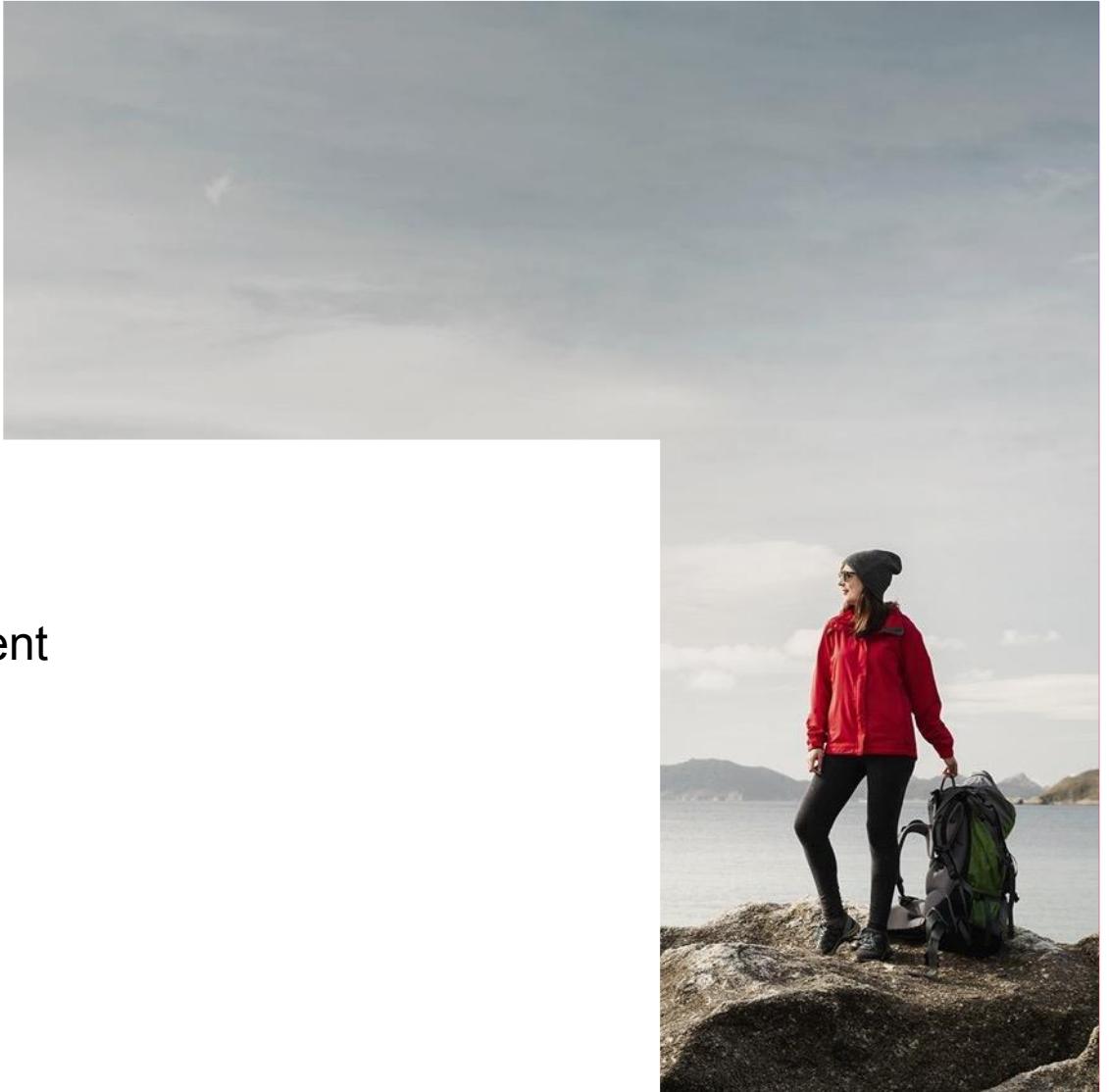


Saturation et fatigue au changement : diagnostic et outils pour une agilité à l'échelle sereine

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

Agile Tour Québec, novembre 2023

CGI



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



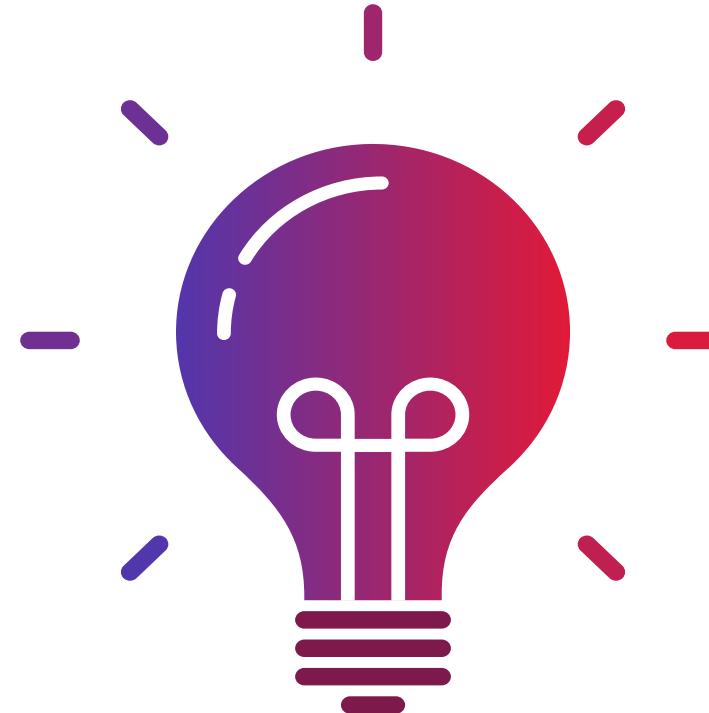
Quel est notre rapport au changement en 2023 ?

Diagnostic : quelle est le niveau de saturation au changement dans l'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.

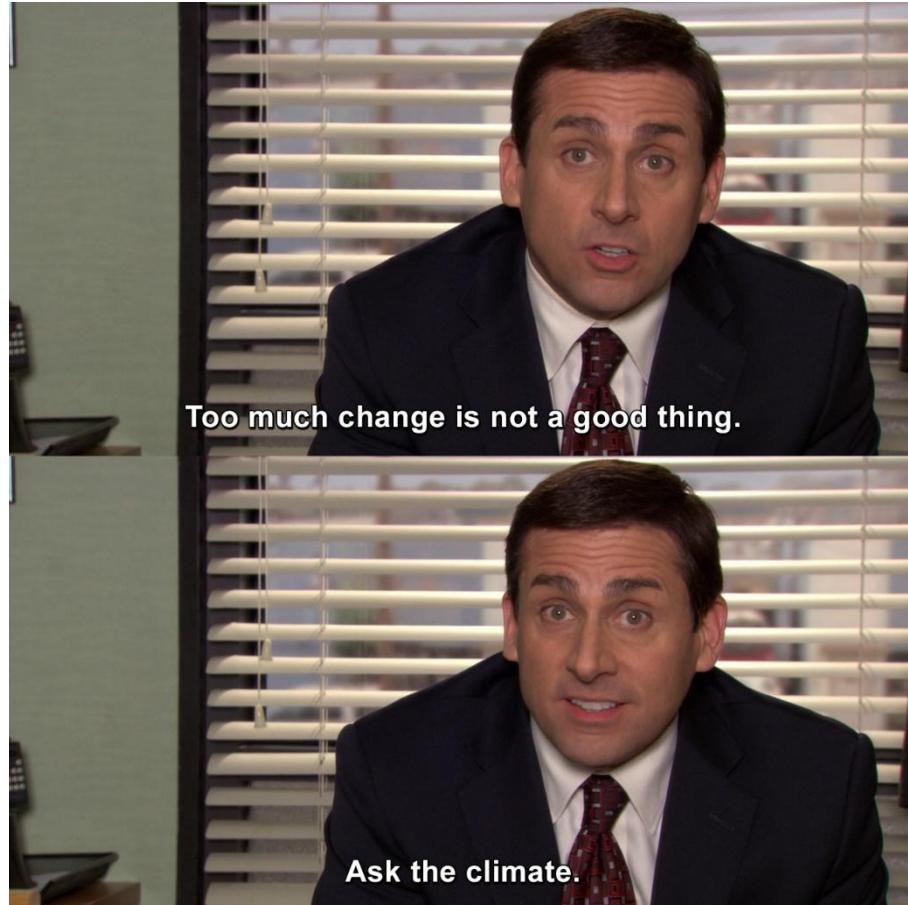
L'omniprésence du changement en entreprise

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

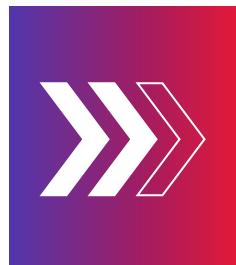


FATIGUE AU CHANGEMENT

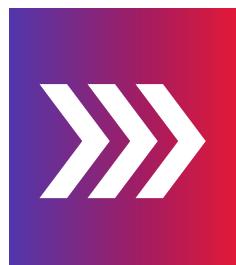
Les différents niveaux de la saturation au changement



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

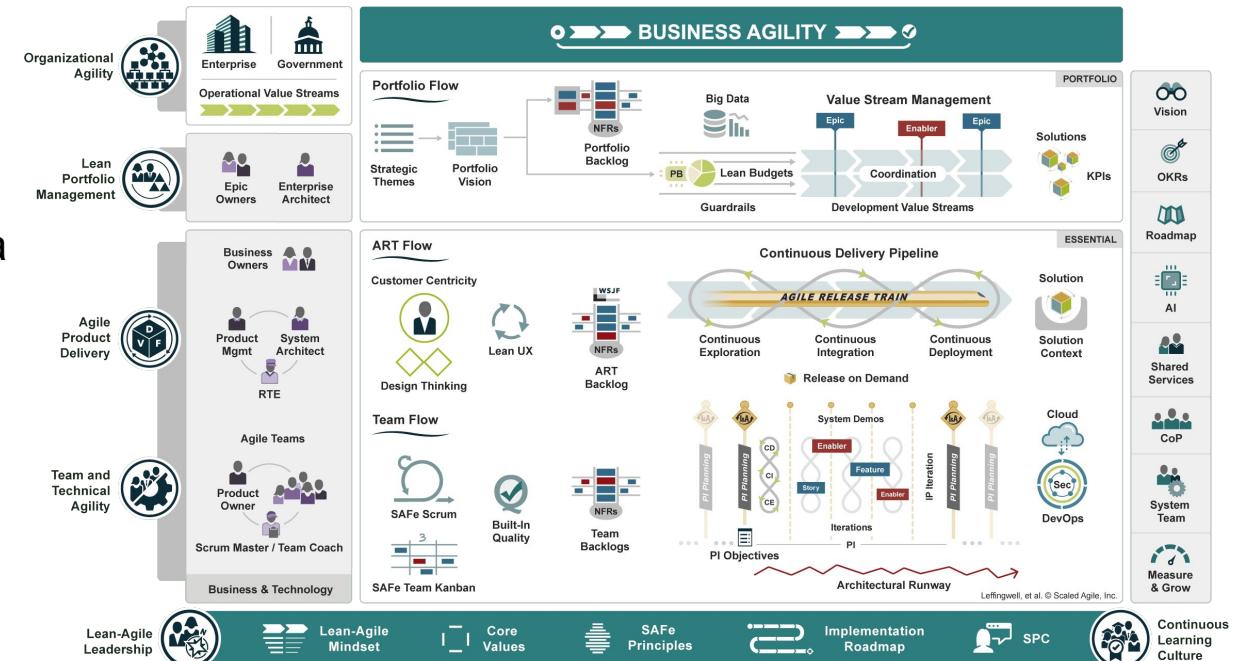
Le déploiement de SAFe se caractérise par

- **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.	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.

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

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

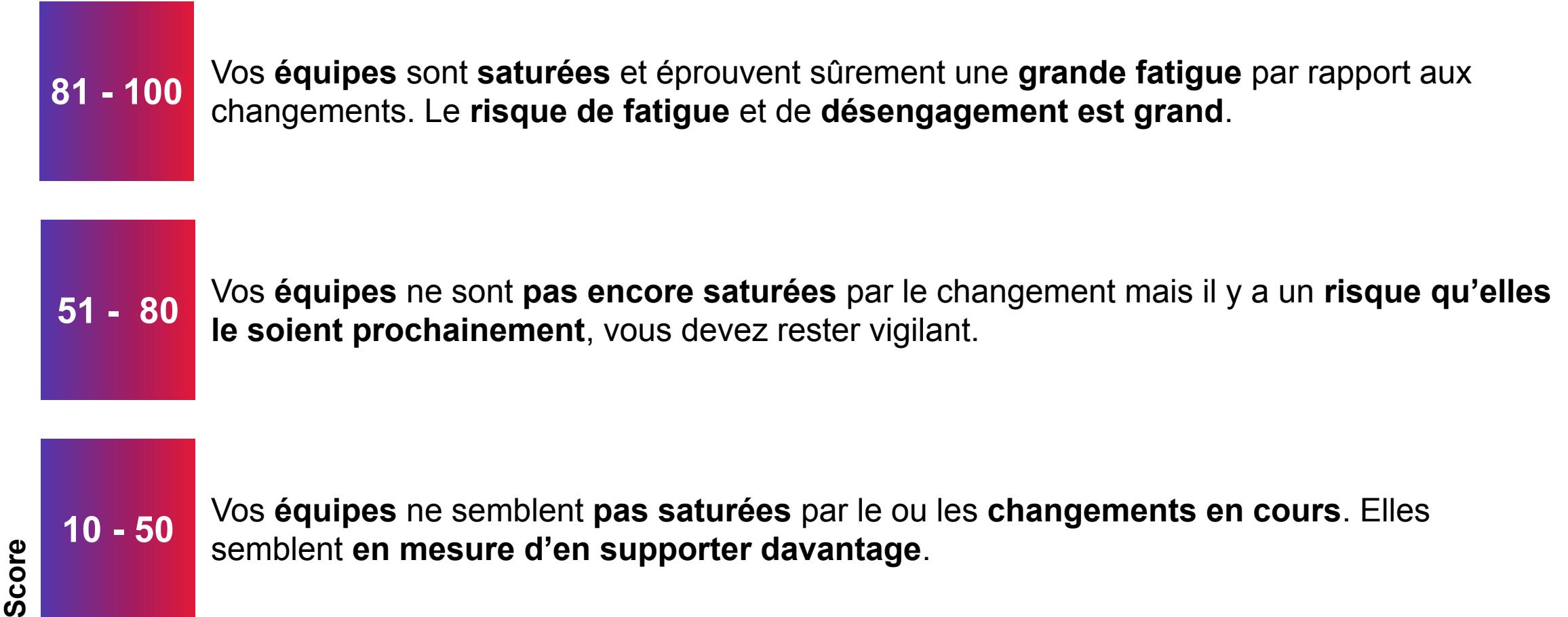
- **Remplissage :**
 - Par vous-même en adoptant le point de vue de l'employé ;
 - Par l'employé en autonomie ;
 - En discutant avec l'employé ;
- **Bonne pratique, favoriser l'échange**
- **Échelle en 10 points** (*de 1 = « jamais » à 10 = « toujours »*)
- **Compilez ensuite les résultats en additionnant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

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



Un sondage en 10 questions pour diagnostiquer la saturation

Comment interpréter les scores cumulés



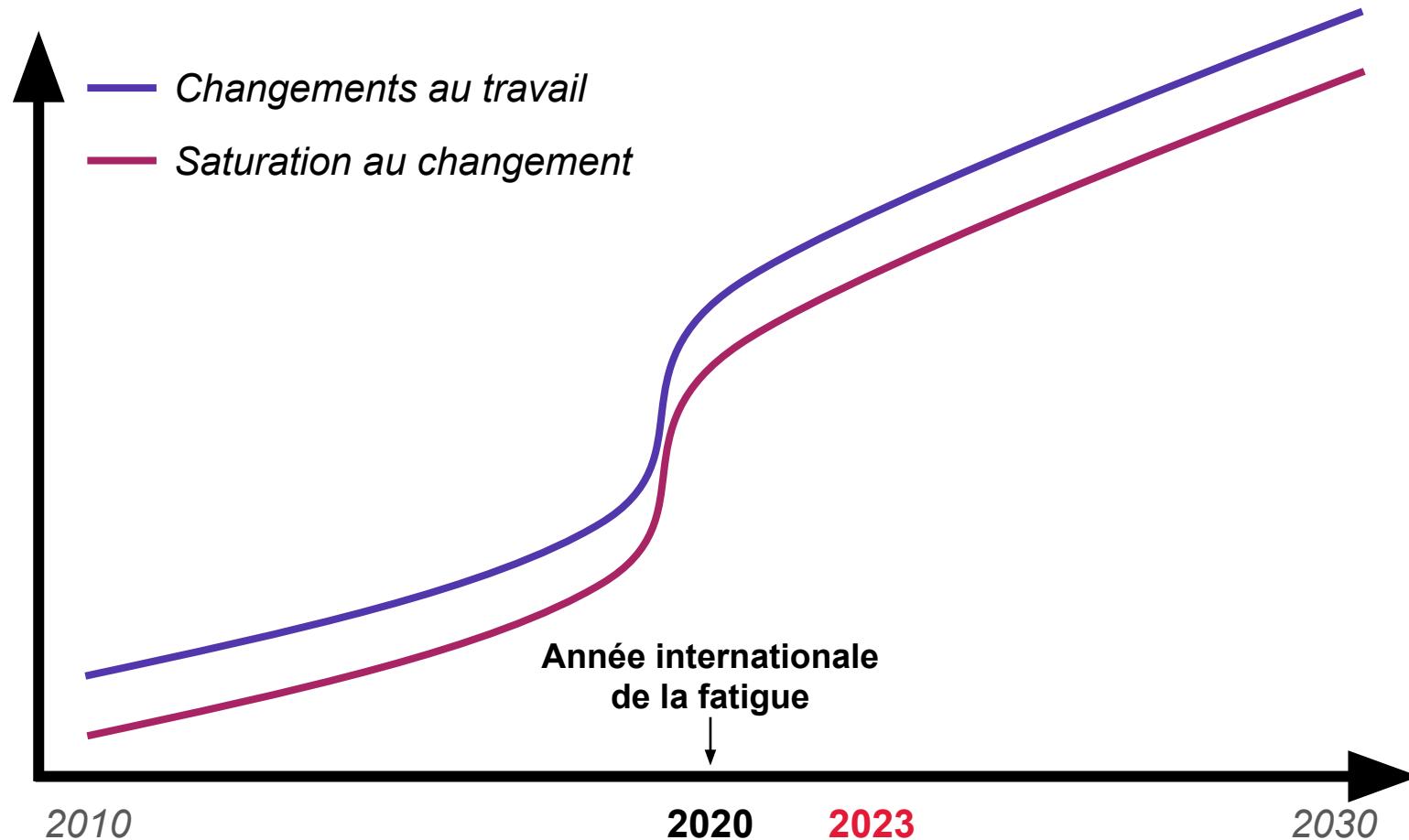
*Management International, « Votre équipe est-elle saturée de changement ? », Vol. 44, N°3, 2019, p. 112
Inspiré et adapté de Bernerth, J.B., Walker, H. J., et Harris, S. G., « Change Fatigue: Development and Initial Validation of a New Measure », Work & Stress, vol. 25, n° 4, 2011, p. 321-337.*

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



« Ah On ne l'avait pas
vu venir ! »

Tout le monde applique la
nouvelle règle au fait ?



Oui mais notre contexte est
particulier, comment faire ?

Pourquoi on doit
faire cela ?

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





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

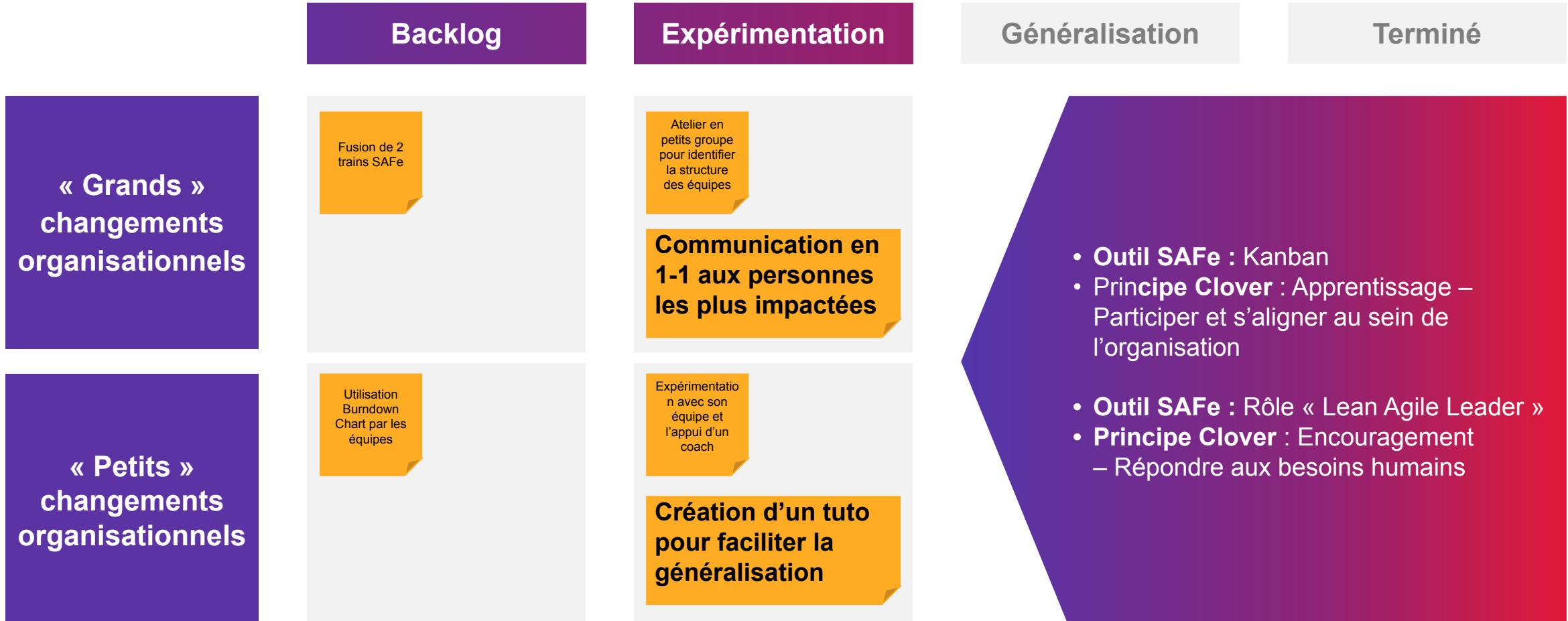
Expérimenez avant de généraliser

	Backlog	Expérimentation	Généralisation	Terminé
« Grands » changements organisationnels	Fusion de 2 trains SAFe	Atelier en petits groupe pour identifier la structure des équipes	<ul style="list-style-type: none">• Outil SAFe : Communautés de pratique/LACE• Principe Clover : Communication – Former des agents du changement	<ul style="list-style-type: none">• Outil SAFe : IP iteration/sprint/PI• Principe Clover : Apprentissage – Fournir du temps et de l'espace pour apprendre
« 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		



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

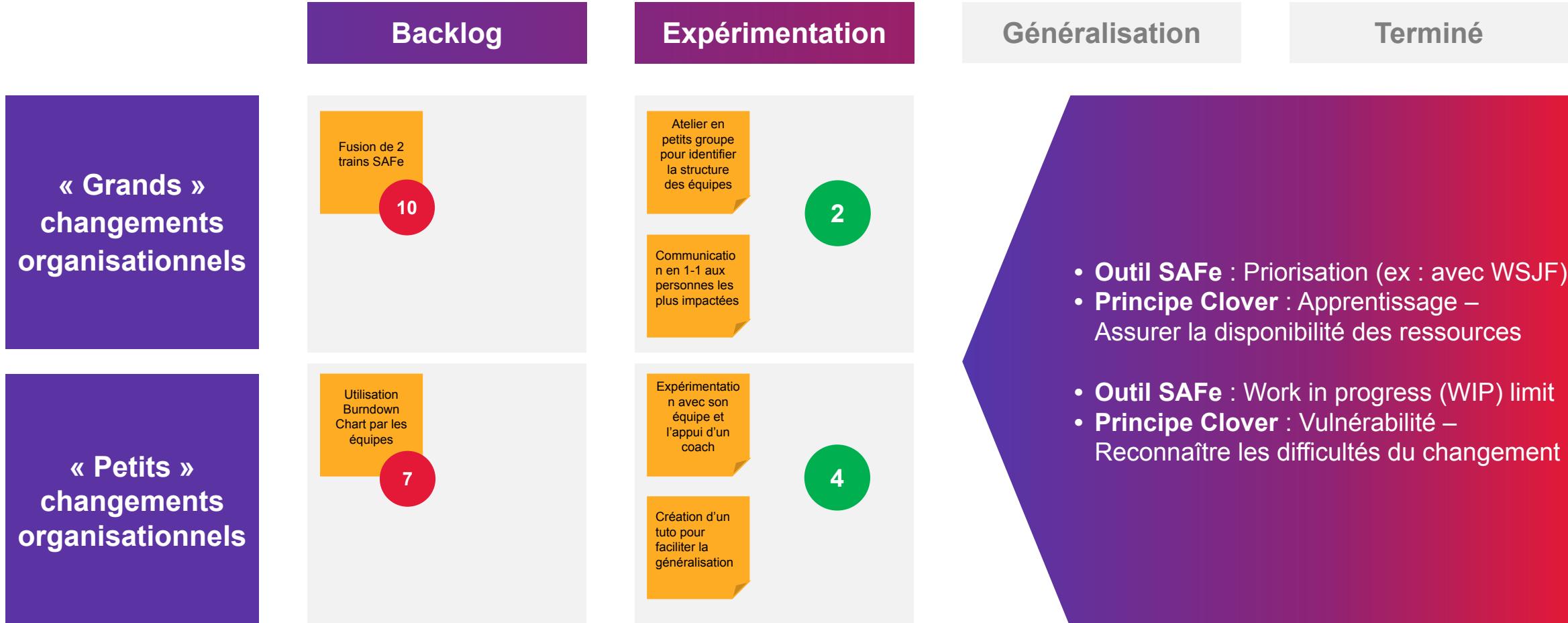
Identifiez vos Règles de passage et DoD





Identifiez votre limite de Work In Progress (5 minutes)

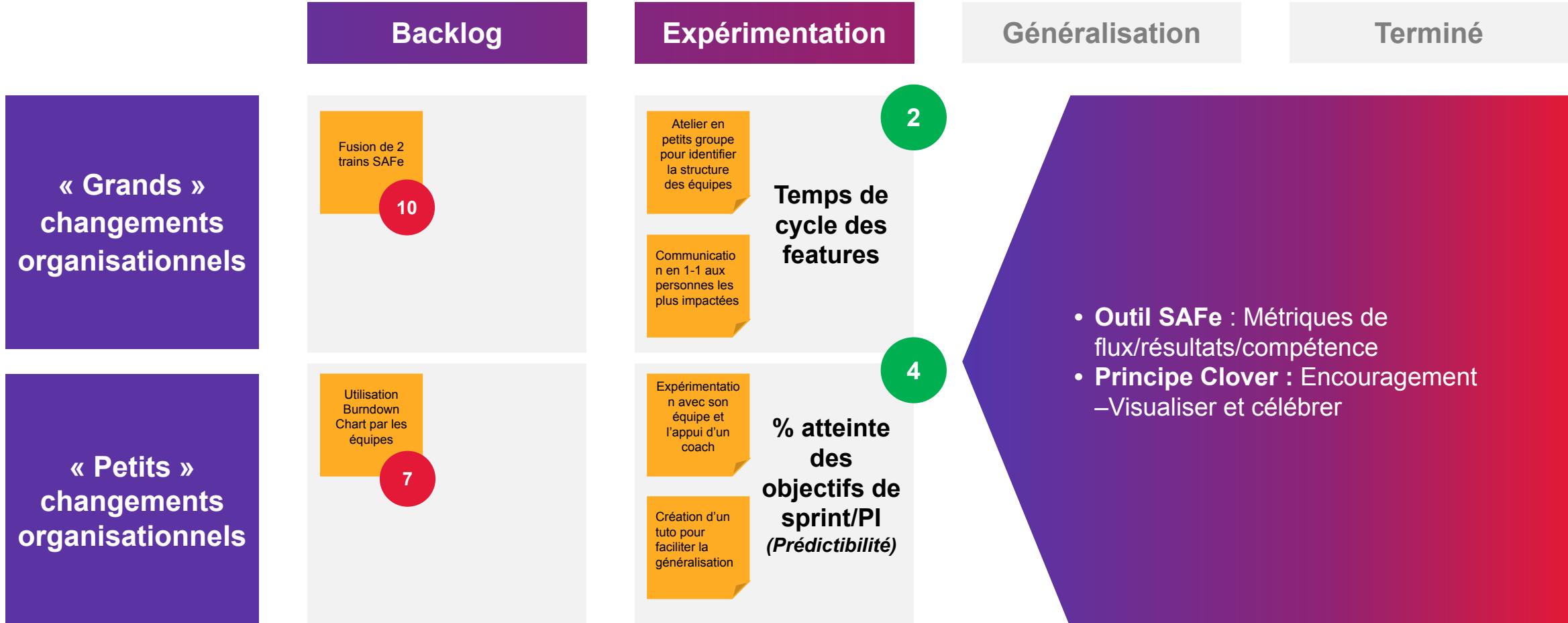
Identifiez vos priorités et introduisez une limite WIP





Identifiez vos indicateurs de réussite (5 minutes)

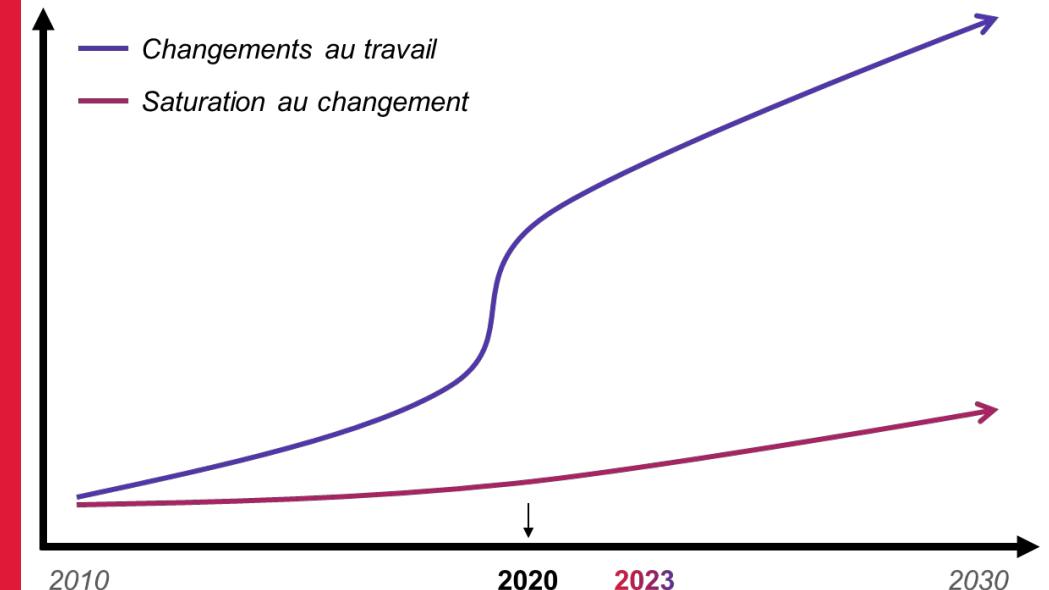
Mesurez l'impact



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.

cgicom



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

