Bien-être

Accroître le bien-être au travail

Les plus grandes entreprises savent qu'avec un sentiment de bien-être accru, les individus sont en meilleure forme, ce qui contribue à réduire les dépenses de santé.

Lire 22 minutes

Les plus grandes entreprises savent qu’avec un sentiment de bien-être accru, les individus sont en meilleure forme, ce qui contribue à réduire les dépenses de santé. Elles savent aussi que cela permet à leurs salariés d’être plus productifs, créatifs et innovants, et moins susceptibles de passer chez la concurrence. En donnant la priorité au bien-être, beaucoup d’entreprises cherchent à déterminer si elles progressent vers leurs objectifs. Elles observent également les autres entreprises, autant par souci de comparaison que pour s’inspirer de leurs méthodes. Les gouvernements aussi commencent à évaluer le bien-être, car il est désormais considéré comme une preuve de réussite de la politique publique. L’enquête européenne « European Social Survey », par exemple, permet d’analyser les attitudes et les comportements sociaux de 30 pays. Au cours des dernières années, les pays de tous les continents, du Mexique au Chili, en passant par le Japon, le Bhoutan et le Royaume-Uni, ont commencé à étudier ou ont adopté des mesures nationales relatives au bien-être.

Des groupes de réflexion et des statisticiens ont permis de définir la valeur du bien-être, en mesurant les résultats relatifs aux efforts en la matière. Fruit de 10 années de recherche, l’indice du bonheur de la planète est l’un des indices les plus incontournables, portant sur le bien-être humain et l’impact environnemental.

« Les gens qui sont plus heureux au travail sont plus productifs, ils sont plus impliqués, plus créatifs, plus concentrés », explique Nic Marks, qui a passé plus de dix ans à étudier l’économie du bien-être. (voir page 54 pour lire l’entretien accordé par N. Marks au magazine 360°).

“La chose la plus importante que les dirigeants puissent faire est d’envoyer un message très clair à leurs employés, en leur disant qu’ils se préoccupent du bien-être global de chacun.”

En tant que stratégie d’entreprise, les efforts en matière de bien-être sont par ticulièrement visibles dans les environnements professionnels qui ont été spécifiquement conçus pour optimiser cet état. Pour commencer, on peut placer le bien-être dans le contexte de l’entreprise.

LA VALEUR DU BIEN-ÊTRE

Le bien-être au sein de l'espace de travail n'est plus circonscrit par son sens archaïque de simple ergonomie, à savoir le réglage d'un siège selon la taille des personnes, un clavier bien positionné, etc. Le travail est aujourd'hui plus mobile et axé sur la collaboration et nous contraints à être actifs quasiment en permanence. C'est pourquoi les chercheurs de Steelcase ont défini le bienêtre comme la préservation d'un esprit sain, dans un corps sain, dans un environnement social et matériel favorable. Cette vision holistique englobe six facteurs clés : implication totale au travail, authenticité dans la vie professionnelle, optimisme, communication avec autrui, énergie physique et intellectuelle et réel sentiment de réalisation au travail.

> Aucun employé d'ING à Bruxelles ne dispose d'un poste de travail qui lui est personnellement attribué. Les salariés peuvent choisir de travailler dans une diversité d'espaces, selon le type de tâche qu'ils doivent effectuer.

Grâce à des chercheurs comme Tom Rath et Jim Harter de Gallup, les dirigeants apprennent comment cette vision holistique du bien-être contribue à la réussite de leur entreprise. Ils ont mesuré la différence entre une vie épanouissante (facteurs de bien-être totalement concrétisés) et une vie de souffrance (les scores les plus faibles en matière de bien-être), ainsi que leur mpact sur le résultat de l'entreprise.

Les personnes jouissant d'un bien-être optimal occasionnent 41 % de dépenses de santé en moins que celles qui éprouvent plus de difficultés (et qui sont au milieu de l'échelle). Elles génèrent également 35 % de renouvellement des effectifs en moins. En termes de résultat, selon le département des statistiques du ministère du Travail américain, une journée de congé maladie fait perdre à l'entreprise environ 348 $ en productivité. Même si l'on reporte les absences pour maladies sur des journées de congés, et que l'on prend en compte le travail qui peut être effectué pendant les congés maladie, le manque à gagner pour l'entreprise est toujours d'environ 200 $ par journée d'absence. Les individus qui jouissent d'un niveau de bienêtre élevé sont moins souvent malades et coûtent donc moins cher à l'entreprise.

Parmi les employés qui « souffrent le plus », ceux dont les notes relatives au bien-être sont les plus faibles, la perte de productivité résultant des congés maladie s'élève à 28 800 $ par an. Pour les employés qui se trouvent dans la moyenne ou qui « éprouvent des difficultés », le coût annuel est de 6 618 $. Quant aux employés les plus « en forme », qui jouissent du plus haut niveau de bienêtre, la perte de productivité s'élève à seulement 840 $ par an. Les entreprises prennent en charge la question du bien-être de multiples manières. Dans une étude récente réalisée par Steelcase et CoreNet Global, au moins deux tiers des sondés travaillant dans diverses industries ont affirmé que leur entreprise leur proposait des informations, ainsi qu'un encadrement et/ou des services concernant : l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les exercices physiques, la gestion du stress, la nutrition et l'ergonomie. De nombreuses entreprises incitent leurs employés à utiliser ces programmes, via notamment des cadeaux, des polices d'assurance moins coûteuses, des congés et d'autres mesures avantageuses.

« La chose la plus importante que les dirigeants puissent faire est d'envoyer un message très clair à leurs employés, en leur disant qu'ils se préoccupent du bien-être global de chacun et qu'ils souhaitent contribuer à optimiser ce sentiment sur le long terme », affirme T. Rath. De plus en plus de dirigeants prennent en compte l'influence considérable de l'espace de travail sur le bien-être des employés. Ils ont conscience que l'environnement peut profiter à la fois aux individus et à l'entreprise.

> Dans le bâtiment Quadrangle de Toronto, en Ontario, tous les employés travaillent dans un open space et ont accès à la lumière naturelle. Divers espaces clos (petits et larges) sont disponibles pour les équipes qui souhaitent se réunir ou pour les employés qui ont besoin d'un espace plus intime pour travailler seuls.

DAVANTAGE DE CHOIX

Pour clairement distinguer un espace de travail conçu pour favoriser le bien-être, il suffit de proposer tout un éventail d'espaces adaptés à différents types de travail effectués dans une journée. Un mélange de zones ouvertes et fermées, des espaces individuels (je) et collaboratifs (nous), l'accès à la lumière naturelle et la présence des collègues ; autant de paramètres qui contribuent à offrir le choix aux individus et qui leur permettent de trouver les espaces et les outils les plus adaptés à la tâche du moment. Cela a pour conséquence d'abaisser le niveau de stress et d'élever le niveau d'énergie des individus, en renforçant leur sentiment de proximité avec les autres. Et les recherches confortent cette approche.

Dans le cadre d'une étude réalisée par l'université d'Ohio, les chercheurs ont analysé les niveaux de stress d'employés de bureau divisés en deux groupes : certains, sélectionnés au hasard, devaient travailler dans un vieux bâtiment, bas de plafond, avec une climatisation bruyante, tandis que les autres étaient accueillis dans un espace récemment rénové en open space et pourvu de Velux. Sur une période de 17 mois, les gens travaillant dans le vieux bâtiment ont manifesté davantage de stress, même lorsqu'ils ne travaillaient pas. Cette différence était suffisante pour provoquer un risque de maladie cardiovasculaire.

Les nouveaux bâtiments de Quadrangle Architects Ltd., à Toronto en Ontario, sont un bon exemple de bureau disposant d'une diversité d'espaces de travail. Un flot de lumière, voilà la première impression des visiteurs qui pénètrent dans les lieux, sur une superficie de 1 480 m^2 au sein d'un gratte-ciel en centre-ville : il s'agit d'un bureau en open space, avec peu de murs ou de colonnes intérieurs, des fenêtres partout et un grand atrium central. La lumière naturelle est renforcée par un système d'éclairage sensible aux mouvements et à la luminosité ambiante. Il règle la lumière en conséquence, afin d'apporter un éclairage de grande qualité, mais économe en énergie. Tous les employés ont accès à la lumière du jour et peuvent se voir les uns les autres, puisque tout le personnel, des dirigeants aux stagiaires, travaille dans un open space. De multiples espaces clos sont également disponibles pour les petits ou les grands groupes.

REDÉFINIR LA NOTION D’INTIMITÉ

Chez Boehringer Ingelheim Pharmaceuticals, Inc., à Ridgefield dans le Connecticut, les dirigeants ont été encouragés par leur siège, en Allemagne, à ouvrir le bureau et à proposer une diversité d’espaces de travail.

« Le directeur financier du groupe est venu nous rendre visite depuis l’Allemagne et a désigné tout un étage rempli de compartiments composés de panneaux de 1,80 m de hauteur. Il s’est alors écrié : « Je ne comprends pas. Pourquoi enfermons-nous les gens dans des boîtes ? Vous allez remédier à ce problème, n’est-ce pas ? ». « Il voulait que nous concevions un environnement dynamisant, pour voir les gens se parler les uns aux autres. Il ne voulait plus de ces longs panneaux sombres. C’est l’un des principes que nous avons adoptés, lorsque nous avons poursuivi notre projet » , affirme John Hardiman, directeur exécutif, responsable de l’infrastructure régionale aux États-Unis et des services immobiliers et d’ingénierie chez BIPI. Le nouvel environnement professionnel de BIPI inclut des open spaces individuels et partagés. Désormais, les gens peuvent faire leur choix parmi des postes de travail composés de Benchs, des zones équipées de sièges confortables, des espaces de détente, des espaces favorisant la concentration et des salles destinées aux groupes. Non seulement cette stratégie encourage la collaboration, qui est essentielle, mais elle incite également à l’échange entre individus, facteur primordial de bien-être psychologique. Une étude mondiale réalisée par Gallup montre que six heures d’interactions sociales chaque jour accroissent le bien-être et diminuent le niveau de stress.

“ Nous avons besoin de cette luminosité, car elle est synonyme de bonheur et de vitalité. ”

Le nouvel espace de travail de BIPI a également bénéficié des commentaires des nouvelles recrues. « Nous avons reçu des commentaires indiquant que notre espace de travail se prêtait davantage à des tâches individuelles, car les employés étaient enfermés dans de petites boîtes. Il nous était également reproché de ne pas réellement fournir d’espaces qui encouragent la collaboration, excepté la cafétéria. Les jeunes employés que nous recrutons sont habitués à travailler en se déplaçant d’un bureau à un autre et à discuter pendant leur activité. Le plus dur à supporter pour eux était d’être confinés dans des boîtes. »

Le nouvel environnement de travail de Boehringer Ingelheim Pharmaceuticals, dans le Connecticut, comprend des postes de travail composés de Benchs, des zones intégrant des sièges confortables, des espaces de détente, des espaces favorisant la concentration et des salles destinées à de grandes équipes. Tous ces éléments favorisent la collaboration, condition essentielle, et les échanges entre individus.

Au sein de l’espace de travail, l’intimité est un élément important pour les discussions confidentielles, les appels téléphoniques personnels et les moments où nous avons simplement besoin de nous concentrer, seuls, face à notre travail. Grâce à une diversité d’espaces ouverts et privés, les employés peuvent à la fois collaborer et se concentrer, c’est-à-dire choisir un lieu en fonction de leurs tâches.

LE CAMPUS UNIVERSITAIRE COMME SOURCE D’INSPIRATION

Les employés du nouveau siège de Repsol, à Madrid, bénéficient des quatre bâtiments de la société pétrolière et gazière qui entourent une cour centrale, destinée au travail individuel ou en groupe, aux repas, à la relaxation et à la réflexion.

Selon l’architecte Rafael de La-Hoz, il s’agit d’un « concept de siège social horizontal » qui existait avant les campus universitaires. Leur histoire s’étend « des familles de l’Antiquité, propriétaires de cours romaines aux cloîtres médiévaux. Les gens préfèrent marcher plutôt que de monter des escaliers. C’est bien plus agréable de se promener dans un jardin que de prendre les marches ». Les espaces verts occupent un tiers de la surface totale du siège.

La structure métallique et les façades vitrées des bâtiments de quatre étages créent de la lumière et des environnements de travail spacieux. « Nous avons besoin de cette luminosité, car elle est synonyme de bonheur et de vitalité », explique R. de La-Hoz.

Environ la moitié des espaces de travail de Repsol est en open space (le mobilier est limité en hauteur à 1,2 m) et située près des façades. Les employés peuvent apprécier la vue sur l’extérieur et profiter de l’abondance de lumière naturelle. Les bureaux et les salles de conférences fermés sont davantage disposés au centre de chaque étage. Les espaces informels et les couloirs composent environ un quart des espaces intérieurs, avec notamment deux cafétérias, des zones de conférences ouver tes et un espace de collaboration media:scape®. Repsol a étendu sa stratégie d’espace ouvert à la notion d’accessibilité : on peut aisément effectuer un tour complet des bâtiments, sans traverser une seule porte.

“Cet environnement de travail a été conçu pour rassembler les individus.”

Cet environnement de travail a été conçu « pour rassembler les individus », explique R. de La-Hoz. Il offre de la variété à la fois en termes de postures et de stimulations sensorielles. Il contribue au bien-être physique, intellectuel et psychologique des employés.

Le nouveau campus du siège de Repsol, à Madrid, est équipé d’une cour centrale où les employés peuvent travailler, prendre leur repas, se détendre et réfléchir.

C’EST AU BUREAU QUE NAÎT L’ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

Déménager dans un nouvel espace complique la vie des employés. Se déplacer vers le nouveau site, les embouteillages, la durée des trajets, l’accès aux services essentiels (le pressing, par exemple) sont autant de facteurs qui affectent l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et le bien-être plus globalement.

Il incombe à l'entreprise d'aider ses employés à atteindre cet équilibre, selon Robert De Colfmaker, responsable des équipements chez ING, compagnie d'assurance belge. « Nous devons dépasser les besoins élémentaires et nous assurer que l'espace de travail est ergonomiquement conforme. Mais nous devons également répondre aux autres besoins des employés, car nous consacrons tous une large part de notre existence au travail, ce qui influe considérablement sur notre équilibre entre vie professionnelle et vie privée. »

La décision d'ING de déménager de la capitale, Bruxelles, pour la banlieue, va affecter le temps de trajet des employés.

« Nous avons étudié les temps de trajets et les modes de déplacement de tous nos employés (métro, voiture, bus, etc.). Puis, nous avons extrapolé ces chiffres à nos nouveaux bureaux. Nous avons mis en place des navettes, le matin et l'après-midi, entre la station et le bureau, pour les employés qui prennent le train ou le bus. Nous mettons à la disposition de notre personnel des vélos pliables, ainsi qu'un parc pour les garer, dans l'enceinte de l'entreprise. »

LES AVANTAGES DU BIEN-ÊTRE EN CHIFFRES

Dans quelle mesure un espace de travail axé sur le bien-être contribue-t-il aux performances de l'entreprise ? Les dirigeants des entreprises illustrées dans ce numéro sont convaincus que l'espace de travail a un impact positif sur leur structure.

Dans la première enquête générale de Repsol, menée moins de quatre mois après le déménagement, le nouvel environnement de travail recevait une note de 7,6 sur 10. Chez BIPI, une enquête réalisée six mois après l'emménagement dans les nouveaux locaux a révélé une augmentation de productivité de 15 à 20 %. « Il est difficile de mesurer la productivité, mais nous pouvons évaluer la productivité perçue, qui se traduit par le sentiment des utilisateurs d'accomplir davantage dans le même laps de temps », affirme Michael Carneglia, directeur associé, responsable des services immobiliers et d'ingénierie.

“Nous consacrons tous une large part de notre existence au travail, ce qui influe considérablement sur notre équilibre entre vie professionnelle et vie privée.”

« Le fait de montrer nos nouveaux locaux à nos nouvelles recrues et de les informer de nos méthodes de travail nous permet de franchir le dernier obstacle avant de les convaincre de venir travailler pour nous », affirme R. De Colfmaker d'ING.

Les architectes de Quadrangle ont réalisé une enquête six mois après l'installation du personnel, et les résultats ont été positifs pour la majorité des employés. Par exemple, 83 % sont satisfaits du nouvel espace de travail et selon 95 % d'entre eux, il leur permet d'être productifs et de prendre des décisions éclairées. « Nous avons constaté une forte augmentation de productivité, depuis que nous avons emménagé », affirme Susan Ruptash, directrice. Indiscutablement, les employés qui ressentent un mieux-être sont plus productifs et créatifs. Ils sont moins stressés, génèrent moins de dépenses en assurance maladie et communiquent davantage avec leurs collègues et l'entreprise. La seule question est de savoir combien cela coûte à une entreprise de ne pas se soucier du bien-être de ses employés.

> Les nouveaux bâtiments d'ING intègrent une bibliothèque où les gens peuvent trouver un endroit calme pour travailler, ainsi que des salles de réunions dans l'open space, où ils peuvent échanger et collaborer.

CHINE : LA RÉVOLUTION DU BIEN-ÊTRE ?

Tous les jours à midi, une sonnerie retentit pour annoncer l'heure du déjeuner, comme l'alarme de l'usine indique le changement d'équipe. À la différence que cette sonnerie retentit dans le siège de Tencent, l'un des géants mondiaux du web. Ce signal n'annonce pas le début d'une course à la nourriture pour les employés, qui doivent se dépêcher de manger pour retourner travailler. Il marque le début d'une vraie pause-déjeuner de deux heures, que les employés peuvent mettre à profit pour manger, se reposer et faire la sieste même, dans le cas du personnel de Shenzhen, en Chine.

« Les employés peuvent choisir de dormir, de sortir se promener, de lire les actualités ou de travailler à leur bureau ; ils peuvent faire comme bon leur semble. Certains employés apportent même un lit de camp et l'installent dans un coin du bureau pour dormir. Sans leur petite sieste, nombre d'entre eux affirment ressentir de la fatigue au cours de la journée et être moins productifs » , explique Wenli Wang, chercheuse au sein de Steelcase WorkSpace Futures en Chine. C'est l'une des méthodes employées par Tencent pour encourager le bien-être des employés, une stratégie de plus en plus exploitée par les entreprises chinoises.

« La question du bien-être est très actuelle ici, en raison des problèmes de pollution atmosphérique et d'embouteillage, entre autres. Les gens sont parfaitement conscients de l'environnement dans lequel ils vivent et du niveau de qualité de l'espace qu'ils occupent. Les jeunes actifs choisissent de quitter les mégalopoles pour les villes plus petites, qui offrent une meilleure qualité de vie. Les entreprises utilisent donc des stratégies de bien-être pour attirer les employés et les fidéliser », ajoute W. Wang. La sieste de l'après-midi est une tradition en Espagne et en Amérique latine, « mais pas comme en Chine, où c'est véritablement une institution dans l'espace de travail », affirme-t-elle. Elle a observé les pratiques de nombreuses entreprises chinoises et a constaté que les multinationales ont tendance à suivre le style de travail du pays d'origine du groupe. Chez Lenovo, géant du PC, les employés du siège à Pékin peuvent entendre une musique toutes les trois heures, pour leur rappeler de se lever et se dégourdir les jambes. Souvent, les petites entreprises invitent tout le personnel à sortir pour faire quelques exercices, afin d'accroître leur bien-être et de booster leur moral.

Au siège de Tencent à Shenzhen, on utilise les vents dominants pour aérer les atria et une façade en verre a été installée pour baigner de lumière naturelle tout l’intérieur du bâtiment. Des terrains de baskets et des piscines ont également été construits pour les employés. Le marché des professionnels du savoir est très tendu, selon W. Wang. « Nous manquons d’ingénieurs, de concepteurs de produits, de professionnels de la finance et d’autres experts dans différents domaines, qui sont capables d’innover. Les entreprises exploitent le bien-être comme un avantage pour les recruter et les fidéliser. »

Découvrez une nouvelle étude sur l’engagement des employés et l’espace de travail

Plus d’un tiers des effectifs des 17 des plus importantes économies au monde sont désengagés. Une nouvelle étude de Steelcase et de l’institut de recherches international Ipsos explore l’état des espaces de travail actuels et la relation entre engagement et environnement physique.

Produits présentés