



Feuille d'information 45

Enquêtes de santé dans les settings agiles

Un test d'application avec Friendly Work Space Job-Stress-Analysis

Résumé

Le monde du travail actuel est caractérisé par diverses tendances. Sous l'influence de la numérisation et des fréquents changements, on assiste de plus en plus à l'apparition de formes de travail et d'organisation agiles. Étant donné que les entreprises, en Suisse également, sont toujours plus nombreuses à se tourner vers l'agilité, il est légitime de se demander quelles opportunités et quels risques en lien avec la santé accompagnent ces formes de travail et d'organisation.

Dans ce but, Friendly Work Space (FWS) Job-Stress-Analysis, l'outil d'enquête éprouvé de Promotion Santé Suisse, peut servir à mesurer les contraintes, les ressources et l'état de santé des collaborateurs et collaboratrices travaillant dans les settings agiles. Ces derniers possèdent des caractéristiques spécifiques dont il faudrait toutefois tenir compte.

1 Situation initiale

Les organisations agiles possèdent des caractéristiques stratégiques, structurelles, culturelles et décisionnelles particulières qui les distinguent des organisations traditionnelles. Les principes et les valeurs agiles [1] qu'elles appliquent sont définis dans le Manifeste Agile [2], qui trouve son origine dans le secteur informatique. Il n'existe toutefois encore aucune définition stricte de ce qu'est une organisation agile.

Des méthodes de travail spécifiques («doing agile»), notamment Scrum, Kanban et Design Thinking, sont appliquées aux formes de travail agiles. Ces méthodes vont de pair avec une variété de canaux et de principes, qui intègrent impérativement l'apprentissage collectif par l'intermédiaire, par exemple, de bilans quotidiens, d'évaluations et de rétrospectives. Pour se prétendre agile au sens strict du

terme, il ne suffit pas à une organisation de mettre en place des formes de travail, des méthodes voire des structures agiles. Il lui faut impérativement posséder la culture ou l'attitude («being agile») correspondante. Cet état d'esprit peut, d'une part, être

Table des matières

1	Situation initiale	1
2	Caractéristiques, opportunités et risques des settings agiles pour la santé psychique	2
3	Pertinence des méthodes d'enquête sur la santé	2
4	Applicabilité de FWS Job-Stress-Analysis dans les settings agiles	4
5	Exemple d'application au sein d'une organisation agile	4
6	Sources	6

déduit des principes agiles, et c'est de lui, d'autre part, que dépend la possibilité ou la réussite de leur mise en œuvre.

Les formes de travail et d'organisation agiles ne se prêtent pas à toutes les tâches ou tous les domaines. Des méthodes agiles conviennent en premier lieu aux tâches et aux situations complexes, moins bien en revanche aux travaux routiniers [3].

Les questions suivantes se posent, indépendamment du stade de développement des organisations agiles et de l'ampleur des formes de travail et d'organisation agiles:

- Quelles opportunités et risques présente le setting agile pour la santé des collaborateurs et collaboratrices?
- Quelle pertinence accorder en général aux méthodes d'enquête sur la santé?
- L'outil éprouvé FWS Job-Stress-Analysis de Promotion Santé Suisse est-il également utilisable dans les organisations agiles?

2 Caractéristiques, opportunités et risques des settings agiles pour la santé psychique

Travailler avec agilité, selon une méthode ou sous forme d'organisation, recèle différentes opportunités et risques pour la santé psychique des collaborateurs et collaboratrices. On peut le démontrer au moyen d'une sélection de principes de travail agile (voir tableau 1).

Conclusion: le travail agile peut s'accompagner d'aspects favorables à la santé, tels que l'autonomie, la rétroaction et l'approche des tâches dans leur globalité. Il comporte également des aspects néfastes pour la santé comme les problèmes de délimitation, la mise en danger de soi-même, la surcharge qualitative et quantitative. Pour qu'un travail agile soit couronné de succès et favorable à la santé, il est important d'utiliser les potentiels cités de manière ciblée, d'identifier les dangers possibles et de diminuer les contraintes.

En font partie, outre le fait de travailler avec agilité au sens de «doing agile» en vue d'augmenter l'efficacité, également l'adoption et la mise en œuvre des principes et valeurs agiles qui y sont liés («being agile»).

3 Pertinence des méthodes d'enquête sur la santé

Une enquête sur la santé permet de montrer s'il est possible d'accomplir un travail favorable à la santé dans un setting agile. Une telle enquête génère un savoir stratégiquement pertinent et indique des options d'amélioration de la santé des collaborateurs et collaboratrices.

Les enquêtes de santé peuvent adopter différentes approches méthodologiques: il peut s'agir d'interviewer les personnes intéressées, d'observer l'accomplissement de l'activité, de tenir un journal ou de compléter des questionnaires validés. Pour effectuer une telle enquête dans le monde du travail, on recourt généralement, pour des raisons pratiques, à un sondage en ligne au moyen de questionnaires validés. C'est la façon la plus efficace de collecter des informations sur les contraintes typiques, les ressources et l'état de santé, et de les interpréter. La possibilité de participer anonymement à l'enquête est un avantage supplémentaire.

Les désavantages résident entre autres dans le choix limité des thèmes et dans la dépendance au moment où l'enquête est réalisée. En effet, l'état d'esprit du collaborateur ou de la collaboratrice le jour de l'enquête ou d'autres aspects liés à sa situation peuvent avoir une influence déformante.

Conclusion: les enquêtes au moyen de questionnaires validés permettent de mesurer l'état de santé subjectif des collaborateurs et collaboratrices. Les enquêtes de santé peuvent délivrer des indications sur la manière dont les changements ou les mesures mises en œuvre influencent la santé des membres du personnel.

TABLEAU 1

Opportunités et risques d'un travail agile pour la santé psychique

	Principes du travail agile			
	Organisation autonome des équipes	Approche itérative et incrémentale	Collaboration et apprentissage collectif	Transparence et visualisation
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> composition d'équipe «crossfunctional»¹ autonomie élevée et marge de manœuvre tâches et mandats dans leur globalité orientation explicite de l'action vers le sens et le produit 	<ul style="list-style-type: none"> approche itérative, étape par étape de la solution, par intervalles brefs et limités après chaque itération, adaptation de la planification, des processus et de la procédure approche incrémentale – chaque itération donne naissance à un produit partiel (incrément) 	<ul style="list-style-type: none"> apprentissage collectif et continu en tant qu'élément du processus de collaboration et de production canaux/outils de réflexion intégrés liés aux produits, modes de travail et situation d'équipe, et obligatoires avant la fin de chaque itération 	<ul style="list-style-type: none"> principe de la transparence maximale, disponibilité permanente pour tout le monde de toutes les informations pertinentes statuts, processus et contenus visualisés et consultables par chacun et chacune
OPPORTUNITÉS: aspects favorables à la santé	<ul style="list-style-type: none"> cohérence, globalité des tâches et autonomie élevée comme ressources ayant un impact positif sur la santé [4, 5] rôle spécifique pour la protection de l'autonomie et des ressources de l'équipe (p. ex. Scrum Master) 	<ul style="list-style-type: none"> estimation des coûts continue et réaliste peu ou pas de pics de contrainte, d'où une perception plus équilibrée de la sollicitation [13] expérimentation continue de l'auto-efficacité et de la réussite [14, 15] 	<ul style="list-style-type: none"> soutien résultant de la réflexion commune menée régulièrement au sujet des produits/de la collaboration participation active à l'organisation de son propre travail boucles d'apprentissage motivantes et engagement élevé [17] équipe en tant que ressource sociale [18] 	<ul style="list-style-type: none"> connaissance approfondie des contributions propres et collectives, et de leur importance [5] sécurité des informations
RISQUES: aspects néfastes pour la santé	<ul style="list-style-type: none"> exigences élevées à l'égard de l'autogestion et gestion de l'insécurité [6] contraintes liées à la coopération et conflits [7] implication excessive [8] présentéisme [9] surmenage qualitatif [10] problèmes de délimitation [11, 12] 	<ul style="list-style-type: none"> attentes trop élevées envers soi-même ou envers l'équipe pouvant déboucher à court terme sur un état de stress important² surmenage quantitatif [10] 	<ul style="list-style-type: none"> perception des collègues comme des contraintes sociales, vu la nécessité de beaucoup communiquer et échanger [19] dépendances élevées au sein de l'équipe non-utilisation des canaux d'échange et de réflexion prévus 	<p>Surtout au début:</p> <ul style="list-style-type: none"> sentiment d'être mis-e sous pression [14] comportement concurrentiel implication excessive

¹ Dans le concept d'agilité, une équipe n'est pas constituée selon son appartenance à un département ou une discipline donnée, mais en fonction des compétences requises pour un objectif ou un produit. Les équipes doivent être en mesure de structurer leur manière de procéder et de traiter les contenus et, ce faisant, de prendre des décisions communes et de les assumer collectivement.

² Une équipe agile a généralement besoin d'effectuer jusqu'à dix itérations avant d'atteindre sa performance optimale et de pouvoir évaluer ses possibilités. Afin d'éviter l'accomplissement simultané d'un trop grand nombre de tâches, il est recommandé de définir une «limite pour le travail en cours» [16].

4 Applicabilité de FWS Job-Stress-Analysis dans les settings agiles

Dans les settings agiles, on renonce souvent aux fonctions de cadre fixes, ce qui supprime apparemment une importante pièce du puzzle dans la promotion de la santé en entreprise. Les cadres ont un rôle déterminant dans l'aménagement des conditions de travail et exercent une influence considérable sur la santé des collaborateurs et collaboratrices. Le soutien qu'ils apportent représente dans l'idéal l'une des ressources principales pour leurs subordonnées et subordonnés et, dans le pire des cas, une grande contrainte qui engendre démissions et maladies [20]. Dans les settings agiles, différents collaborateurs et collaboratrices assument à la place des tâches de conduite et de soin classiques («emergent leadership», «shared leadership») [21]. Plusieurs questions doivent être clarifiées avant d'effectuer une enquête, afin qu'elle soit adaptée au mieux aux particularités des settings agiles susmentionnées. Le tableau 2 présente une sélection des étapes du processus lors de la réalisation d'une enquête FWS Job-Stress-Analysis et les questions qui se posent à cette occasion.

Conclusion: l'utilisation de FWS Job-Stress-Analysis dans les settings agiles est tout à fait possible. Il est toutefois nécessaire d'adapter quelques-uns des termes de l'outil d'enquête pour qu'ils cor-

respondent à ceux employés dans un setting agile. Il faudrait par ailleurs tenir compte des particularités des settings agiles lors des entretiens préalables et de l'interprétation des résultats. Pour l'évaluation du mode de travail agile, une palette d'outils spécifique devrait être développée, afin de pouvoir mesurer de manière ciblée la mise en œuvre des principes et des valeurs agiles.

5 Exemple d'application au sein d'une organisation agile

L'exemple d'application ci-après répond aux questions figurant dans le tableau 2. Une organisation agile issue du secteur informatique a servi de partenaire entreprise. Elle emploie tout juste 200 personnes réparties sur différents sites et est organisée de manière holocratique³ depuis environ quatre ans. Les étapes suivantes ont été effectuées:

Planification du projet

La responsabilité du projet en interne devrait être confiée à une personne jouissant d'un très bon réseau au sein de l'organisation et d'une influence (informelle) élevée (rôle de promoteur au pouvoir). Dans l'exemple pratique, il s'agissait de la personne responsable de la communication, qui occupait également la fonction de «survey expert». Composé de six personnes, le groupe de projet faisait office de

TABLEAU 2

Étapes du processus lors de la réalisation d'une enquête FWS Job-Stress-Analysis dans un setting agile

Étape du processus	Questions
Planification du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Comment composer le groupe de projet chargé de planifier et d'accompagner l'enquête dans un setting agile?
Adaptation de l'enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les thèmes pertinents dans un setting agile? • Quels modules de FWS Job-Stress-Analysis conviennent aux settings agiles? • Comment prendre en compte la terminologie et la réalité agiles? • Organigramme: dans quelles unités faut-il réaliser l'enquête?
Déroulement, élaboration du rapport	<ul style="list-style-type: none"> • À quoi faut-il s'intéresser en particulier dans un setting agile?
Interprétation	<ul style="list-style-type: none"> • À quelles contraintes et ressources typiques faut-il s'attendre dans un setting agile?

³ L'holocratie est une forme d'organisation agile et dynamique, dans laquelle les compétences et les responsabilités sont distribuées et exercées au sein de rôles et de cercles autonomes. Le terme «holocratie» désigne une organisation autonome et dépourvue de cheffes ou de chefs [22].

«Soundingboard» et était notamment chargé de tester le questionnaire, de promouvoir la participation à l'enquête (rôle de multiplicateurs et de multiplicatrices), d'assumer une fonction clé dans la discussion liée aux résultats et la déduction de mesures. Pour ce faire, le choix s'est porté sur des personnes issues de cercles et exerçant des rôles importants en lien avec les thèmes de santé. Cette composition de groupe a fait ses preuves. Il est essentiel, dès le démarrage du projet, de disposer de toutes les personnes qui, plus tard, seront impliquées dans la mise en œuvre des mesures. Afin de limiter la taille du groupe de projet, on pourrait constituer en plus un groupe d'accompagnement pour des interventions ponctuelles. Pour la responsabilité externe du projet, il est recommandé de collaborer avec une conseillère ou un conseiller accrédité-e par Promotion Santé Suisse pour l'outil FWS Job-Stress-Analysis et qui, par ailleurs, connaît le fonctionnement et la terminologie propres aux organisations agiles.

Organisation de l'enquête

Dans l'exemple pratique, seul le module de base de FWS Job-Stress-Analysis a été utilisé. Selon les besoins, il peut être complété par des modules d'approfondissement tels que «Life Domain Balance» ou «Collaboration avec les clientes et clients». L'essentiel est que le choix des questions corresponde à la structure de l'organisation. Dans l'exemple pratique, vu l'absence de cadres, des questions sur ce sujet sont inutiles. Étant donné que cette fonction manquait encore au moment du test pratique, les membres du personnel ont été informés en conséquence dans l'invitation à l'enquête. D'autre part, les collaborateurs et collaboratrices ont la possibilité de répondre par «non» à la première question «Avez-vous un-e supérieur-e?». En outre, des questions spécifiques à l'organisation peuvent être ajoutées au questionnaire standard, par exemple sur le nombre de rôles exercés par une personne, afin de mesurer les contraintes auxquelles elle est soumise. Par contre, la terminologie spécifique employée dans l'outil, pour correspondre à la réalité du nouvel environnement professionnel («New Work»), ne peut pas encore être adaptée sur mesure pour certaines organisations dans le cadre de FWS Job-Stress-Analysis. Un organigramme est également défini dans l'outil en vue d'évaluer les résultats de l'enquête. Cependant, comme les organisations agiles n'ont pas d'organigramme conventionnel, il faut utiliser d'autres critères. Dans le présent

exemple pratique, on a choisi le site. Une différenciation par cercle aurait été envisageable, mais on y a renoncé dans l'exemple actuel.

Déroulement, élaboration du rapport

En termes de déroulement et d'élaboration du rapport, aucune particularité n'est à prendre en compte dans un setting agile. Seule se pose la question du besoin de disposer à l'avenir d'un benchmark dédié aux organisations agiles afin de continuer à pouvoir assurer l'interprétation des données de comparaison. Cette question s'accompagne du défi que représentent la catégorisation et la définition: quelles organisations sont des «organisations agiles»? Comment appréhender les structures hybrides et les organisations autour de projets qui se dotent de structures différentes (agiles et non agiles)?

Interprétation

Dans l'exemple pratique, les ressources et contraintes typiques (voir également au chapitre 2), auxquelles on s'attendait en raison du setting agile, ont été démontrées. Au niveau de l'organisation, il s'agissait notamment de la grande marge de manœuvre, de l'atteinte à la vie privée due à la vie professionnelle, du surmenage qualitatif, des collègues en qualité de ressource, mais aussi de contraintes sociales. Les différences entre les sites ont montré où les collaborateurs et collaboratrices présentent un état de santé plutôt critique et un épuisement élevé. Ces résultats spécifiques ont permis de déduire des indications sur le besoin d'intervention ciblé. Des champs d'action envisageables et des différences importantes suivant le site ont été mentionnés par le conseil externe dans le rapport global. Les mesures lancées englobent aussi bien le soutien à l'autogestion que des offres de la part de l'entreprise (notamment des points de contact, des cercles thématiques dédiés à des sujets pertinents pour la santé, un conseil collégial et des mesures de développement personnel [23]).

Conclusion: le choix des personnes clés chargées du lancement, de l'accompagnement et de la réalisation de l'enquête au moyen de FWS Job-Stress-Analysis, ainsi que de la mise en œuvre des mesures qui en résultent, est exigeant et primordial pour la réussite du projet. Les promoteurs exerçant des rôles clés et les représentantes et représentants des cercles en lien avec des thèmes de santé doivent être impliqués et habilités suffisamment tôt.

6 Sources

- [1] <https://agilemanifesto.org/principles.html> ou <https://agileverwaltung.org.files.wordpress.com/2020/02/agile-prinzipien.pdf> (accès: 27.04.2020).
- [2] Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (accès: 27.04.2020).
- [3] Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- [4] Ulich, E. (Hrsg.) (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Auflage). Zürich: vdf Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- [5] Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159–170. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>
- [6] Junghans, G. & Morschhäuser, M. (Hrsg.) (2013). *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- [7] Berkel, K. (2020). *Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen*. Hamburg: Feldhaus Verlag.
- [8] Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- [9] Ulich, E. & Nido, M. (2014). Präsentismus – auch ein Ergebnis persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung? In P. Sachse & E. Ulich (Hrsg.), *Psychologie menschlichen Handelns: Wissen & Denken – Wollen & Tun. Beiträge zur Arbeitspsychologie*, 7 (S. 185–205). Lengerich: Pabst.
- [10] Hacker, W. & Richter, P. (1980). *Psychische Fehlbeanspruchung: Psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Stress*. (2. Auflage, Vol. 2, Spezielle Arbeits- und Ingenieurpsychologie in Einzeldarstellungen). Berlin, Heidelberg: Springer.
- [11] Voss, G. G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 98, 473–487.
- [12] Ulich, E. & Wiese, B. (2011). *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler.
- [13] Tuomivaara, S., Lindholm, H. & Käsälä, M. (2017). Short-term physiological strain and recovery among employees working with agile and lean methods in software and embedded ICT systems. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 33(11), 857–867. <https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1294336>
- [14] Pfeiffer, S., Sauer, S. & Ritter, T. (2014). Agile Methoden als Werkzeug des Belastungsmanagements? Eine arbeitsvermögensbasierte Perspektive / Agile project management as a way to cope with workload? A perspective based on labour capacity. *Arbeit*, 23(2), 119–132. <https://doi-org.ezproxy.uzh.ch/10.1515/arbeit-2014-0206>
- [15] Bengel, J. & Lyssenko, L. (2012). Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. *Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung*, 43. https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen/Bengel_2012_Resilienz_und_Gesundheitsfoerderung.pdf (accès: 28.04.2020).
- [16] <https://kanbanize.com/fr/ressources/debuter-avec/limite-kanban-tec-travaux-en-cours> (accès: 30.04.2020), <https://kanbanzone.com/resources/kanban/wip-limits/> (accès: 30.04.2020).
- [17] Gabelica, C., Van den Bossche, P., Segers, M. & Gijssels, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: A review. *Educational Research Review*, 7(2), 123–144. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.11.003>
- [18] Kienle, R., Knoll, N., Renneberg, B. (2006). Soziale Ressourcen und Gesundheit: soziale Unterstützung und dyadisches Bewältigen. In: B. Renneberg & P. Hammelstein (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie. Springer-Lehrbuch*. Berlin, Heidelberg: Springer.

- [19] Bolte, A., Neumer, J. & Porschen, S. (2008): *Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie*. Berlin: Edition sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268729>
- [20] Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A. & Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. *Das Gesundheitswesen*, 73(1), 3–12. <https://doi.org/10.1055/s-0029-1246180>
- [21] Day, D. V., Gronn, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857–880. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
- [22] Bernstein, E. et al. (2016). Beyond the Holocracy Hype, *Harvard Business Review*, 38–49. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holocracy-hype?autocomplete=true> (accès: 28.04.2020).
- [23] Schmitz, A. P., Weber, S., Zimmermann, A. & Fischer, S. (2018). Talent Management in agilen Organisationen. Konzeptionelle Überlegungen und erste empirische Ergebnisse. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 25–33.

Impressum

Éditrice

Promotion Santé Suisse

Série et numéro

Promotion Santé Suisse, feuille d'information 45

Direction de projet Promotion Santé Suisse

Eric Bürki

© Promotion Santé Suisse, juillet 2020

Auteure

Dr Miriam Nido

Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse
Wankdorfallee 5, CH-3014 Berne
Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.promotionsante.ch/publications

Co-auteurs

Veronika Lévesque, Alice Ghidossi, iafoB – Institut pour la recherche de méthodes de travail et de conseils en organisation
Nina Zumstein, Promotion Santé Suisse