



Feuille d'information 39

Façonner le travail agile

Bases et corrélations favorables à la santé

Résumé

Le travail agile est à la mode. Il promet une grande flexibilité et une adaptation rapide aux changements des besoins du marché et des clients. Issue du secteur informatique, cette forme de travail et d'organisation est adoptée par les branches les plus diverses. Elle se caractérise par des principes centraux tels qu'une forte orientation client, des équipes autonomes et des structures en réseau. Certaines caractéristiques du travail agile, telles qu'un degré élevé d'autonomie des équipes, une répartition plus égale du travail ou des feed-back réguliers, peuvent avoir un effet positif sur la santé des collaborateurs en cas de mise en œuvre adéquate.

1 Travail agile – forme de travail et d'organisation flexible comme facteur de succès

Le rythme s'est accéléré dans le monde économique. De nouveaux segments de marché s'ouvrent. De nouveaux acteurs numériques agiles s'attaquent aux branches traditionnelles et les besoins des clients changent rapidement. Afin de rester performantes sur le plan économique dans des conditions en évolution rapide, de nombreuses entreprises doivent revoir et adapter en permanence leurs structures, leurs méthodes de travail et leurs produits. Le travail agile se révèle être un important facteur de réussite à cet égard.

Selon le Larousse, le terme d'agilité peut être compris comme la légèreté, la souplesse dans les mouvements du corps ou comme la vivacité intellectuelle. Pour devenir agiles, les entreprises s'appuient généralement sur trois principes clés:

- **Forte orientation clientèle:** fournir aux client-e-s des prestations et produits de valeur est considéré comme la tâche la plus importante de l'entreprise.

- **Organisation autonome des équipes:** de la valeur est créée par des équipes autogérées qui travaillent en cycles courts et sont axées sur les besoins de la clientèle.
- **Structures en réseau:** les équipes forment un réseau qui vise à optimiser la collaboration (peu de bureaucratie, hiérarchies plates). Elles peuvent ainsi se concentrer sur la création de valeur pour les client-e-s.

Table des matières

1 Travail agile – forme de travail et d'organisation flexible comme facteur de succès	1
2 Travail agile – le concept	2
3 Qui travaille de manière agile?	2
4 Principes du travail agile	3
5 Effets sur la santé	4
6 Conclusion	5
7 Sources	6

2 Travail agile – le concept

Les organisations qui veulent favoriser le travail agile se réfèrent aux valeurs du Manifeste Agile [1]. Le Manifeste Agile a été rédigé par des représentants de différentes méthodes agiles; ils y présentent les similitudes entre leurs différentes approches:

- Les individus et interactions sont plus importants que les processus et les outils.
- Un logiciel qui fonctionne est plus important qu'une documentation complète.
- La collaboration avec les client-e-s est plus importante que la négociation des contrats.
- Réagir au changement est plus important que de suivre un plan.

Pour s'assurer que les équipes ont une compréhension commune des processus et de la collaboration, des méthodes spécifiques sont utilisées (p. ex. Scrum, Kanban, Design Thinking). Ces méthodes, à leur tour, consistent en diverses pratiques qui permettent aux équipes de mettre en œuvre les valeurs susmentionnées dans leur travail quotidien. Les pratiques souvent mentionnées sont les boucles de rétroaction (voir rétrospective et réunion d'évaluation ci-dessous) et les réunions de coordination (voir bilan quotidien ci-dessous).

Glossaire

Itération: une itération est une période définie d'une à quatre semaines au cours de laquelle une équipe agile développe un sous-produit potentiellement livrable (incrément).

Incrément: un incrément décrit le sous-produit développé et testé dans une itération.

Rétrospective: à la fin de chaque itération, une rétrospective a lieu. Lors de cette réunion, l'équipe analyse et discute de la coopération, des processus et des outils et élabore conjointement des propositions d'amélioration.

Réunion d'évaluation: à la fin d'une itération, l'équipe évalue le sous-produit, si nécessaire avec d'autres parties prenantes.

Bilan quotidien: lors de cette brève réunion quotidienne, l'équipe synchronise et coordonne son travail.

3 Qui travaille de manière agile?

En Suisse, les entreprises du secteur informatique en particulier misent sur le travail agile. Dans cet environnement, près de la moitié des entreprises déclarent travailler au moins de manière «plutôt agile» ou «agile» (48%), et plus d'un tiers se considèrent comme «hybrides» en termes de modes de travail agiles et traditionnels (37%) (voir figure 1).

Tous secteurs confondus, 30% des cadres et 10% des employé-e-s des régions germanophones déclarent utiliser des méthodes agiles au moins parfois (voir figure 2).

FIGURE 1

Comment les entreprises informatiques suisses évaluent-elles leur propre agilité? (n = 203) [2]

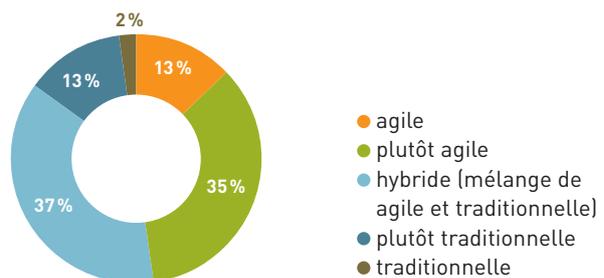
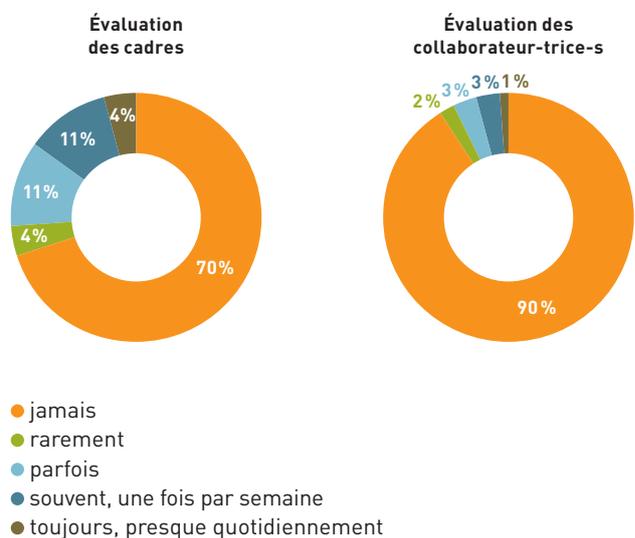


FIGURE 2

Dans quelle mesure les pratiques agiles sont-elles utilisées dans le travail quotidien? (2017, toutes branches confondues) [3]



4 Principes du travail agile

Les modes de travail agiles combinent souvent différentes méthodes et pratiques. Indépendamment de celles-ci, six principes généraux peuvent toutefois être définis – sur la base du Manifeste Agile et de l'expérience pratique – lesquels sont essentiels à la mise en œuvre du travail agile (voir figure 3):

1. Équipe interdisciplinaire auto-organisée

Une équipe agile se compose généralement de cinq à dix personnes à même d'effectuer ensemble tous les travaux requis (interdisciplinarité). Les équipes agiles sont autonomes et décident elles-mêmes du nombre de tâches qu'elles accompliront lors de la prochaine itération.

2. Vision commune

Une équipe agile a développé une image commune de ce qu'elle veut réaliser. La vision comprend notamment une définition du groupe de client-e-s ciblé, de l'avantage client à atteindre et des caractéristiques de différenciation. Une vision commune aide l'équipe à garder une vue d'ensemble pendant les différentes étapes de développement.

3. Approche itérative et incrémentale

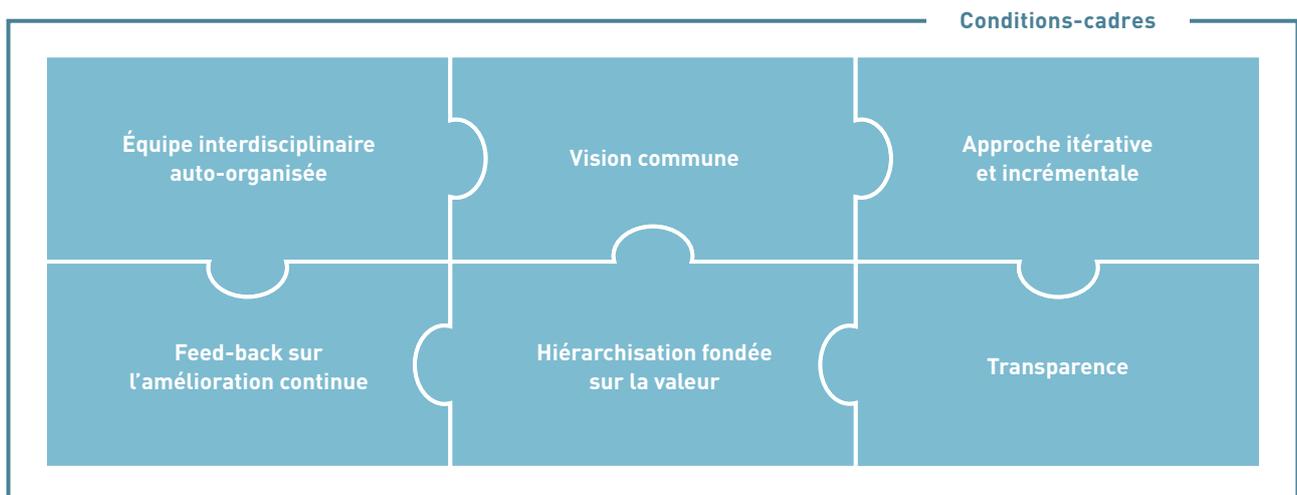
Le chemin vers l'objectif est suivi à intervalles fixes d'une à quatre semaines au maximum, appelés itérations. Au début d'une itération, des objectifs sont définis et le travail est planifié. Puis, l'élément suivant (l'incrément) du produit est développé en commun. Le résultat final est une nouvelle version du produit, complétée par un incrément, qui peut potentiellement être livrée aux client-e-s. Ces itérations sont répétées en continu (de façon itérative) et le produit évolue petit à petit (de façon incrémentale).

4. Boucles de rétroaction (pour la collaboration et pour les incréments)

À la fin d'une itération, deux boucles de rétroaction ont lieu. Dans une boucle de rétroaction, l'incrément développé est évalué, si possible avec la participation de client-e-s ou d'utilisateur-trice-s. Dans l'autre boucle, l'équipe commente la coopération. Cette approche garantit qu'un processus d'amélioration continu a lieu tant au niveau du produit qu'au niveau de la coopération.

FIGURE 3

Six principes du travail agile [4]



5. Hiérarchisation fondée sur la valeur

Il existe des règles claires pour décider de la manière dont le produit doit être développé. Toutes les tâches en attente sont triées en fonction de l'avantage potentiel pour la clientèle et les tâches qui apportent la plus grande valeur à la clientèle sont sélectionnées pour la prochaine itération.

6. Transparence

Pour que l'équipe puisse s'organiser et vérifier si elle a pris les bonnes décisions dans le cycle de développement du produit, la plus grande transparence est requise. Le travail et les progrès sont rendus transparents grâce à des tableaux et des graphiques.

Rôle de conduite

Pour qu'une équipe puisse bien travailler de manière agile, un cadre approprié est nécessaire en plus des six principes. D'une part, la direction de l'entreprise est tenue de garantir des conditions de travail adéquates, comprenant notamment:

- un système de récompense (matériel et immatériel) qui se concentre principalement sur les performances du groupe et moins sur les performances individuelles;
- un système de formation qui répond aux besoins des membres du groupe et offre une formation et des conseils techniques à l'équipe;
- un système d'information qui fournit à l'équipe toutes les données dont elle a besoin pour son travail et les décisions qu'elle doit prendre;
- les ressources matérielles, telles que les équipements, les outils, les locaux, les moyens financiers et le personnel, afin que l'équipe puisse mener à bien sa tâche. [5]

D'autre part, la compréhension de la conduite doit évoluer: les tâches de conduite sont réparties entre différents membres de l'équipe dans le travail agile. Par exemple, les équipes agiles comptent généralement un membre qui est chargé de veiller à la bonne collaboration dans l'équipe et de créer des conditions-cadres optimales pour l'organisation autonome.

5 Effets sur la santé

Jusqu'à présent, le passage de la collaboration traditionnelle à la collaboration agile a été principalement justifié par le fait que les méthodes agiles permettent de mieux réagir à un environnement en évolution rapide. Les effets du travail agile sur l'efficacité et la performance ont donc souvent été analysés et confirmés par des études empiriques [6, 7]. Il est surprenant de constater que peu d'attention a été accordée aux effets sur la santé et la motivation du personnel. Cependant, les principes du travail agile susmentionnés peuvent promouvoir la santé, mais comportent aussi des risques, comme le montrent les exemples suivants.

L'autonomie comme facteur de satisfaction

Les équipes agiles se caractérisent par un degré élevé d'autonomie. Elles peuvent ainsi décider de manière autonome du nombre de tâches qu'elles accompliront lors de la prochaine itération. L'autonomie est généralement un facteur essentiel d'une grande satisfaction au travail [8]. Dans les équipes agiles aussi, l'autonomie est associée à une plus grande satisfaction au travail [9]. Cependant, si l'autonomie de l'équipe n'est pas respectée par toutes les personnes concernées, des exigences contradictoires peuvent apparaître et avoir un impact négatif sur la santé.

Répartition du stress grâce à une approche itérative et incrémentale

L'approche itérative devrait non seulement permettre de réagir rapidement aux changements, mais aussi garantir un rythme de travail régulier et donc durable. Les brèves itérations permettent une répartition plus égale de la charge de travail, ce qui entraîne une perception plus uniforme du stress parmi les membres des équipes très agiles [10]. En particulier avec les nouvelles équipes inexpérimentées, il faut veiller à ce qu'elles ne prévoient pas trop de tâches pour une itération et ne subissent donc pas un niveau de stress très élevé en permanence. Cela peut se produire en particulier lorsque de nouvelles équipes ressentent le besoin de faire leurs preuves et de «tenir leurs promesses» autant que possible à la fin d'une itération.

Boucles de rétroaction

Les boucles de rétroaction sont effectuées à la fin de chaque itération. Le feed-back sur l'incrément favorise divers processus d'équipe, tels que la motivation ou la formation d'objectifs communs [11]. Le feed-back régulier sur la collaboration permet à l'équipe de façonner activement son propre travail, ce qui favorise un plus grand engagement au travail [12]. Dans la pratique, cependant, ces boucles de rétroaction sont souvent omises à la fin d'une itération en raison des contraintes de temps, ce qui, à moyen ou long terme, peut entraîner une baisse de la motivation et des performances de l'équipe.

Un regard sur les conditions de travail favorables à la santé, qui peuvent être particulièrement marquées dans le travail agile, devrait permettre de clarifier ce mécanisme d'action (voir figure 4).

Approche holistique de la tâche

L'exécution d'une tâche dans sa totalité et non pas seulement d'une petite partie a un effet sur la perception de l'utilité du travail et donc aussi sur la motivation et la satisfaction au travail [13]. L'interdisciplinarité des équipes agiles permet à leurs membres d'accompagner leur produit tout au long de son cycle de vie (analyse, développement, test, maintenance, amélioration). Dans le travail agile, cette approche holistique de la tâche est associée à une plus grande satisfaction au travail [14]. Il faut donc particulièrement veiller à ce que les équipes disposent des connaissances et des compétences nécessaires pour mener à bien l'ensemble de la tâche. Si nécessaire, les équipes doivent acquérir les

connaissances manquantes par exemple par le biais de formations continues ou d'un soutien temporaire en personnel. Si de telles possibilités n'existent pas, cela peut entraîner des surcharges et donc un stress accru ainsi qu'une diminution de la satisfaction au travail.

6 Conclusion

Par rapport au travail hiérarchique traditionnel descendant, le travail agile implique un changement de culture (p. ex. la prise en considération des client-e-s, des hiérarchies plates dues à l'organisation autonome, l'interdisciplinarité). Avec des aspects tels que l'autonomie ou le feed-back, il comprend certains facteurs qui sont également considérés comme favorables à la santé et, à cet égard, il a un point commun avec la promotion de la santé en entreprise. Toutefois, il serait exagéré de décrire la mise en œuvre du travail agile comme une intervention de GSE, car l'objectif est différent. En outre, la mise en œuvre comporte également des risques si les principes individuels ne sont pas respectés et si le changement culturel associé n'est pas accompagné à long terme. Cela dit, si le travail agile est mis en œuvre de manière adéquate, il permet aux collaborateurs-trice-s de renforcer leurs ressources et de réduire les contraintes. Cela a un effet sur divers indicateurs de la santé et de la motivation, qui se reflète également dans le succès à long terme de l'entreprise.

FIGURE 4

Modèle d'impact du travail agile (basé sur le modèle d'impact de Promotion Santé Suisse)



7 Sources

- [1] 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: 15.11.2019].
- [2] Kropp, M. & Meier, A. (2017). *3. Swiss Agile Study. Agile und hybride Software-Entwicklung in der Schweiz*. Disponible sous: http://www.swissagileresearchnetwork.ch/?page_id=73 [accès: 15.11.2019].
- [3] Weckmüller, H., Anderson, K., Englert, C., Fritsch, S., Münster, B. & Rotzinger, J. (2017): *Agilitätsbarometer 2017: So agil sind Unternehmen in DACH*. Personalmagazin.
- [4] Ramseyer, M. (2019). *Agilität als Wettbewerbsvorteil*. <https://pragmatic-solutions.ch/agilitaet-als-wettbewerbsvorteil/> [accès: 02.12.2019].
- [5] Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- [6] Cardozo, E. S., Neto, J. B. F., Barza, A., França, A. C. C. & da Silva, F. Q. (2010). SCRUM and productivity in software projects: a systematic literature review. In *Proceedings of the 14th international conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 131-134). BCS Learning & Development Ltd.
- [7] Ahmad, M. O., Markkula, J. & Oivo, M. (2013). *Kanban in software development: A systematic literature review*. Proceedings – 39th Euromicro Conference Series on Software Engineering and Advanced Applications, SEAA 2013, 9–16.
- [8] Hess, P. (2015). *Scrum and self-control: How a team-based software development methodology can support team members' self-control* (Dissertation). https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/20067/1/Scrum_and_Self-Control__Dissertation_Hess_2015.pdf [accès: 06.12.2019].
- [9] Tripp, J. F. & Riemenschneider, C. K. (2014). *Toward an understanding of job satisfaction on agile teams: Agile development as work redesign*. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 3993–4002.
- [10] 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>
- [11] Gabelica, C., Bossche, P. Van den, Segers, M. & Gijsselaers, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: A review. *Educational Research Review*, 7(2), 123–144.
- [12] Huck-Fries, V., Prommegger, B., Wiesche, M. & Krcmar, H. (2019). The Role of Work Engagement in Agile Software Development: Investigating Job Demands and Job Resources. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 7048–7056).
- [13] Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- [14] Tripp, J., Riemenschneider, C. & Thatcher, J. (2016). Job Satisfaction in Agile Development Teams: Agile Development as Work Redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4), 267–307.

Impressum

Éditrice

Promotion Santé Suisse

Direction de projet Promotion Santé Suisse

- Dr Sven Goebel, Responsable d'équipe
Développement GSE

Auteur-e-s

- Marcel Baumgartner, Haute école de psychologie appliquée (FHNW)
- Martina Bracher, Haute école de psychologie appliquée (FHNW)
- Prof. Dr Andreas Krause, Haute école de psychologie appliquée (FHNW)
- Jonas Mumenthaler, Haute école de psychologie appliquée (FHNW)
- Mischa Ramseyer, pragmatic solutions gmbh

Série et numéro

Promotion Santé Suisse, Feuille d'information 39

© Promotion Santé Suisse, février 2020

Renseignements et informations

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