



Feuille d'information 40

Friendly Work Space dans les organisations agiles

Application des critères de qualité GSE dans le new work

Résumé

La tendance à des formes de travail et d'organisation agiles profitant de la numérisation existe également en Suisse. Le travail flexible et agile offre plus de liberté d'organisation, mais demande aussi à chacun et chacune d'assumer davantage de responsabilités. Il s'accompagne de chances, mais aussi de risques pour la santé des collaborateurs et collaboratrices. C'est pourquoi Promotion Santé Suisse a étudié les répercussions des structures de travail agiles sur la gestion de la santé en entreprise (GSE). La question centrale de l'étude est de savoir si et dans quelle mesure les critères de qualité GSE, sur lesquels repose le label Friendly Work Space, peuvent être appliqués dans une organisation agile. Les formes d'organisation agiles auront tendance à s'imposer essentiellement dans les start-ups et les petites et moyennes entreprises. Les grandes entreprises, en revanche, introduiront des formes d'organisation agiles principalement dans des domaines spécifiques.

1 Situation initiale

Promotion Santé Suisse s'est penchée sur les questions suivantes:

- Les critères de qualité GSE selon Friendly Work Space peuvent-ils être appliqués dans une organisation agile?
- Dans quelle mesure les organisations agiles ont-elles besoin de nouvelles approches de GSE?
- Combien d'entreprises auront une organisation agile dans le futur?
- Qu'entend-on par agilité lorsque l'on parle d'entreprises?

L'objectif était de lancer le débat sur le thème de l'agilité et ses répercussions sur la GSE. Pour répondre à ces questions, Promotion Santé Suisse a choisi une approche exploratoire: elle a consulté de la littérature scientifique et interrogé trois organisations agiles¹ sur le thème de la GSE. Enfin, l'appli-

cabilité des critères de qualité GSE selon Friendly Work Space a été vérifiée à l'aide d'un test pratique dans une entreprise organisée de manière holocratique, autrement dit une entreprise qui va particulièrement loin en matière d'agilité ou d'auto-organisation.

Table des matières

1	Situation initiale	1
2	Applicabilité des critères de qualité GSE dans les organisations agiles	2
3	Importance de settings agiles pour la santé des collaborateurs et collaboratrices	3
4	Exemple de cas	4
5	Niveau de diffusion futur des structures agiles au sein des organisations	4
6	Terminologie	5
7	Bibliographie	6

2 Applicabilité des critères de qualité GSE dans les organisations agiles

Un test pratique dans une organisation holocratique (voir la description du cas) a montré que les 25 critères de qualité pour la GSE sont tout à fait applicables aux organisations agiles. Leur mise en œuvre requiert toutefois une connaissance précise des structures et du fonctionnement de l'entreprise. Une approche de management par la qualité totale (p. ex. ISO 9001) et une gestion professionnelle des ressources humaines sont des atouts majeurs en ce sens.

Pour une mise en œuvre réussie de la GSE dans les organisations agiles (voir tableau 1), le développement des soft skills des collaborateurs et collaboratrices, d'une part, et la mise à disposition de points de contact, d'autre part, semblent être particulièrement importants.

Certains termes utilisés dans le catalogue de critères du label Friendly Work Space ne sont toutefois plus pertinents pour les organisations agiles. Il en sera tenu compte lors de la prochaine révision par Promotion Santé Suisse.

Un test pratique sur l'application des critères de qualité GSE a été réalisé dans une organisation holocratique. Cet exemple d'application a montré que ces critères sont applicables même dans ce contexte de travail extrêmement flexible. Toutefois, une condition préalable importante est que les personnes qui réalisent l'assessment connaissent précisément le fonctionnement et les termes utilisés par les organisations agiles. L'organisation testée disposait déjà d'un système de gestion de la qualité conforme à la norme ISO 9001:2015 et d'une structure RH professionnelle au moment du test. Le test pratique a clairement confirmé que l'existence d'un système de gestion de la qualité facilite l'application des critères de qualité selon Friendly Work Space.

TABLEAU 1

Applicabilité des critères de qualité GSE dans les organisations agiles

	Critères	Évaluation
Systématique, processus d'amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs GSE [3b] • Évaluation [6a, b] • Évaluation par le management [1c] • Mise en œuvre [5a, b, c, d] 	Les critères sont applicables avec une prestation de traduction, à condition qu'il existe une approche de management par la qualité totale et que les preuves soient documentées.
Terminologie	<ul style="list-style-type: none"> • Directives de l'entreprise [1a] • Évaluation par le management [1c] • Formation et formation continue [1d] • Soutien, promotion du climat de travail par les cadres supérieurs [2e] • Gestion des absences, réinsertion [2f] • Mesures de prévention et points de contact [2h] • Service GSE et comité de pilotage [3a] 	Les responsabilités peuvent être représentées au moyen d'une prestation de traduction. Il faut toutefois revoir la notion de conduite qui, dans son acception classique, est liée à la personne.
GSE	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs [3b, 5c] • Formation et formation continue [1d] • Compétences et conditions préalables en matière de santé [2a] • Mesures de prévention et points de contact [2h] 	Les objectifs statiques et la planification annuelle ou pluriannuelle ne sont pas adaptés à la manière de travailler dans les organisations agiles. Les objectifs sont généralement dynamiques et les processus de planification sont conçus de manière itérative. Il faudra tenir compte de cette réalité lors de la prochaine révision.
		Des équipes entières, des promoteurs et des collaborateurs devraient être soutenus dans le développement de soft skills. Ces critères et peut-être d'autres devront être adaptés en conséquence lors de la prochaine révision.

¹ L'une des trois entreprises interrogées est une unité agile de 100 collaborateurs et collaboratrices qui fait partie d'un grand groupe. Les deux autres entreprises sont des PME à l'organisation entièrement agile. Les trois entreprises sont issues du secteur des TIC.

3 Importance des settings agiles pour la santé des collaborateurs et collaboratrices

Une étude sur le monde du travail 4.0 réalisée en 2019 (Peter, M. et al. 2019/2020) montre que les gens et leur capacité à agir dans le monde du travail du futur – en plus du monde du travail technique et physique – est un facteur de réussite essentiel. Dans ce contexte, la santé de chaque collaborateur et collaboratrice ne deviendra vraiment qu'à l'avenir un facteur clé décisif dans la volonté de changement continu et le plaisir de la performance des cadres et des membres du personnel.

Dans les organisations dirigées de manière classique, la GSE s'adresse principalement aux membres du personnel et à leurs cadres. Ces derniers jouent un rôle essentiel dans la détection précoce des risques pour la santé et dans l'accompagnement des collaborateurs et collaboratrices malades. Les cadres doivent également impérativement veiller à renforcer la santé des collaborateurs et collaboratrices en donnant une orientation et en témoignant leur estime, ainsi qu'en instaurant un climat de travail positif.

Toutefois, puisque les organisations agiles renoncent en grande partie aux cadres, cette fonction importante de diffusion et d'ancrage des valeurs de GSE dans l'organisation n'existe plus.

Dans les organisations agiles, les responsabilités liées aux thèmes de santé sont réparties entre différentes personnes et fonctions.

On attend souvent des collaborateurs et collaboratrices de prendre soin de leur santé et de se manifester par soi-même en cas de problèmes.

Les personnes interrogées par Promotion Santé Suisse citent également d'autres défis comme la recrudescence des conflits, les problèmes d'intégration des nouveaux collaborateurs et nouvelles collaboratrices dans les équipes ou les cas de surcharge aigus ainsi que le surmenage et la sous-exploitation d'une manière générale.

Dans les organisations agiles, chacune et chacun est un dirigeant. Des fonctions clés ou des équipes entières s'occupent de la direction technique, le personnel se gère lui-même. Les collaborateurs et collaboratrices dans les organisations agiles disposent d'une grande marge de manœuvre, d'une compétence décisionnelle et de diverses possibilités de participation. Mais leurs compétences d'autogestion sont aussi très sollicitées. Il est donc indispensable pour la mise en œuvre de la GSE dans les organisations agiles de sensibiliser davantage des équipes entières et des promoteurs internes aux thèmes de la détection précoce, de la motivation et du soin. Dans le cadre de la GSE dans les organisations agiles, le développement des membres du personnel, notamment de leurs compétences d'autogestion, est aussi particulièrement important. Ces compétences permettent de faire face aux exigences psychosociales élevées. Par ailleurs, il est important de disposer de points de contact fixes, notamment pour des thèmes tels que le surmenage et le mobbing, qui sont régulièrement communiqués aux collaborateurs et collaboratrices.

Bilan

Compte tenu des défis particuliers dans les organisations agiles, il semble judicieux, dans des settings agiles, que des équipes entières, mais aussi des promoteurs internes ayant des rôles clés (p. ex. Skill Developer, ambassadeurs et ambassadrices culturel-le-s, etc.) soient formés sur des thèmes tels que la détection précoce, la motivation et le soin.

Il est également particulièrement important que l'entreprise encourage de manière ciblée non seulement les compétences méthodologiques, mais aussi les soft skills des différents collaborateurs et collaboratrices, comme la communication non violente, l'autogestion et la gestion des changements. De plus, le test pratique a souligné l'importance des points de contact fixes pour des thèmes précis comme les conflits et le burn-out, auxquels les collaborateurs et collaboratrices peuvent s'adresser en cas de besoin.

4 Exemple de cas

Description du cas: la GSE dans une organisation holocratique (anonymisé)

- Branche des TIC
- Plus de 150 collaborateurs et collaboratrices
- Différents sites
- Âge moyen 34 ans
- La société travaille selon le modèle d'organisation agile de l'holocratie.

Selon leur rôle, les collaborateurs et collaboratrices travaillent dans des équipes différentes et assument actuellement neuf rôles en moyenne. L'objectif principal de l'entreprise et les valeurs sont déterminés par le cercle de responsabilité le plus à l'extérieur (General Company Circle). Les stratégies de chaque cercle sont orientées et alignées en fonction du General Company Circle. Il n'y a pas de cadres. Au lieu de cela, l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices disposent du plein pouvoir de décision pour leur domaine de responsabilité et leurs rôles.

Le thème de la santé est ancré dans le People Circle et le Location Circle. Six fonctions s'occupent actuellement de manière ciblée des mesures de santé. Une partie de leur temps est consacrée à la gestion des cas, au coaching et aux médiations. D'autres personnes ayant des rôles liés aux ressources humaines s'y ajoutent, notamment les 25 People Developers, qui sont responsables du développement des collaborateurs et collaboratrices, ou le Health Coordinator, qui est chargé de l'offre de sport et de massage sur place. Le but et les responsabilités sont documentés pour tous les rôles et les directives correspondantes sont disponibles. Une enquête sur l'humeur est effectuée régulièrement sur Slack. Deux enquêtes ont été à nouveau organisées auprès des collaborateurs et collaboratrices en 2019. Elles se concentraient cette fois-ci sur l'identification des facteurs de contrainte et de protection ainsi que sur la diversité et l'inclusion.

D'après les résultats de l'enquête, certains thèmes tels que la culture de la communication et du feedback semblent représenter un défi particulier. Les personnes participantes à l'enquête ont également indiqué que la structure organisationnelle agile provoque régulièrement des tensions avec les clientes

et clients. C'est pourquoi l'ensemble du personnel doit désormais suivre des séminaires de formation continue sur le thème des soft skills comme la communication non violente par exemple. Étant donné que certaines personnes exercent beaucoup plus de fonctions que d'autres, risquant de les mener à des situations de surcharge, les thèmes de l'autogestion et de l'identification précoce sont aussi importants. Ceux-ci devraient être abordés par le biais de formations continues, mais aussi par la mise à disposition de points de contact.

Par ailleurs, l'Anker Circle (Conseil d'administration) a donné son feu vert à la mise en place d'une GSE professionnelle selon les critères de Friendly Work Space. Une équipe (squad) de projet a été formée pour s'en charger.

5 Niveau de diffusion futur des structures agiles au sein des organisations

Près d'un tiers de personnes employées en Suisse (27,5%) estiment actuellement que leur entreprise a déjà un degré de maturité élevé ou très élevé dans le domaine de l'agilité (Peters, C. et al. 2019).

La notion d'agilité n'ayant pas de définition précise, il n'y a pas de données représentatives sur le degré de diffusion des méthodes agiles dans le monde germanophone (Hofmann, J. et al. 2019).

D'après les personnes interrogées par Promotion Santé Suisse, les modèles organisationnels agiles s'imposeront surtout dans les start-up et les petites entreprises du secteur des services. Le thème de l'agilité prend de plus en plus d'importance dans les grandes entreprises également. Deux des personnes interrogées qui travaillent dans un grand groupe de plusieurs milliers de collaborateurs et collaboratrices s'attendent à ce que dans les deux à cinq prochaines années, au moins 50% du personnel travaille dans des settings agiles. Il ressort du rapport RH 2018 (Ellers, S. et al. 2018) que dans le secteur des services principalement, 35 à 40% des domaines organisationnels de l'informatique, des ressources humaines, de la conduite/du développement de l'entreprise ainsi que des achats et de l'approvisionnement auront une organisation agile d'ici trois ans. Dans la production, le degré de diffusion atteint 21%, un faible niveau en comparaison.

Bilan

L'enquête a permis à Promotion Santé Suisse de conclure que le phénomène de l'agilité en tant que modèle organisationnel sera à l'avenir essentiellement présent dans les petites entreprises qui ne font pas partie du groupe cible principal de Friendly Work Space. Les grandes entreprises introduiront des formes d'organisation agiles surtout dans les domaines partiels afin de pouvoir réagir rapidement aux changements et à la concurrence. On s'attend donc à ce que dans les trois prochaines années, des unités qui se reposent sur des unités organisées de manière agile de manière globale ou isolée s'intéressent au label Friendly Work Space.

6 Terminologie

Agilité est souvent utilisée comme terme générique pour décrire la capacité d'adaptation (Majkovic, A.-L. et al. 2019). Il convient de faire la distinction entre «Doing agile» et «Being agile». On entend par «Doing agile» les méthodes et modèles de procédure agiles comme les rétrospectives et le Scrum. «Being agile» fait référence aux formes d'organisation agiles (par exemple l'holocratie) ou à leurs domaines partiels qui déterminent l'organisation d'une société ou d'une unité. Une étude suisse portant sur l'agilité dans le développement de logiciels arrive à la conclusion, en ce qui concerne la méthodologie, que dans les entreprises informatiques agiles (mais aussi hybrides), la méthode Scrum et la combinaison Scrum/XP, utilisée dans 70% des cas, est de loin l'approche agile la plus répandue en Suisse (Meier, A. & Kropp, M. 2017).

Caractéristiques de l'holocratie

Le changement va de soi, le système est flexible et s'adapte aux champs de tension. Les compétences et les responsabilités sont régies par le biais des fonctions et des responsabilités: les activités qui sont importantes pour l'existence d'une entreprise sont formulées sous forme de rôles. Les rôles afférents sont organisés sous forme de cercles. Les cercles et les rôles ont chacun un Purpose (but) qui est corrélé au Purpose général de l'entreprise. Sur la base de son Purpose, des responsabilités sont affectées aux cercles et aux rôles pour les mettre en lien avec le cercle de niveau suivant. Tous les collaborateurs et toutes les collaboratrices sont responsables, il n'y a pas de responsable supérieur. Ne pas avoir de supérieur-e personnel-le ou de chef-fe ne signifie toutefois pas que l'holocratie n'a pas de hiérarchie, au contraire: l'holocratie est fortement hiérarchisée, mais de manière cohérente sur la base de rôles techniques. La hiérarchie est donc répartie sur l'ensemble de l'entreprise. Et toutes les parties prenantes peuvent évoluer par l'intermédiaire de processus de gouvernance. La collaboration, les valeurs, les rôles et la responsabilité partagée sont mis en avant. Le cercle de responsabilité le plus à l'extérieur est généralement formé du Global Company Circle (à peu près comparable à une Direction étendue) et de l'Anker Circle (comparable à un Conseil d'administration).

La structure organisationnelle est dynamique. Les rôles et l'organigramme évoluent en permanence, comme un organisme vivant.

Trois erreurs courantes sur les organisations auto-organisées (Bernstein et al. 2016):

Elles n'auraient

- pas de structure organisationnelle
- pas de hiérarchie
- que des décisions consensuelles

7 Bibliographie

- Bernstein, E. et al. (2016). *Beyond the Hologracy Hype*, Harvard Business Review, édition juillet-août, 38-49. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-hologracy-hype> (accès: 11.02.2020)
- Ellers, S. et al. (2018). *HR-Report 2018. Schwerpunkt agile Organisationen auf dem Prüfstand*. In Hays AG, Institut für Beschäftigung und Employability IBE (Hrsg.) Weinheim: ABT Print und Medien GmbH.
- Hofmann, J. et al. (2019). *New Work*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html> (accès: 11.02.2020)
- Majkovic, A.-L. et al. (2019). *Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews*. <http://www.zhaw.ch/iap/studie> (accès: 11.02.2020)
- Meier, A. & Kropp, M. (2017). *Swiss Agile Study*. <http://www.swissagilestudy.ch/> (accès: 11.02.2020)
- Peter, M. K. et al. (2019/2020). *Arbeitswelt 4.0. Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. <http://www.arbeitswelt-zukunft.ch> (accès: 11.02.2020)
- Peters, C. et al. (2019). *Future Organisation Report*. <http://www.future-organization.com/> (accès: 11.02.2020)

Impressum

Éditrice

Promotion Santé Suisse

Direction de projet Promotion Santé Suisse

- Eric Bürki

Auteur-e-s

- Eric Bürki, Promotion Santé Suisse
- Noémi Swoboda, Promotion Santé Suisse

Série et numéro

Promotion Santé Suisse, feuille d'information 40

© Promotion Santé Suisse, avril 2020

Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse

Wankdorfallée 5, CH-3014 Berne

Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00

office.bern@promotionsante.ch

www.promotionsante.ch/publications