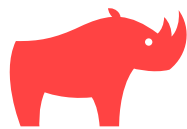


LIVRE BLANC

Projets de transformation : comment éviter la fatigue du changement ?





Dans un contexte de course à l'innovation et d'adaptation rapide aux évolutions du marché, les entreprises sont confrontées à des cycles successifs de changement.

Cependant, ce rythme peut entraîner une fatigue du changement de la part des collaborateurs et faire naître des résistances. Quelle méthodologie mettre en place pour identifier les causes de lassitude et réussir sa conduite du changement ?

Objectifs



- 05** Identifier les symptômes de la fatigue du changement.
- 06** Distinguer fatigue du changement et saturation du changement.
- 07** Connaître les causes qui engendrent habituellement la fatigue du changement.
- 09** Adopter une stratégie qui permet de prévenir et de remédier à la fatigue du changement.

Qu'est-ce que la fatigue du changement ?

Le changement fait partie intégrante de la vie d'une entreprise. Petits ou grands, les changements impactent la vie des membres de l'entreprise.

Les raisons d'un changement sont variées :

- fusion / acquisition,
- déploiement d'une technologie disruptive,
- arrivée d'un nouveau responsable,
- réorganisation d'un service,
- mise en œuvre d'un nouveau processus métier...

La conduite du changement est normalement là pour accompagner les changements afin de maximiser l'adoption et de minimiser les impacts négatifs.

Cependant, nous constatons aujourd'hui que de nombreux employés ne sont plus réceptifs aux nouveaux changements.

Ces employés semblent apathiques, désengagés, et opposent une forte résistance au changement, ce qui rend difficile la mise en œuvre efficace des nouvelles initiatives.

54%

des responsables RH déclarent que leurs employés souffrent de fatigue du changement*

10

projets de changement par employé en moyenne au cours d'une seule et même année*

43%

des employés ont la volonté de soutenir un changement organisationnel en 2021 (contre 74% en 2016)*

*Enquête menée par Gartner en 2021 auprès de plus de 270 responsables RH

Les symptômes de la fatigue du changement

Si vous supposez que vos équipes sont sujettes à la fatigue du changement, il faut identifier la nature des symptômes pour trouver la solution adaptée.

La fatigue du changement est un sentiment d'épuisement ou d'apathie que les individus ou les organisations peuvent ressentir lorsqu'ils subissent des changements jugés trop fréquents, et/ou trop complexes, et/ou inutiles.

Cette fatigue entraîne une résistance au changement, une diminution de la motivation, voire même un désengagement des activités et des responsabilités liées au travail (phénomène nommé « démission silencieuse » ou « quiet quitting »).

La résistance au changement comme comportement par défaut

Toutes les initiatives de changement se heurtent à une résistance quasi immédiate, par les protestations, l'indifférence, ou l'apathie. A l'annonce d'un nouveau changement, les salariés le contestent systématiquement et encouragent son échec.

Les changements perçus comme des perturbations

Les changements sont perçus principalement comme une source de perturbations dans leur travail. La conduite du changement échoue car le taux d'adoption est faible.

Augmentation du stress

Le stress au travail apparaît quand les employés ressentent un déséquilibre entre ce qu'on leur demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont ils disposent pour y répondre. Les situations stressantes qui s'installent dans la durée ont toujours un coût pour la santé des individus qui les subissent.

Absentéisme et burn-out

Accablés par les efforts d'adaptation, les employés sont en manque d'énergie. L'épuisement émotionnel, mental et physique entraîne une inefficacité sur le lieu de travail. Le taux d'absentéisme augmente. Les burn-out se multiplient.

Désengagement et démission silencieuse

Les salariés font leur job mais refusent d'effectuer des heures supplémentaires, d'être sollicités en dehors de leurs horaires professionnels ou d'assumer des responsabilités ne faisant pas partie de leur fiche de poste.

En 2023, 37% des français se considèrent comme des démissionnaires silencieux.

(Source : enquête Ifop menée en octobre 2022 auprès d'un échantillon de 2015 personnes)

Autres symptômes possibles

- Baisse de la performance,
- Retards fréquent,
- Feedback négatifs,

Fatigue ou saturation ?

Saturation du changement

DÉFINITION

Point à partir duquel une organisation ou un individu ne peut plus absorber ou appliquer de nouveaux changements.

CAUSES

Trop de changements simultanés, ou des changements successifs sans accompagnement adapté.

SYMPTÔMES

Submersion, confusion et incapacité à suivre ou à prioriser les changements.

IMPACTS

La performance risque de décliner car les individus et les équipes luttent pour appliquer les changements.

PRÉVENTION

Prioriser les changements, allouer les ressources et le support adapté, accorder un temps d'adaptation.

Fatigue du changement

DÉFINITION

La fatigue du changement est un sentiment d'épuisement que les individus ou les organisations peuvent ressentir.

CAUSES

Changements jugés trop fréquents, et/ou trop complexes, et/ou inutiles.

SYMPTÔMES

Apathie, résistance aux nouveaux changements, désengagement.

IMPACTS

La performance se dégrade car les salariés sont moins volontaires ou moins capable de s'adapter aux changements.

PRÉVENTION

Fournir une communication claire, identifier et adresser les signes de fatigue, développer la résilience.



Les causes habituelles

Si vous avez diagnostiqué une fatigue du changement dans votre organisation, il est à présent nécessaire d'essayer de trouver les causes de ce phénomène.

Réorganisations fréquentes

Des changements organisationnels continuels peuvent entraîner une fatigue du changement chez les individus qui les subissent car ils doivent continuellement s'adapter à un flux incessant d'ajustements et de transformations.

Ces changements comprennent par exemple les nouveaux processus, les restructurations, les changements de manager, ou les changements d'objectifs stratégiques.

Lorsque ces changements se succèdent dans le temps sans intervalle suffisant, ils peuvent alors submerger les salariés qui ne sont plus en mesure de s'engager pleinement ou de s'adapter à chaque fois.

Communication défailante

Une communication défailante - c'est-à-dire incohérente, incomplète, voire absente - entraîne inévitablement de la confusion et de la résistance chez les individus concernés par le changement.

Lorsqu'un individu ou des groupes d'individus ne comprennent pas le résultat escompté par le changement mis en œuvre, leur investissement sera plus faible, cela

conduira à une plus grande résistance, et possiblement à une fatigue du changement.

Accompagnement insuffisant

Lorsque les équipes ne disposent pas de ressources informationnelles suffisantes, de formations adaptées ou d'un support satisfaisant, cela peut conduire à de la frustration et à du ressentiment envers les changements qu'elles doivent adopter.

Ces lacunes dans l'accompagnement laissent les équipes se débrouiller seules face aux questions d'adaptation qu'elles rencontrent lors des changements.

Les interrogations laissées sans réponse provoqueront inmanquablement des irritants chez les équipes touchées par le changement.



Contexte incompris

La communication et l'accompagnement doivent transmettre un maximum d'éléments de contexte aux individus concernés. Si ceux-ci ne comprennent pas le pourquoi et le comment d'un changement, alors ils peuvent difficilement se situer personnellement au sein de ce changement.

Un contexte incompris ne permet pas aux individus d'appréhender leur contribution individuelle à l'objectif global. Au lieu de susciter de l'engagement, le manque d'informations contextuelles va générer de la frustration, un sentiment d'exclusion et ainsi dégrader l'adoption.

Manque de feedback

Le manque de canaux ou le dysfonctionnement des canaux de feedback est également une cause récurrente qui engendre de la fatigue du changement. En effet, sans possibilité d'exprimer aux responsables d'un changement leurs préoccupations et leurs commentaires, les individus peuvent se sentir impuissants, ignorés, et dépourvus de contrôle sur leur façon de travailler.

Quand des individus ont l'impression que leurs besoins ne sont pas pris en compte dans le processus de prise de décision, ils vont naturellement se montrer plus réticents au changement et finalement en éprouver de la fatigue.



Prévenir et **remédier**

Après l'identification des causes, il convient de déterminer comment remédier aux problèmes constatés et comment prévenir une nouvelle vague de fatigue du changement.

Culture

Tout d'abord, rappelons que la propagation de la fatigue du changement est rarement le fruit d'une seule cause isolée, mais plutôt le résultat d'un ensemble de facteurs dysfonctionnels dont l'impact négatif s'est répété dans le temps.

La fatigue du changement étant à la fois néfaste pour la productivité de l'organisation et pour la santé mentale, physique et émotionnelle des salariés, il convient de la considérer comme une menace sérieuse en la combattant au bon niveau.

A ce titre, afin d'appréhender durablement l'ensemble de ces facteurs dysfonctionnels, il est recommandé de rassembler les différentes mesures de prévention et de remédiation sous un même bannière : une nouvelle culture de conduite du changement qui saura insuffler une dynamique capable d'adresser la problématique sous tous les angles.

Rythme soutenable

Éviter de submerger les employés avec trop de changements en même temps en adoptant un rythme raisonnable et soutenable.

Après un changement, il faut donner aux équipes le temps de l'assimiler avant d'introduire quelque chose de nouveau.

Si des changements doivent malgré tout s'enchaîner rapidement dans un délai serré, assurez-vous de communiquer clairement la raison de cette nécessité et de recueillir du feedback de vos équipes pendant cette transition.



Communication

Il est important de tenir informés les employés des changements à venir et en cours.

Votre communication doit transmettre clairement les éléments suivants :

- Description
- Motif
- Objectif
- Impacts sur les individus
- Dates
- Accompagnement prévu
- Canaux de feedback
- Réponses au feedback
- Félicitations et remerciements (si réussite)
- Feuille de route des changements

Accompagnement

Accompagner les salariés dans les changements en investissant dans des programmes de formation sur mesure, des supports informationnels variés, et un dispositif de support adapté.

Un accompagnement de qualité aura un impact très positif sur la perception du changement par les salariés en valorisant et en facilitant l'acquisition des nouvelles compétences nécessaires pour réussir dans leur nouvel environnement.

Contexte

S'assurer que les salariés comprennent les changements qui vont les impacter, c'est-à-dire qu'ils comprennent les causes, les objectifs et la vision qui portent les changements.

Présenter le contexte via la communication et mesurer le niveau de compréhension des individus ciblés grâce à la prise en compte du feedback.

Feedback

Mettre en place des canaux de feedback et montrer la prise en compte des retours des employés, est une puissante solution pour combattre la fatigue du changement.

Quand les employés constatent que vous vous souciez de leurs préoccupations et de leur expérience au travail, leur niveau de stress diminue fortement.

Développer une pratique régulière de sollicitation par le feedback et de prise en compte des remontées permet de réduire fortement la résistance au changement.





Leadership

Le comportement des dirigeants et des responsables d'une organisation influence fortement la réussite ou l'échec d'un changement.

L'exemple doit venir d'en haut. Si vous imposez un changement contraignant à vos équipes, et que les leaders peuvent s'en extraire, le changement risque de rencontrer une forte résistance et ainsi augmenter le niveau de fatigue.

Il est bénéfique de transformer les leaders en champions et en supporters actifs du changement en leur fournissant un accompagnement sur mesure, et si possible en amont.

Cohésion

Développer la cohésion des équipes permet de s'assurer que le poids du changement est réparti de manière équitable au sein d'un collectif.

Favoriser le sentiment d'unité et d'entraide collaborative parmi les membres de vos équipes en les encourageant à travailler ensemble et en développant des réseaux de soutien pour aider les employés à traverser les changements ensemble.

Quand la solidarité existe dans un collectif, ses membres sont moins susceptibles de rejeter les changements car ils ne redoutent pas de se retrouver seul face aux difficultés.

Résilience

Augmenter la résilience des individus est plus une conséquence indirecte qu'un plan d'actions à mettre en œuvre. Cependant il est intéressant de s'y attarder, car un bon niveau de résilience permet de surmonter de lourdes contraintes liées à un changement sans être victime de fatigue du changement.

La résilience de vos équipes sera d'autant meilleure si vous avez adressé les différents axes de prévention décrit dans ce chapitre. Elle en sera la conséquence.

Avec un bon niveau de résilience vos équipes pourront affronter une tempête imprévue sans fléchir, et elles en sortiront même sans doute plus soudées.



A propos de Synapsys

Synapsys est un acteur de référence spécialisé dans la transformation des infrastructures IT. Depuis plus de 12 ans, nous accompagnons les plus grandes entreprises tout au long du cycle de vie des projets à travers nos expertises en Digital Workplace, Cloud, DevOps, Cybersécurité et Data.

Synapsys propose à ses clients un service technologique de qualité, grâce à l'esprit collectif et engagé de ses 180 talents répartis à Paris, Lille, Lyon et Kuala Lumpur.

Nous sommes fiers d'être considérés comme un partenaire de confiance et plébiscités pour la réalisation de projets de transformation structurants. Nos clients grands comptes nous sollicitent pour bâtir des infrastructures agiles et résilientes afin de relever les défis de transformation digitale de demain.

Convaincus que tout projet doit apporter le progrès et toute collaboration, la confiance, nous avons à cœur de proposer une vision de l'entreprise inclusive et équitable. Nous faisons du développement des hommes un véritable modèle d'entreprise qui guide nos orientations stratégiques, notre culture et notre mode de fonctionnement.

www.synapsys-groupe.com

Auteur : Eric Boutin, Directeur de projets et conseil en organisation

Crédit image : Synapsys & Adobe Stock

Contact presse : Nathalie Hoyos, Directrice Marketing & Communication
nhoyos@synapsys-groupe.com

Nous contacter :

Synapsys
7 rue Scribe 75009 Paris
lerhino@synapsys-groupe.com
01 84 17 29 80