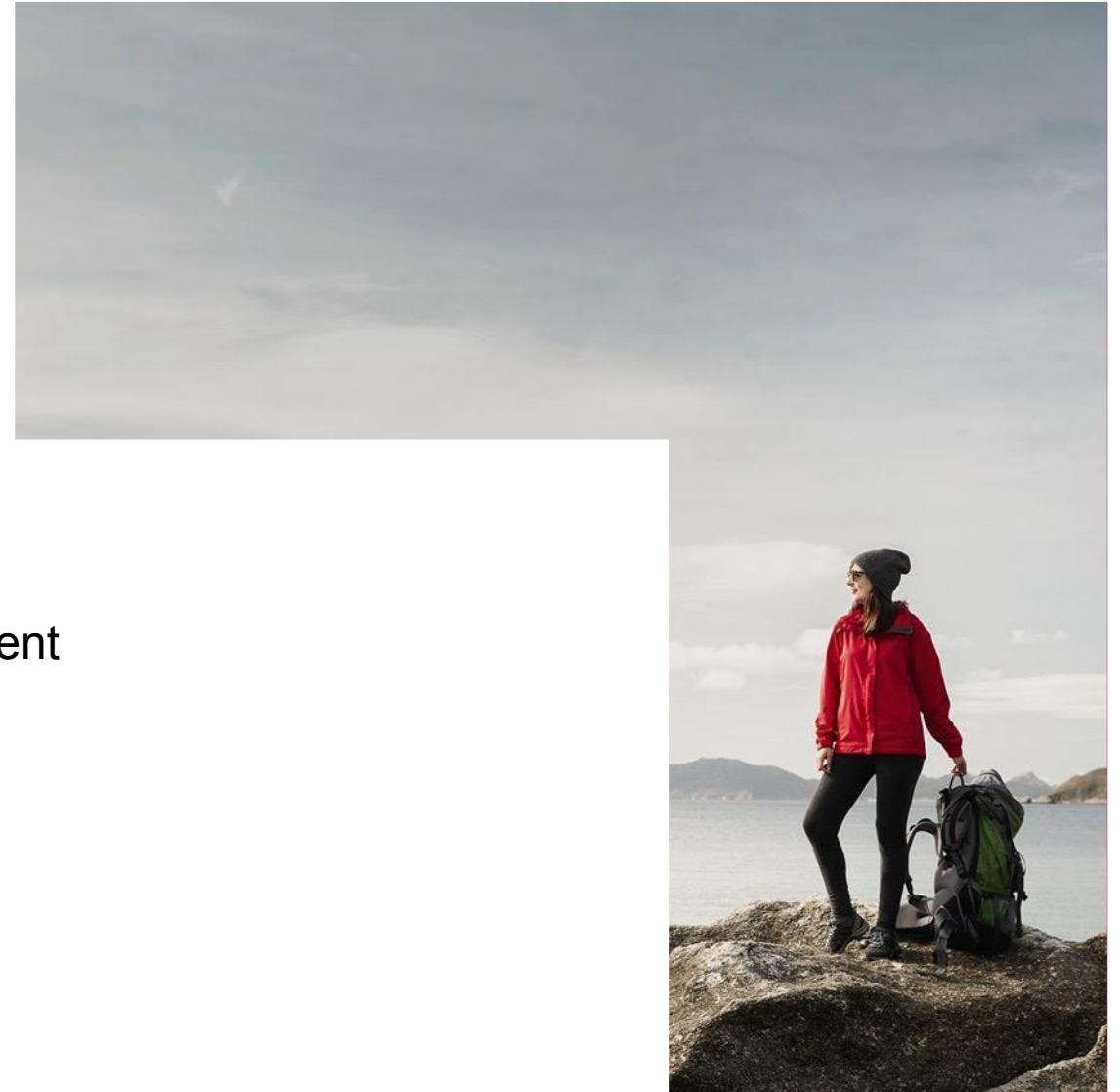


Saturation et fatigue au changement : diagnostic et outils pour une agilité à l'échelle sereine

Élise Paichard, Coach Agile, RTE, STE
Maxime Jamet, Conseiller en Gestion du Changement

Agile Tour Québec, novembre 2023



Qui sommes-nous et pourquoi cet atelier ?



Élise Paichard
Coach agile, RTE, STE



Maxime Jamet
Conseiller en gestion du
changement

Quels sont les objectifs de cet atelier ?

- **S'aligner** sur la **définition** du **changement**
- **Définir** la **saturation** et la **fatigue** au **changement**
- **Identifier** la **saturation** et la **fatigue** au **changement**
- **Diagnostiquer** la **saturation** au **changement**
- **Appréhender** les **principes** de **facilitation** en **gestion** du **changement**
- **Utiliser** les **mécanismes SAFe** pour **gérer** la **fatigue** au **changement**

Agenda



Quel est notre rapport au changement en 2023 ?

Diagnostic : quelle est le niveau de saturation au changement organisation ?

Qu'est-ce qui atténue la saturation/fatigue au changement ?

Comment l'agilité à l'échelle peut nous aider ?

Mise en situation : absorber les changements



Quel est notre rapport au changement en 2023 ?



**Que suscite chez
vous le mot
« changement » ?**



Une définition du changement

« Le **changement** est un **mouvement** qui part d'un **état actuel**, passe par un **état de transition** et aboutit à un **état futur**. »



© Prosci. Tous droits réservés.

Un mouvement aux différents visages

Le **changement**, quel que soit l'importance qu'on lui donne, est devenu une **constante imperceptible** prenant **sources à différents endroits** et adoptant **différentes formes** :

Famille, amis,
société, travail ...

Interne ou
externe

Rupture radicale
ou événement
mineur

Anticipé ou
inattendu

© Prosci. Tous droits réservés.

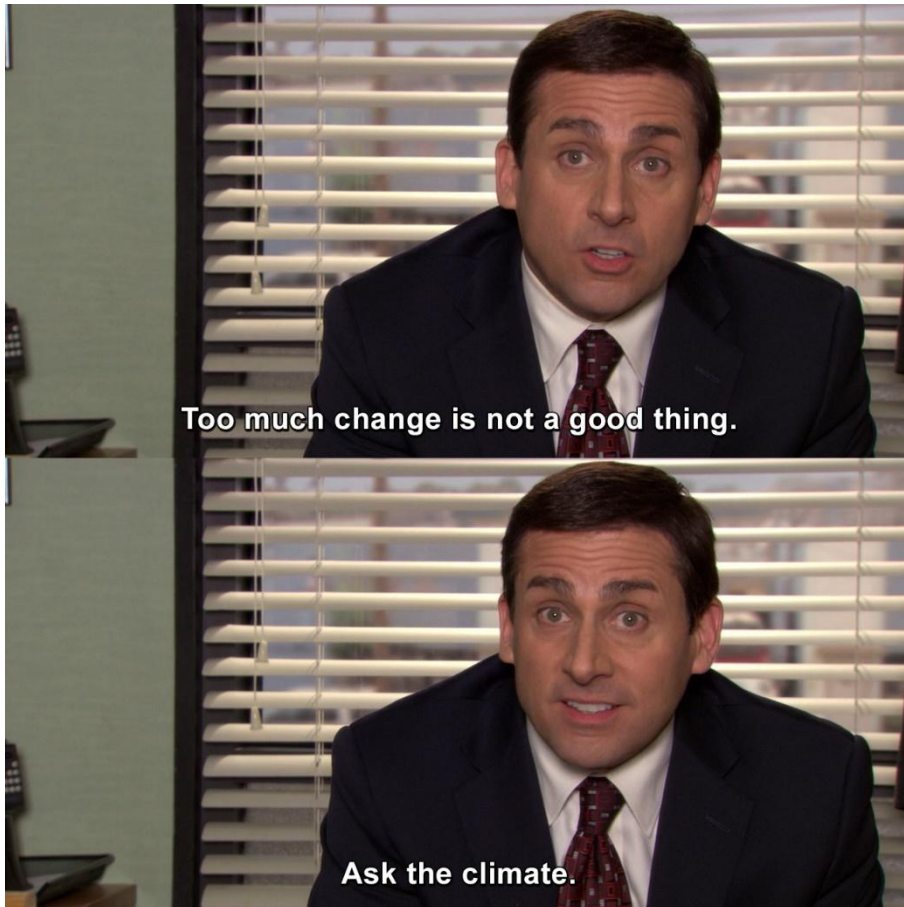
L'omniprésence du changement en entreprise

Dans un monde de plus en plus **volatile, incertain, complexe et ambiguë (VUCA)**, les **organisations** se **réinventent** et se **transforment en continue**. Par exemple cela pourrait se traduire par :

- **Passer à des processus documentés et gérés**
- **Fusionner deux organisations**
- **Introduire un nouveau produit sur le marché**
- **Introduire un nouvel outil dans les processus production**
- **Passer d'un modèle hiérarchique à un modèle matriciel**

Au cœur de l'organisation les **collaborateurs** se retrouvent **spectateurs, bénéficiaires et acteurs** des changements.

La capacité à absorber une charge constante de changements



Demandons aux employés

- Un employé est confronté en moyenne à **10 changements planifiés par an** *(Source Gartner).*
- La volonté des employés à soutenir le changement est passée de **74% en 2016 à seulement 43% en 2022** *(Source Gartner).*
- La capacité des employés à absorber le changement a **diminué de 50% après la pandémie** *(Source Gartner).*
- **70% des employés approchent, atteignent ou dépassent le point de saturation** *(Prosci).*
- Les petits changements répétés impactent négativement *(fatigue, saturation)* les employés, **2.5 fois plus qu'un changement majeur** *(Source Gartner).*

Des « petits changements » qui saturent

La **multiplicité des changements** amène de la **saturation** chez les employés néanmoins nous distinguerons **deux types de changements** :

Les « **grands** » changements
organisationnels

***Exemple** : un programme de transformation
d'entreprise pour adopter le cadre SAFe*

Les « **petits** » changements
du quotidien

***Exemple** : Introduire un nouvel indicateur impactant les
pratiques des équipes*

Contrairement aux **idées reçues**, la **répétition** des « **petits** » **changements** entraîne plus rapidement de la **saturation au changement** qu'un grand changement.

Les conséquences de la démultiplication des changements



SATURATION AU CHANGEMENT



RÉSISTANCE AU CHANGEMENT



FATIGUE AU CHANGEMENT

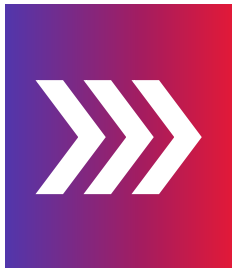
Les différents niveaux de la saturation au changement



Une saturation faible ou nulle : « les changements seront absorbés sans difficulté particulière, en s'appuyant sur les dispositifs d'accompagnement traditionnels existants. »



Une saturation moyenne : « dans ce cadre, les changements restent absorbables sous réserve de coordination entre les porteurs de projets, pour s'assurer que l'ensemble des transformations décidées au sein de l'organisation soient compatibles entre elles. »



Une saturation élevée : « la transformation demandée dans le délai prévu est alors presque impossible. Les équipes ne pourront pas s'adapter aux transformations, ce qui risque de se traduire soit par des arbitrages décidés localement, ou par l'absence de prise en compte des changements. Les conséquences sont visibles sur la performance de l'organisation.»

Les « symptômes » de la fatigue au changement

Une des **conséquences principales** de la **saturation au changement** est la **fatigue au changement**, elle peut se **caractériser au travers les symptômes suivants** :

Bruit

Apathie

Épuisement

Stress

Résistances

Négativité

Scepticisme

L'impact de la fatigue au changement sur l'organisation

- **Impact sur les dynamiques et l'efficacité des équipes** : baisse de productivité, créativité, collaboration
- L'impact de la fatigue du changement va **au-delà des simples mesures de performance**. Cela peut **éroder la confiance** au sein des équipes, **tendre les relations** et même **éloigner les talents précieux** de l'organisation.

Le cadre SAFe comme catalyseur du changement

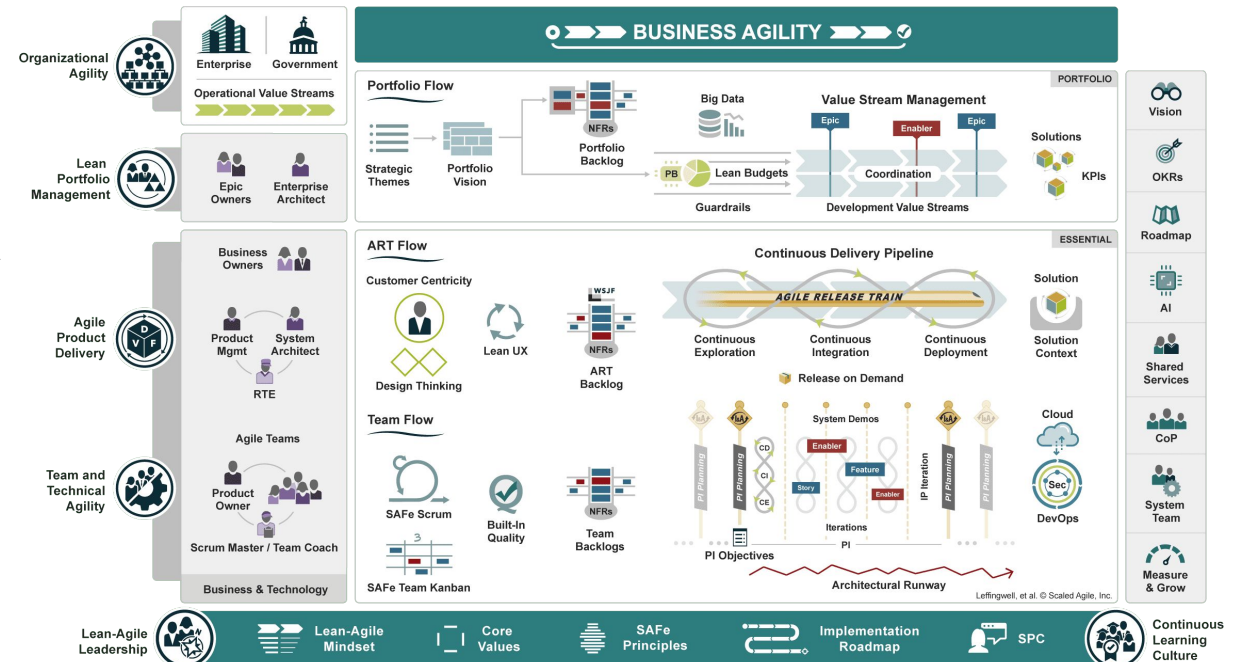
Le déploiement de SAFe se caractérise par

- Un **changement majeur** du **mode fonctionnement** de l'**organisation** ;
- Des **petits changements multiples** dans le **quotidien** des **employées** ;
- Une **transformation organisationnelle** qui peut à moyen terme **favoriser l'apparition de la saturation** et de la **fatigue au changement**

Toutefois, le cadre SAFe permet aussi via :

- les **rôles**,
- les **artefacts**
- les **événements**

de **mieux anticiper, prioriser et gérer** la **multiplication des changements**.



Diagnostic : quelle est le niveau de saturation au changement de votre équipe/organisation ?

Un sondage en 10 questions pour diagnostiquer la saturation

1

Je considère qu'il y a trop de changements dans mon milieu de travail.

2

Je suis fatigué de tous les changements introduits dans mon milieu de travail.

3

La quantité de changements qui surviennent au travail me dépasse.

4

On nous demande de changer trop de choses en même temps au travail.

5

On nous demande régulièrement de changer quelque chose au travail.

6

J'aimerais qu'il y ait de la stabilité avant d'autres changements au travail.

7

Mon milieu de travail change de façon imprévisible.

8

Il est difficile de s'adapter aux changements qui surviennent dans mon milieu de travail.

9

Notre organisation a de la difficulté à prioriser les initiatives.

10

Le rythme des changements que nous avons à absorber est insoutenable.

Inspiré et adapté de Bernerth, J.B., Walker, H. J., et Harris, S. G., « Change Fatigue: Development and Initial Validation of a New Measure », Work & Stress, vol. 25, n° 4, 2011, p. 321-337.

Comment faire passer et remplir le sondage

Mode d'emploi

| | | | |
|---|---|----|---|
| 1 | Je considère qu'il y a trop de changements dans mon milieu de travail | 6 | J'aimerais qu'il y ait de la stabilité avant d'autres changements au travail. |
| 2 | Je suis fatigué de tous les changements introduits dans mon milieu de travail | 7 | Mon milieu de travail change de façon imprévisible. |
| 3 | La quantité de changements qui surviennent au travail me dépasse | 8 | Il est difficile de s'adapter aux changements qui surviennent dans mon milieu de travail. |
| 4 | On nous demande de changer trop de choses en même temps au travail. | 9 | Notre organisation a de la difficulté à prioriser les initiatives. |
| 5 | On nous demande régulièrement de changer quelque chose au travail. | 10 | Le rythme des changements que nous avons à absorber est insoutenable. |

- **Remplissage :**
 - Par vous-même en adoptant le point de vue de l'employé ;
 - Par l'employé en autonomie ;
 - En discutant avec l'employé ;
- Bonne pratique, **favoriser l'échange**
- **Échelle en 10 points** (de 1 = « *jamais* » à 10 = « *toujours* »)
- **Compilez ensuite les résultats en additionnant les chiffres encerclés**

Inspiré et adapté de Bernerth, J.B., Walker, H. J., et Harris, S. G., « Change Fatigue: Development and Initial Validation of a New Measure », *Work & Stress*, vol. 25, n° 4, 2011, p. 321-337.

Management International, « Votre équipe est-elle saturée de changement ? », Vol. 44, N°3, 2019, p. 112



Un sondage en 10 questions pour diagnostiquer la saturation

Comment interpréter les scores cumulés

81 - 100

Vos **équipes** sont **saturées** et éprouvent sûrement une **grande fatigue** par rapport aux changements. Le **risque de fatigue** et de **désengagement est grand**.

51 - 80

Vos **équipes** ne sont **pas encore saturées** par le changement mais il y a un **risque qu'elles le soient prochainement**, vous devez rester vigilant.

10 - 50

Vos **équipes** ne semblent **pas saturées** par le ou les **changements en cours**. Elles semblent **en mesure d'en supporter davantage**.

Score

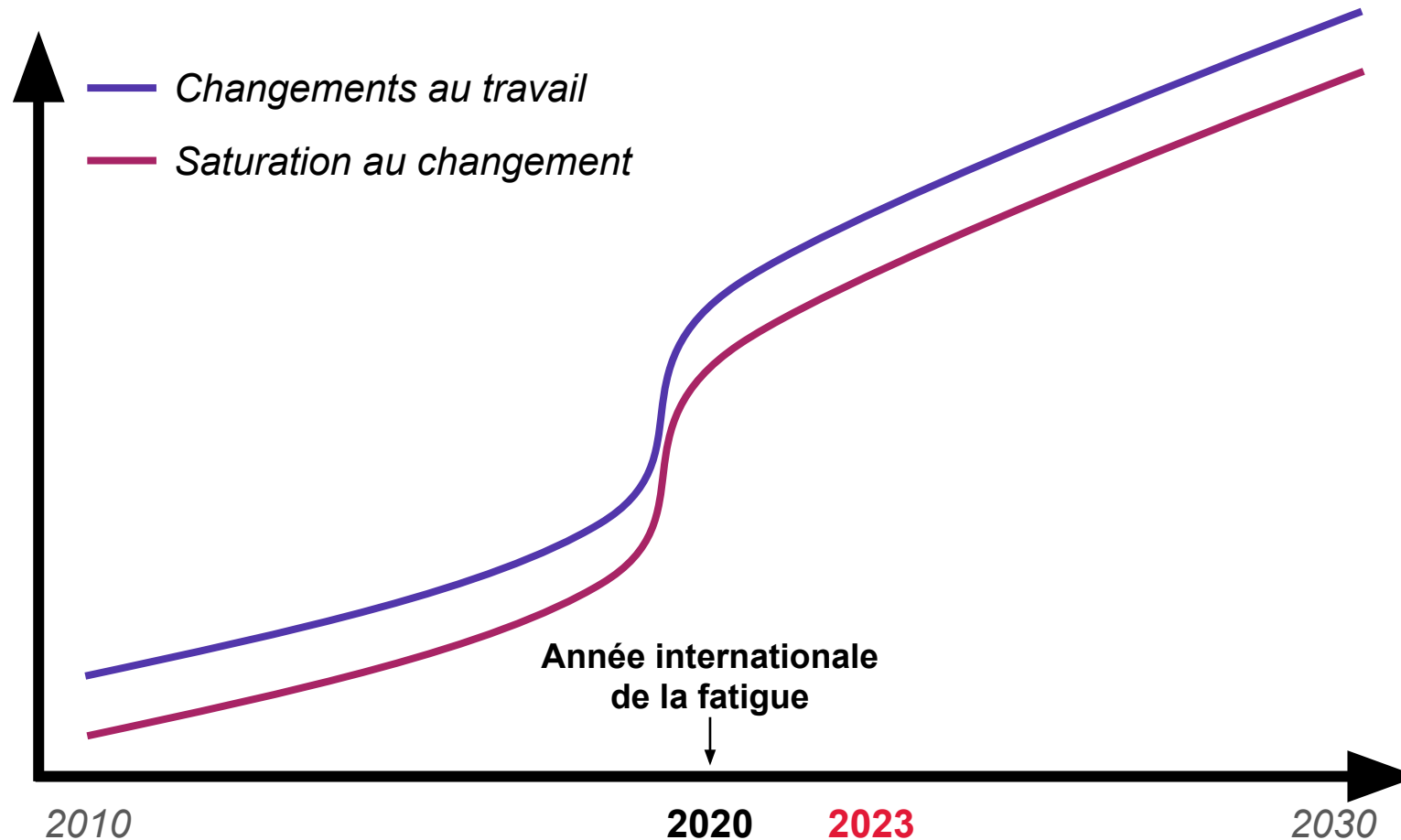
Inspiré et adapté de Bernerth, J.B., Walker, H. J., et Harris, S. G., « Change Fatigue: Development and Initial Validation of a New Measure », *Work & Stress*, vol. 25, n° 4, 2011, p. 321-337.
Management International, « Votre équipe est-elle saturée de changement ? », Vol. 44, N°3, 2019, p. 112

Comment interpréter les scores cumulés



**Qu'est-ce qui atténue la
saturation/fatigue au changement ?**

Continuer à accompagner face à la saturation ?



Comment les organisations peuvent-elles outiller leurs gestionnaires, leaders et employés pour qu'ils prospèrent au milieu de changements constants ?

Une définition de la gestion du changement

« La **gestion du changement** est l'application d'un **processus structuré** et d'un **ensemble d'outils** pour diriger l'**aspect humain** du **changement** afin d'**atteindre le résultat souhaité**. »



© Prosci. Tous droits réservés.

Accompagner chaque individu pour l'amener du point A au point F !

Développer les aptitudes d'une organisation à changer

Rôle clé de la gestion du changement

- **Prévenir la résistance** ou la **lassitude** en **engageant** et **impliquant** les **individus** dans le changement **plutôt que de simplement informer**.
- **Outiller** les **leaders** et les **gestionnaires** à **comprendre**, **identifier** et **atténuer** la **saturation** et la **fatigue** au changement.
- **Développer** et **pérenniser** des **aptitudes** à **appréhender** et **absorber** de **multiples changements** en **limitant** la **saturation** et la **fatigue**.



En août, **Charlene Newton** (*SPCT*) et **Clive Hays** (*SPCT Candidate*) ont introduit le **cadre CLOVER** au **SAFe Summit 2023**, mettant ainsi en exergue des **essentiels de gestion du changement** pour mieux **gérer la saturation et la fatigue**.

Présentation des principes essentiels du cadre CLOVER

| | | | |
|----------|---|---|--|
| C | Communication (<i>communication</i>) | <i>Je suis aligné, impliqué et écouté.</i> | Atelier de co-construction avec les parties prenantes |
| L | Learning (<i>apprentissage</i>) | <i>Je suis compétent et autonome.</i> | Parcours de développement des compétences |
| O | Opportunities (<i>développement</i>) | <i>Je me développe individuellement et en équipe</i> | Communautés de pratiques |
| V | Vulnerability (<i>sécurité</i>) | <i>Je me sens en sécurité et on me fait confiance</i> | Reconnaitre les erreurs et les difficultés du changement |
| E | Encouragement (<i>support</i>) | <i>Je me sens supporté et écouté</i> | Réseau d'ambassadeurs du changement |
| R | Respect (<i>création de sens</i>) | <i>Je me respecte en tant qu'individu</i> | Encourager et écouter les individus |

Comment l'agilité à l'échelle peut-être un levier d'action ?

Appréhender l'ensemble des changements

Backlog

En cours

Terminé

« Grands »
changements
organisationnels

« Petits »
changements
organisationnels

« Ah On ne l'avait pas
vu venir ! »

Tout le monde applique la
nouvelle règle au fait ?

Pourquoi on doit
faire cela ?

Oui mais notre contexte est
particulier, comment faire ?

Cela a été
utile au final ?



Identifiez et clarifiez 2 changements en cours ou à venir
(5 minutes)

Identifiez vos changements en cours ou à venir

Backlog

Expérimentation

Généralisation

Terminé

« Grands »
changements
organisationnels

Fusion de 2
trains SAFe

« Petits »
changements
organisationnels

Utilisation
Burndown
Chart par
les équipes

A quel problème répond-on ?
Quel sera le bénéfice après changement ?
Quel est l'impact, pour qui ?



Identifiez dans votre contexte les mécanismes vous permettant d'expérimenter (5 minutes)

Expérimentez avant de généraliser

Backlog

Expérimentation

Généralisation

Terminé

« Grands »
changements
organisationnels

Fusion de 2
trains SAFe

Atelier en petits
groupe pour
identifier la
structure des
équipes

« Petits »
changements
organisationnels

Utilisation
Burndown
Chart par les
équipes

Expérimentation
sur un 1 sprint par
1 SM volontaire
avec son équipe et
l'appui d'un coach

- **Outil SAFe** : Communautés de pratique/LACE
- **Principe Clover** : Communication – Former des agents du changement
- **Outil SAFe** : IP iteration/sprint/PI
- **Principe Clover** : Apprentissage – Fournir du temps et de l'espace pour apprendre
- **Outil SAFe** : Apport du soutien d'un coach/Expert
- **Principe Clover** : Respect –Reconnaître – Encourager – Écouter



Identifiez votre règle de passage de l'expérimentation à la généralisation (5 minutes)

Identifiez vos Règles de passage et DoD

Backlog

Expérimentation

Généralisation

Terminé

« Grands »
changements
organisationnels

Fusion de 2
trains SAFe

Atelier en
petits groupe
pour identifier
la structure
des équipes

**Communication en
1-1 aux personnes
les plus impactées**

Utilisation
Burndown
Chart par les
équipes

Expérimentatio
n avec son
équipe et
l'appui d'un
coach

**Création d'un tuto
pour faciliter la
généralisation**

« Petits »
changements
organisationnels

- **Outil SAFe** : Kanban
- **Principe Clover** : Apprentissage – Participer et s'aligner au sein de l'organisation
- **Outil SAFe** : Rôle « Lean Agile Leader »
- **Principe Clover** : Encouragement – Répondre aux besoins humains



Identifiez votre limite de Work In Progress (5 minutes)

Identifiez vos priorités et introduisez une limite WIP

Backlog

Expérimentation

Généralisation

Terminé

« Grands »
changements
organisationnels

Fusion de 2
trains SAFe

10

Atelier en
petits groupe
pour identifier
la structure
des équipes

2

Communication
en 1-1 aux
personnes les
plus impactées

« Petits »
changements
organisationnels

Utilisation
Burndown
Chart par les
équipes

7

Expérimentation
avec son
équipe et
l'appui d'un
coach

4

Création d'un
tuto pour
faciliter la
généralisation

- **Outil SAFe** : Priorisation (ex : avec WSJF)
- **Principe Clover** : Apprentissage – Assurer la disponibilité des ressources
- **Outil SAFe** : Work in progress (WIP) limit
- **Principe Clover** : Vulnérabilité – Reconnaître les difficultés du changement



Identifiez vos indicateurs de réussite (5 minutes)

Mesurez l'impact

Backlog

Expérimentation

Généralisation

Terminé

« Grands »
changements
organisationnels

« Petits »
changements
organisationnels

Fusion de 2
trains SAFe

10

Utilisation
Burndown
Chart par les
équipes

7

Atelier en
petits groupe
pour identifier
la structure
des équipes

Temps de
cycle des
features

2

Communication en 1-1 aux
personnes les plus impactées

Expérimentation avec son
équipe et l'appui d'un coach

% atteinte
des
objectifs de
sprint/PI
(Prédictibilité)

4

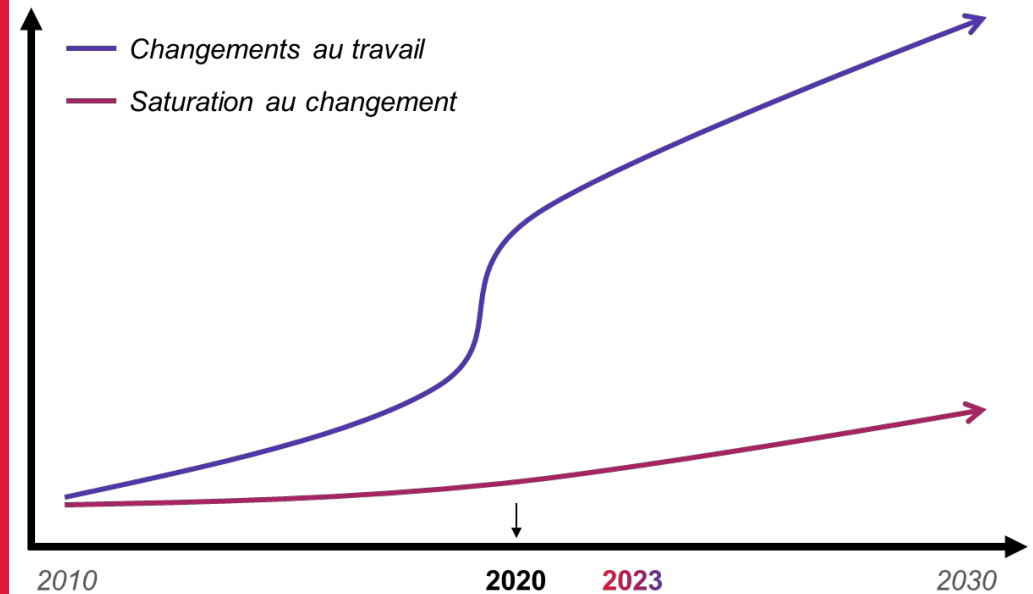
Création d'un
tuto pour
faciliter la
généralisation

- **Outil SAFe** : Métriques de flux/résultats/compétence
- **Principe Clover** : Encouragement
–Visualiser et célébrer

Conclusion

Ce qu'il faut retenir

- Le changement est inévitable, mais la fatigue du changement ne doit pas nécessairement l'être.
- Grâce à une stratégie et une exécution réfléchie, les organisations peuvent traverser des périodes tumultueuses sans sacrifier l'engagement des employés.



Allier savoir et faire

Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises indépendantes de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde.

Nous sommes guidés par les faits et axés sur les résultats afin d'accélérer le rendement de vos investissements en TI et en management. À partir de centaines de bureaux à l'échelle mondiale, nous offrons des services-conseils complets, adaptables et durables en TI et en management. Ces services s'appuient sur des analyses mondiales et sont mis en œuvre à l'échelle locale.

cgi.com



CGI

Merci 😊

Annexes

Références bibliographiques

- [Change vs. Change Management \(prosci.com\)](#)
- [6 Strategies for Reducing Change Saturation \(prosci.com\)](#)
- [How to recognize change fatigue in your people \(prosci.com\)](#)
- [Is it change fatigue, change saturation, or change resistance? \(linkedin.com\)](#)
- [Conduite du changement : 6 conseils pour éviter la saturation de vos collaborateurs - \(hbrfrance.fr\)](#)
- [Gartner cautions HR Leaders that the risk of change fatigue among employees has doubled in 2020 this year \(gartner.com\)](#)
- [Change fatigue is rising; first tackle small everyday changes \(gartner.com\)](#)
- [The effects of change fatigue on organizational culture \(linkedin.com\)](#)
- [How to reduce the risk of employee change fatigue \(gartner.com\)](#)
- [Votre équipe est-elle saturée de changement ? \(proquest.com\)](#)
- [Is it change fatigue, change saturation, or change resistance? \(linkedin.com\)](#)
- [Change Canvas : Un diagnostic changement en 1 page \(forbes.fr\)](#)
- [An agile approach to change management \(hbr.org\)](#)
- [CLOVER Framework](#)
- [Understanding Change Fatigue: More Than Just Employee Burnout](#)
- [Reset your business strategy in COVID-19 recovery](#)
- [Managers what are you doing about change exhaustion \(hbr.org\)](#)

Appréhender l'ensemble des changements

