



Feuille d'information 50

La santé psychique et la propension au changement comme facteurs de réussite de la transformation agile

Résumé

De nombreuses entreprises cherchent à améliorer leur capacité d'adaptation et à devenir plus agiles grâce à de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles structures. Pour y parvenir, elles ont besoin de membres du personnel qui participent activement à ces changements. Dans de nombreux cas, les réorganisations ont toutefois des répercussions négatives sur les membres du personnel, dans la mesure où elles affectent leurs besoins psychiques fondamentaux d'autonomie, d'expérience vécue de la compétence et d'appartenance. Les transformations agiles offrent la possibilité d'un changement organisationnel favorable à la santé. Cela exige une collaboration étroite entre la direction de l'entreprise, les ressources humaines et la direction de projet en charge de la transformation, qui organisent en commun une transformation agile, axée sur les besoins. La transformation agile est ici mise en œuvre de manière agile et ne se limite pas à la simple reprise d'un cadre existant.

La santé psychique dans le monde du travail

La santé psychique est fréquemment considérée comme un état de bien-être ou comme un état énergétique positif. Elle se définit également comme l'aptitude à répondre avec efficacité aux exigences de la vie quotidienne.

Une organisation du travail réussie se caractérise par des ressources qui permettent d'agir en commun et de manière engagée dans le cadre du quotidien professionnel et qui satisfont ainsi les principaux besoins psychiques d'autonomie, d'expérience vécue de la compétence et d'appartenance. Lorsque l'organisation du travail est conçue de manière à satisfaire ces besoins psychiques fondamentaux, elle favorise la santé psychique des membres du personnel.

Table des matières

1 À qui s'adresse cette feuille d'information?	2
2 Besoins psychiques fondamentaux: la zone d'ombre dans les réorganisations	2
3 Transformation agile – concentration sur les besoins fondamentaux	3
4 Trois acteurs principaux misent en commun sur une transformation agile axée sur les besoins	4
5 Bibliographie	5

1 À qui s'adresse cette feuille d'information?

Cette feuille d'information montre comment une transformation agile peut avoir un impact positif sur la santé des membres du personnel.

Le groupe cible est constitué de personnes qui s'occupent de transformation agile et qui ont déjà une expérience du travail agile ainsi que de la mise en place de changements organisationnels.¹

La feuille d'information s'adresse en particulier à trois groupes de personnes:

- les décideuses et décideurs capables d'influencer les structures et les conditions-cadres dans leur organisation,
- les responsables de projet(s) qui influencent et mettent en œuvre la transformation agile,
- les spécialistes des ressources humaines, qui accompagnent et soutiennent la transformation agile.

2 Besoins psychiques fondamentaux: la zone d'ombre dans les réorganisations

Les changements n'ont rien d'exceptionnel, mais constituent un élément nécessaire de toute organisation. Il importe de comprendre que des membres du personnel en bonne santé sont plus enclins à s'investir activement lors de tels changements – ils font preuve de plus d'innovation, de créativité et d'élan dans le travail [4].

Mais comment les membres du personnel peuvent-ils rester en bonne santé dans des périodes de changement organisationnel? Leur santé psychique dépend dans une large mesure du degré de satisfaction des trois besoins psychiques fondamentaux, à savoir l'autonomie, l'expérience vécue de la compétence et l'appartenance. Si ces besoins fondamentaux sont remplis dans le cadre du travail, les membres du personnel sont en meilleure santé, plus motivés et font état d'un plus grand bien-être [5, 6]. Il est donc utile d'examiner plus en détail ces besoins fondamentaux:

- Autonomie: les décisions importantes qui concernent le propre travail et le contexte professionnel peuvent être prises par les membres du personnel mêmes.

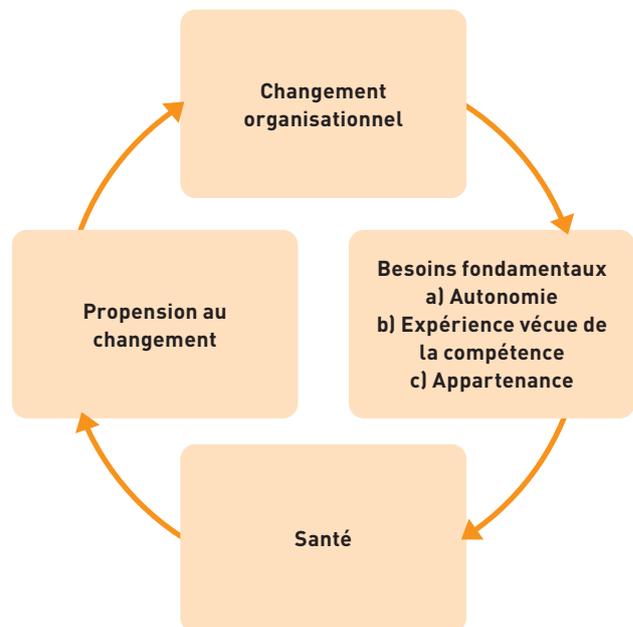
- Expérience vécue de la compétence: le propre travail apporte les résultats souhaités et a des répercussions positives.
- Appartenance: faire partie d'un groupe au sein de l'organisation et y trouver sa place.

On obtient ainsi un cycle (figure 1), qui commence par le changement organisationnel et qui se répercute sur la satisfaction des besoins fondamentaux, qui à son tour a une influence sur la santé et la propension au changement. La propension au changement des membres du personnel constitue, pour sa part, l'un des principaux facteurs de succès d'un changement organisationnel [7].

La prise en compte des besoins fondamentaux est toutefois difficile à mettre en œuvre dans un processus de changement classique, généralement basé sur une approche top-down. Une participation des membres du personnel a, tout au plus, lieu ponctuellement et de manière très limitée dans le temps. Lors de tels changements, la plupart des membres

FIGURE 1

Cycle en cas de changement organisationnel



¹ Si toutefois vous êtes novice en la matière, vous pouvez commencer par exemple par Hasebrook et al. [1], Häusling [2] ou Oesterreich & Schröder [3].

du personnel se sentent dirigés de l'extérieur, et les besoins fondamentaux d'autonomie et d'expérience vécue de la compétence ne sont pas satisfaits. La santé en pâtit [8, 9, 10].

3 Transformation agile – concentration sur les besoins fondamentaux

Les transformations agiles s'écartent de l'idée selon laquelle les changements organisationnels doivent être obtenus en priorité selon une approche top-down, par la réorientation de processus et de structures. Une transformation agile se fait selon des principes agiles – il s'agit donc d'un changement continu, qui fait l'objet de réflexions et d'adaptations régulières et auquel les membres du personnel

participent de façon déterminante. Pour réussir, un changement continu exige un niveau élevé d'auto-organisation. Parmi les conditions-cadres nécessaires à l'auto-organisation au sein de l'entreprise, il existe de nombreuses possibilités permettant de satisfaire les besoins fondamentaux et de garantir ainsi à long terme la santé et la propension au changement des membres du personnel. Les principaux points sont résumés au tableau 1 et proviennent d'articles de synthèse sur les facteurs de réussite des transformations agiles [11, 12, 13].

Si de telles approches permettent d'intégrer les besoins fondamentaux des membres du personnel, il peut en résulter un cycle qui conduit à un renforcement de la santé psychique et de la propension au changement, qui à son tour soutient la transformation agile (figure 1).

TABLEAU 1

Les besoins fondamentaux et leur rapport avec les facteurs de réussite de la transformation agile

Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Volontariat: au départ, des membres du personnel avides d'expériences s'impliquent bénévolement. Grâce à des expériences positives au cours de la phase pilote, la propension des collègues à s'impliquer également augmente. • Autonomie de l'équipe: les membres du personnel ont la possibilité, notamment au travers de leurs équipes, de participer au développement de nouveaux processus et de nouvelles méthodes et de prendre part aux décisions. Cela permet également de surmonter le scepticisme initial vis-à-vis du changement.
Expérience vécue de la compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition de moyens suffisants, par exemple pour des formations et des coachings, de manière à accroître les compétences personnelles à mesure de l'évolution des exigences. • Projets pilotes ou expériences communes: faire en commun l'expérience de ce qui réussit. Grâce au feed-back entre les participantes et participants au projet pilote, les propres compétences sont très rapidement connues.
Appartenance	<ul style="list-style-type: none"> • Le soutien du top management et l'engagement montrent que toutes et tous avancent dans la même direction. • Concentration sur des principes et des valeurs: la concentration sur des valeurs communes, qui sont discutées et concrétisées dans le quotidien professionnel, et qui sont donc proches de la réalité et non utopiques, permet de renforcer le sentiment d'appartenance au sein de l'organisation. Cela permet également de réduire les avis divergents et les difficultés au niveau des interfaces au sein de l'organisation. • Les cadres de l'échelon intermédiaire développent une perspective qui leur permet d'assumer des rôles nouveaux, modifiés au sein de l'organisation, même si leur précédent rôle de conduite, légitimé hiérarchiquement, est supprimé.

4 Trois acteurs principaux misent en commun sur une transformation agile axée sur les besoins

Pour mettre en action ce cycle vertueux dans les entreprises, il faut trois acteurs qui, avec des priorités différentes, collaborent en vue d'atteindre un objectif commun.

1) Top management (p. ex. direction)

En qualité d'organe décisionnel, il incombe au top management d'intégrer les besoins des membres du personnel dans la stratégie. C'est particulièrement le cas lors de l'aménagement des conditions-cadres pour la transformation agile, par exemple par l'attribution de moyens d'accompagnement suffisants.

2) Ressources humaines (p. ex. HR Business Partner)

Dans le cadre de l'accompagnement constant du processus de transformation, les RH apportent

l'expertise relative aux aspects sociaux du changement et du développement. Ils assument la responsabilité pour le soutien et la qualification des membres du personnel pendant la transformation.

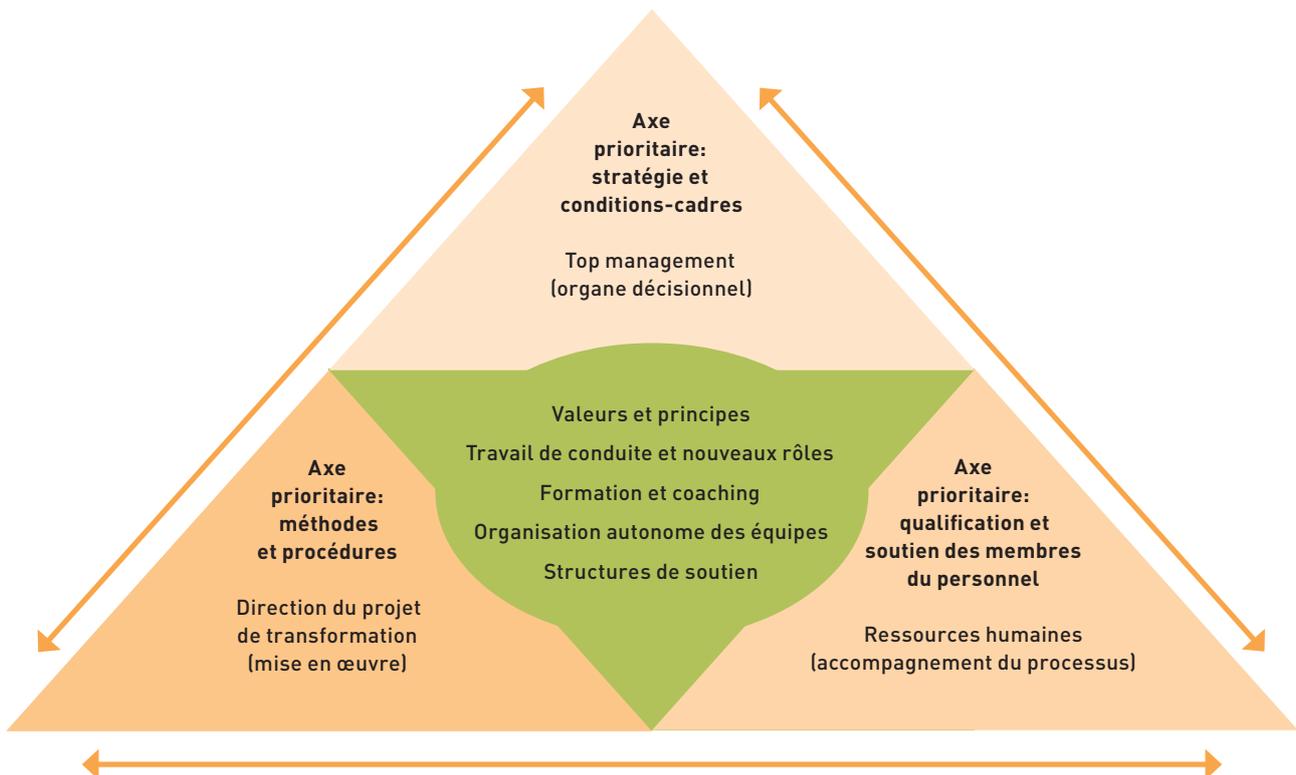
3) Direction du projet de transformation (p. ex. Transformation Lead)

En sa qualité d'instance de mise en œuvre, la direction de projet décide avec quelles méthodes et procédures la transformation doit être mise en œuvre. Elle échange avec le top management au sujet de la stratégie et des conditions-cadres et avec les RH au sujet de la qualification et du soutien requis.

Une coopération étroite des trois acteurs est nécessaire pour définir clairement la répartition des responsabilités et pouvoir les assumer. En particulier les contenus d'entretien mentionnés à la figure 2, au centre, doivent être clarifiés au début d'une transformation agile et mis en œuvre conformément aux

FIGURE 2

Trois acteurs de l'entreprise répondent du succès de la transformation agile (vert: thèmes de discussion à clarifier pour une transformation agile axée sur les besoins)



responsabilités. Les trois acteurs peuvent s'appuyer sur les questions directrices ci-après pour organiser la transformation agile axée sur les besoins:

- Disposons-nous d'indications suffisantes au sein de notre organisation pour agir au quotidien en nous appuyant sur des valeurs et des principes communs?
- Comment répartissons-nous le travail de conduite? Quels sont les nouveaux rôles dont nous avons besoin à cet effet?
- Comment veillons-nous à ce que les membres du personnel intéressés, qui s'annoncent à titre volontaire pour des essais pilotes, disposent de suffisamment de temps pour y participer? Comment se déroulent les essais pilotes? Comment sont-ils évalués et comment en tire-t-on des enseignements?
- Quels sont les besoins des membres du personnel en matière de coaching, de formation et d'accompagnement du processus et comment mettons-nous en œuvre ce soutien (en interne, en externe)?
- Quelles sont les structures dont les équipes organisées de façon autonome ont besoin pour pouvoir autant que possible travailler sans limitations? [14]

L'action commune et coordonnée des trois acteurs imprègne la culture de l'entreprise. C'est ainsi que peut être créé un cycle vertueux qui renforce et soutient les besoins fondamentaux, et par conséquent la santé psychique, la propension au changement ainsi que la transformation agile.

5 Bibliographie

- [1] Hasebrook, J., Kirmsee, S. & Fürst, M. (2019). *Wie Organisationen erfolgreich agil werden. Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung in Zusammenarbeit und Strategie*. Wiesbaden: Springer.
- [2] Häusling, A. (2020). *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*. Freiburg: Haufe.
- [3] Oesterreich, B. & Schröder, C. (2019). *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. Munich: Vahlen.
- [4] Kleine, A. K., Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 973-999.
- [5] Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43.
- [6] Olafsen, A. H., Deci, E. L. & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178-189.
- [7] Paulsen, H., Klonek, F., Rutsch, F. & Kauffeld, S. (2015). Ready, steady, go! Veränderungsbereitschaft in der Interaktion messen. *PersonalQuarterly, cahier 2*, 22-27.
- [8] Köper, B. & Richter, G. (2016). Restrukturierung und Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (éd.), *Fehlzeiten-Report 2016. Vielfalt managen: Gesundheit fördern – Potenziale nutzen* (159-170). Berlin: Springer.
- [9] Rigotti, T. & Otto, K. (2012). Organisationaler Wandel und die Gesundheit von Beschäftigten. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 66(4), 253-267.
- [10] Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285.
- [11] Conboy, K. & Carroll, N. (2019). Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. *IEEE Software*, 36(2), 44-50.
- [12] Dikert, K., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108.
- [13] Kalenda, M., Hyna, P. & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10).
- [14] Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>

Impressum

Éditrice

Promotion Santé Suisse

Direction de projet

Gerson Schärli, Promotion Santé Suisse

Auteurs

- Marcel Baumgartner, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Prof. Dr Andreas Krause, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Jonas Mumenthaler, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Série et numéro

Promotion Santé Suisse, feuille d'information 50

© Promotion Santé Suisse, février 2021

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