

Développer le bien-être dans l'espace de travail

🕒 Lire 26 minutes



LE BIEN-ÊTRE DANS L'ENTREPRISE SE TRADUIT CONCRÈTEMENT PAR UN ESPACE, DU MOBILIER ET DES OUTILS CONÇUS POUR FAVORISER LE BIEN-ÊTRE DES INDIVIDUS.

Les entreprises cherchent à intégrer le bien-être dans l'espace de travail, avec une énergie inédite. Manifestement bénéfique aux employés, cette résolution permet aussi de réduire l'absentéisme et le nombre d'arrêts maladie.

Des économies considérables sont également en jeu. Ainsi, en partie grâce aux efforts de l'entreprise en faveur du bien-être, les primes d'assurance santé de Steelcase pour l'année 2013 augmenteront seulement de 3 %, soit un peu moins de la moitié de la hausse de 7,5 % qu'avait prévue PricewaterhouseCoopers.

Mais pour Steelcase, le bien-être prime sur les considérations financières. « La plupart des entreprises sont intéressées par cette notion, mais principalement pour les économies qu'elle peut générer. Pour le reste, c'est de la poudre aux yeux. En tant que professionnel de la finance, je peux vous dire que notre stratégie en faveur du bien-être a été payante en terme de performance organisationnelle », affirme Dave Sylvester, directeur financier de Steelcase.

L'entreprise aborde la question du bien-être selon deux angles. Tout d'abord, le bien-être prend de plus en plus de place dans la culture de l'entreprise, grâce à de nombreuses activités menées à la fois par la direction et les employés. Deuxièmement, Steelcase crée des produits et des environnements qui renforcent le bien-être des employés. En d'autres termes, le bien-être devient tangible grâce à l'espace de travail.

« Il ne s'agit pas seulement d'environnements professionnels plus ergonomiques et confortables. Chez Steelcase, nous avons la conviction que les espaces de travail peuvent, et doivent, permettre aux personnes de quitter le bureau en meilleure santé que lorsqu'elles y sont arrivées le matin », affirme Nancy Hickey, vice-présidente senior et directrice générale.

Nous estimons que l'espace de travail peut permettre aux employés de quitter le bureau en meilleure santé qu'à leur arrivée.

DÉFINITION DU BIEN-ÊTRE

Qu'entend-on précisément par bien-être ? « Pour de nombreuses entreprises, c'est synonyme d'ergonomie », explique Catherine Gall, directrice de recherche de Steelcase WorkSpace Futures à Paris et responsable des recherches sur les différences culturelles dans les espaces de travail à travers une douzaine de pays.

« Le bien-être implique en réalité de nombreux aspects de la culture d'entreprise. Il s'agit, par exemple, de s'assurer que les individus comprennent bien leur travail, qu'ils ont un objectif précis et qu'ils bénéficient de l'espace, des ressources et des outils adéquats pour réussir. Nos recherches montrent que les entreprises les plus prospères soutiennent leurs employés, grâce à une approche holistique, mêlant bien-être psychologique, physique et émotionnel. »

Ce soutien est aujourd'hui plus difficile à apporter, car le partage des connaissances a évolué. Du fait des nouvelles technologies et du marché mondialisé, le travail est davantage découpé en projets, suit un rythme accéléré et intervient souvent 24 h/24 et 7 j/7.

Aujourd'hui, le stress se fait fortement ressentir dans le monde du travail. « Nous communiquons et collaborons en permanence. C'est très difficile de se déconnecter. Mais parfois, il nous faut un espace au calme pour pouvoir se concentrer sur une tâche, discuter tranquillement ou prendre quelques instants pour soi. Les individus doivent être en mesure d'amplifier ou de réduire les stimulations environnantes, et cela passe par un changement d'espace de travail », ajoute C. Gall. « Qu'il s'agisse de travail individuel, en binôme ou en groupe, nous savons que les individus sont les plus performants lorsqu'ils peuvent décider de leur mode et de leur lieu de travail. Un espace adapté pour un projet à 10 h 00 peut s'avérer inapproprié pour un autre à 10 h 30. De plus, les modes de travail varient d'un individu à un autre ».

Instaurer une culture du bien-être peut aussi stimuler la créativité des employés. Les individus qui bénéficient d'un soutien adapté et qui peuvent décider de leur mode et de leur lieu de travail, se sentent plus en sécurité et plus impliqués dans leurs activités. Ce qui développe leur esprit d'initiative.



LE MEILLEUR ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL EST CELUI QUI OFFRE TOUT UN ÉVENTAIL D'ESPACES, DE POSITIONS ET DE PRÉSENCES.

La solution développée par Steelcase est la stratégie de « l'espace idéal ». Elle propose une diversité de lieux, une multitude d'environnements professionnels adaptés aux différents modes de travail et la prise en charge de diverses postures : la position debout pour certaines réunions, assise pour la collaboration, les activités nécessitant de la concentration, etc. Le fait de changer de position est physiquement dynamisant et psychologiquement stimulant. Cela permet de s'aérer l'esprit et de s'impliquer dans son travail plus longtemps. Le troisième élément consiste en une diversité de présences, qui permettent d'accueillir les différents modes de communication et de partage des informations, tels que l'audio ou la visioconférence. Le fait d'assurer plusieurs formes de présences renforce les interactions au sein d'un groupe, que les individus travaillent côte à côte ou sur des continents différents.

« Quelle que soit l'activité à effectuer, il existe un "espace idéal" dans lequel les individus peuvent décider de leur mode de travail. Il leur fournit le soutien dont ils ont besoin, en termes d'espace, de mobilier, de nouvelles technologies et d'outils », affirme C. Gall. « Lorsque vous disposez de "l'espace idéal" au bureau, vous êtes plus efficace, moins stressé et plus satisfait de votre travail. C'est un catalyseur pour le bien-être. »

L'entreprise met en œuvre sa stratégie "d'espace idéal" au sein de plusieurs environnements de travail originaux et innovants. Citons tout d'abord le WorkCafé, une création unique qui associe espaces de travail, cafés, restaurants et lieux d'échange. Il a été conçu pour répondre à l'évolution constante des exigences liées au partage des connaissances : travail individuel, réunions entre collègues, acquisition de nouvelles connaissances, vie sociale et restauration. Les activités essentielles d'un employé au quotidien, sont prises en charge, grâce à une diversité de choix en matière d'espaces.

Cherie Johnson, responsable du design chez Steelcase et membre de l'équipe qui a développé le WorkCafé, explique que ce concept a été imaginé comme un moyen pour les individus de se ressourcer, tant sur le plan intellectuel, physique que spirituel. « Les aliments nourrissent le corps, tout comme les échanges avec les autres. Vous pouvez vous rafraîchir l'esprit en vous installant dans une zone de repos ou un lieu de réflexion, et décider d'amplifier ou de réduire les stimulations environnantes. Les individus utilisent différents types d'espaces pour nourrir leur esprit : des espaces intellectuellement stimulants, des lieux de rencontre informelle, des salles de réunions fermées, des aménagements pour visioconférence et d'autres espaces adaptés à leurs besoins. »

Le WorkCafé est aussi un lieu de communication en face à face. « De plus en plus de personnes utilisent des tiers lieux et travaillent dans des bureaux non attribués. Elles sont moins connectées et informées des événements dans leur service et leur entreprise. Même lorsque nous disposons d'un bureau personnel, nous sommes plus mobiles que par le passé. C'est pour cette raison que nous avons tous besoin d'un temps de communication en face à face. Il ne s'agit pas de prouver que nous travaillons, mais de renforcer nos liens avec nos collègues et l'entreprise. »

Les choix en matière de postures incluent la position assise et debout dans les espaces de travail ainsi que la position assise pour une collaboration informelle, en salles de réunions, à une table de cafétéria et dans les espaces de détente. Les différentes solutions de présences permettent de collaborer avec des collègues à distance, via les conférences audio et vidéo, les écrans HD et les diverses méthodes de partage d'idées et d'informations. Au WorkCafé, par exemple, les salles de réunion proposent plusieurs outils pour partager des données (sur site, sur Internet, par vidéo ou au téléphone...).

Selon Julie Barnhart Hoffman, designer chez Steelcase, le choix en matière d'espace et de mobilier dans le WorkCafé reflète le caractère intermittent du travail en équipe. « Le simple fait de se lever, de se déplacer (et d'être plus actif) est plus sain que de rester assis toute la journée. Les échanges avec les collègues permettent également de bâtir une relation de confiance et une culture de groupe. » La stratégie de « l'espace idéal » est appliquée à l'échelle de l'entreprise: dans le siège international de Steelcase, en plein réaménagement; dans le nouveau Centre d'innovation, inauguré en 2013 ; et dans le cadre d'une rénovation de l'université Steelcase, le centre d'apprentissage de l'entreprise.



UN ESPACE QUI CONTRIBUE AU BIEN-ÊTRE

Au siège international de l'entreprise, deux étages de la partie est du bâtiment ont été entièrement reconçus, dans le but de créer une diversité d'espaces favorisant le bien-être.

Les espaces de travail sont très variés : des bureaux réglables en hauteur, des bench à hauteur fixe, des tables, des espaces fermés pour les employés seuls ou en groupe, des zones destinées aux équipes projets, des espaces de détente et une petite cafétéria. Les cloisons sont peu utilisées et dépassent rarement en hauteur les personnes assises. L'espace est ainsi baigné de lumière naturelle et les employés peuvent facilement échanger et collaborer. Le design intègre la dimension émotionnelle de la collaboration, un processus qui renforce le sentiment d'appartenance à une communauté et à un grand groupe.

Les employés peuvent adapter ces espaces de travail à des situations nombreuses et variées. Une salle de téléprésence peut servir d'espace pour les équipes projets ; un espace aménagé avec des bench peut prendre en charge à la fois les activités individuelles et la collaboration spontanée. L'espace immobilier est ainsi plus optimisé et les employés disposent de configurations de travail idéales, à tout moment.

Les utilisateurs ont le choix entre une multitude de positions : assis, debout, incliné... Ils peuvent aussi se dégourdir les jambes sur la WalkStation, un outil qui associe une surface de travail réglable en hauteur et un tapis roulant à faible vitesse. En marchant à une vitesse confortable -3 km/heure -, ils brûlent des calories, se sentent en meilleure santé et plus dynamiques tout en effectuant des tâches normalement réalisées en étant assis.

La visioconférence, les conférences téléphoniques et les connexions Wi-Fi sont bien sûr prises en charge dans tout l'espace. Mais la diversité des solutions de présences permet également l'affichage des informations et des idées, ce qui est central dans le partage des connaissances. Avec les nombreuses installations collaboratives media:scape, le partage d'informations devient aisé. Il vous suffit de brancher votre appareil numérique, de cliquer sur le PUCK et de partager du contenu avec vos collègues sur site ou connectés par visioconférence HD. « Le travail gagne en efficacité, lorsque l'on offre aux individus des technologies accessibles et des solutions de collaboration et d'échange d'informations simples. Les individus sont moins stressés, plus à l'aise et cela facilite la prise de décision », affirme J. Barnhart Hoffman.

Nous avons tous besoin d'intimité. Les espaces fermés pour les petites réunions et la zone de détente appelée « bibliothèque », sont autant de lieux pour s'isoler. Lorsque les employés ont besoin de lien social, ils peuvent se rendre à la cafétéria pour discuter avec leurs collègues. Ils peuvent aussi y travailler, que ce soit sur les tables, dans les isolas ou les petits espaces de collaboration dont l'atmosphère rappelle celle des cafés; le tout sans quitter leur étage.

Lors de l'inauguration de l'un des étages, le directeur financier D. Sylvester a informé le personnel qu'il pouvait travailler n'importe où, y compris hors site. « Au départ, ils n'en croyaient pas leurs oreilles. Alors ils ont essayé pour vérifier et pendant plusieurs semaines, le bureau était très calme. Mais finalement, ils sont tous revenus, grâce à la stratégie de « l'espace idéal » : leurs collègues sont ici, ils disposent de la meilleure technologie qui soit et c'est ici qu'ils sont le plus productifs.

« Lorsque les individus disposent d'un environnement de travail axé sur la notion d' "espace idéal", ils sont globalement plus à même d'atteindre un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Outre les avantages matériels évidents, comme la lumière naturelle en abondance, un choix d'espaces de travail, un meilleur confort et un soutien adapté, ils jouissent – par la simple maîtrise de cet équilibre – d'un plus grand bien-être émotionnel. »

LES UTILISATEURS COMME MODÈLES

Les notions de choix et de maîtrise se manifestent dans tout l'environnement de travail, à travers le mobilier et les outils utilisés. Un siège ergonomique adapté aux personnes corpulentes permettant d'adopter différentes postures renforce le sentiment de bien-être physique. Mais le partage des connaissances étant une activité mobile et collaborative, il nécessite d'autres outils qui soient capables de s'adapter aux personnes, pour pouvoir assurer leur confort et préserver leur santé. Pour les designers de Steelcase, il s'agit d'instaurer de l'authenticité dans l'espace de travail, c'est-à-dire de créer un espace qui encourage les individus à se comporter naturellement et à être eux-mêmes, en compagnie des autres.

Au siège international de l'entreprise, les espaces de travail sont équipés de surfaces réglables en hauteur, adaptées à la taille et aux positions de chaque utilisateur. Grâce aux bras support écran réglables, les utilisateurs peuvent positionner leurs écrans plats selon la hauteur et l'inclinaison optimale. Ils évitent ainsi fatigue et douleurs musculaires, tout en partageant facilement des informations avec leurs collègues. Le travail collaboratif est pris en charge dans une diversité d'espaces, quelles que soient les positions adoptées : debout, assis ou allongé sur un siège lounge.

Avec un design ouvert, différents espaces de travail et une flexibilité facilitée par le mobilier et les outils, les employés ont une liberté de choix et maîtrisent leur environnement. Selon D. Sylvester, cette combinaison gagnante surprend les visiteurs. « Lorsque des représentants d'autres entreprises visitent notre espace, ils demandent toujours : pouvez-vous prouver qu'il s'agit d'un modèle plus efficace ? Les individus sont-ils réellement plus productifs ? Je leur réponds simplement : l'environnement et les enquêtes sur l'utilisation des postes de travail sont plus favorables que jamais. Alors maintenant, vous voyez bien que nos employés sont plus productifs ? Et tous hochent la tête. »

LA SANTÉ Y GAGNE AUSSI

Selon N. Hickey, vice-présidente de Steelcase, l'entreprise dispose de suffisamment de données chiffrées et de témoignages, pour démontrer que la culture de Steelcase est en mutation et que le bien-être des employés s'améliore. « Nos primes d'assurance santé diminuent, mais il s'agit là d'un chiffre parmi bien d'autres. Par exemple, environ 16 % de nos employés fument, pourcentage inférieur à la moyenne des États-Unis, qui avoisine les 20 %. Les individus participent nombreux à nos expériences sur le bien-être (voir l'encadré sur la page précédente). Ils en parlent autour d'eux et racontent ce qu'ils ont appris. » « Notre approche du bien-être commence à porter ses fruits. Nous ne détenons pas toutes les réponses, mais nous pensons que notre expérience peut bénéficier à d'autres », ajoute N. Hickey. « Le bien-être n'est pas un concept nouveau pour Steelcase. En revanche, notre façon de l'aborder est tout à fait inédite. Nous intégrons le bien-être dans tout ce que nous construisons, dans la culture de notre entreprise et les espaces de travail que nous concevons. Cela fait la différence pour nos employés et pour l'entreprise, aujourd'hui et pour de nombreuses années à venir. ».



REMETTRE EN QUESTION LES USAGES ET CHANGER DE CULTURE

Le changement de cap opéré par Steelcase en matière de culture d'entreprise s'accélère, grâce à un programme de recherche et de développement créé par un groupe pluridisciplinaire interne : l'équipe Wellbeing@Work et IDEO, partenaire de longue date de Steelcase. En se basant sur des entretiens avec les employés, ses observations et des études sur les activités liées au bien-être, le groupe a mis au point une série d'expériences pour enraciner la notion de bien-être dans le quotidien des employés. Chaque expérience a été conçue pour promouvoir les différentes facettes du bien-être, de la nutrition à l'implication des employés, en passant par l'exercice physique et la création d'une communauté de vie. Voici quelques exemples d'expériences :

Petit-déjeuner au travail : l'entreprise a mis en place, dans le hall de son bâtiment, des bars à omelettes en self-service, afin que les employés puissent préparer des omelettes, avec l'aide des chefs cuisiniers de la cafétéria. La journée « Make Your Own Omelet Day » (Faites-vous votre propre omelette) a fait le buzz dans toute l'entreprise et a encouragé l'organisation d'autres événements de ce genre.

« The walking game » : 250 employés ont accepté de porter un podomètre pour compter le nombre de pas qu'ils effectuaient. Le résultat : 2 millions de pas en 36 heures. L'idée était d'encourager les individus à bouger, de les aider à rencontrer leurs collègues et de bâtir un sentiment d'appartenance à une même communauté. Cette compétition bon enfant est devenue, pour les employés, un moyen de rencontrer des personnes qu'ils n'auraient jamais vues autrement. Comme l'a exprimé un employé : « Maintenant tout le monde me dit bonjour, même si l'on ne se connaît pas. ».

Des plats « faits maison » plus sains : l'entreprise a mis à la disposition des employés des stands de cuisine, à proximité de la cafétéria, avec des ingrédients sains, pour qu'ils puissent cuisiner des plats « faits maison ». Ils découpent des légumes en morceaux et emmènent chez eux un dîner équilibré. Ils évitent ainsi les plats à emporter moins diététiques. « En 15 minutes, les ingrédients sont passés du sac à l'assiette », a déclaré un employé.

Autre tactique appréciée des employés pour changer de culture d'entreprise : Curious Minds (Esprits curieux). Il s'agit d'une série de conférences stimulantes sur une grande variété de sujets, comme le bien-être personnel, le soin aux personnes âgées et le coaching. Les discussions liées au travail sont moins fréquentes mais contribuent à l'objectif global de ces conférences qui est d'informer et de susciter des échanges.

Pour alimenter le buzz, un site web interne a été mis en place, pour partager les idées et les commentaires des employés. Les nouveaux menus proposés par l'université Steelcase ont ravivé les conversations. Pour interpeller les employés, l'entreprise a installé des tableaux noirs dans les escaliers, en y inscrivant des questions : Qu'avez-vous écrit sur votre liste d'objectifs à réaliser ? Quelles sont les 100 méthodes les plus efficaces pour changer les choses ? (en lien avec le centième anniversaire de Steelcase). Et très vite, les employés ont commencé à inscrire leurs propres questions.

« Une solution unique ne peut convenir à tout le monde. Certains employés mettent en place et donnent leurs propres cours dans nos salles de sports : yoga, pilates, clubs de course à pied ou de cyclisme. C'est impossible d'obliger quelqu'un à organiser ce type d'activité. Lorsque l'initiative vient des personnes elles-mêmes, c'est beaucoup plus porteur », explique Karleen Stephens, responsable santé et sécurité.

« Nous faisons tout notre possible pour que les individus s'informent et discutent de bien-être, qu'ils partagent leurs expériences et leurs connaissances, en bâtissant une communauté de vie autour de ce sujet. Nous leur fournissons un contenu de qualité pour alimenter leurs conversations, nous nous engageons auprès de nos employés et les impliquons dans le processus. C'est ensemble que nous créons les changements souhaitables pour l'entreprise. »

STEELCASE ET LE BIEN-ÊTRE, UNE LONGUE ET SOLIDE HISTOIRE D'AMOUR

La décision de Steelcase de créer des produits et des environnements capables de favoriser le bien-être des employés n'est pas récente. Historiquement, l'entreprise a toujours considéré le bien-être comme partie intégrante de l'environnement professionnel. Steelcase a toujours œuvré en faveur de la santé et du bien-être des employés : depuis les premiers produits fabriqués par Steelcase (du mobilier en métal pour limiter les risques d'incendies dans les bureaux) jusqu'aux espaces de travail actuels, où les individus quittent leur bureau en meilleure santé qu'à leur arrivée, en passant par la commercialisation des premiers sièges ergonomiques, dans les années 1970. Autre témoignage de l'intérêt de Steelcase pour le bien-être de ses employés : à la fin des années 1970, bien avant ses concurrents, l'entreprise a commencé à offrir à ses employés et à leurs familles, des soins psychologiques, via un service de consultation et d'orientation confidentiel. Pendant cette même période, elle a mis en place un service destiné à aider les employés à trouver un mode de garde de qualité. D'autre part, depuis plusieurs décennies, l'entreprise a défini la préservation de l'environnement comme l'une de ses priorités. Selon Karleen Stephens, responsable santé et sécurité et chargée des questions liées au handicap, cette tradition du bien-être est dans l'ADN de Steelcase. « Tout le chemin parcouru, la transmission de notre héritage et les connaissances acquises nous ont permis de développer des produits et des espaces de travail spécifiquement conçus pour améliorer le bien-être de nos employés. »