



# Performance du lieu de travail et exemplarité environnementale



Fotolia © REDPIXEL

L'environnement de travail responsable et créatif, un enjeu de performance globale pour les organisations

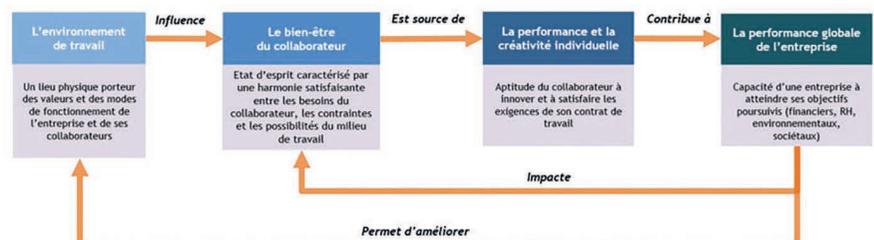
La réussite d'un projet de transformation de l'espace de travail constitue un défi majeur pour l'ensemble des collaborateurs. Se fixer le bien-être collaborateur, dans toutes ses dimensions, comme objectif est un bon levier pour atteindre une performance globale du lieu de travail et donc de l'organisation. Ce lieu de travail est l'espace où se concentrent les enjeux de chaque pôle : rétention et motivation des collaborateurs pour les RH, économies d'énergie et de ressources pour les services généraux et financiers, exemplarité environnementale pour les équipes du développement durable. On peut également le voir comme un hub de solutions au service de la réussite de l'entreprise et de sa performance, à la fois RH, économique et environnementale, avec le bien-être et l'engagement des collaborateurs comme clé de voûte de la démarche.

## Le lien entre environnement de travail, bien-être et performance

La conviction que la performance d'une entreprise dépend de la qualité de vie au travail de ses collaborateurs, et donc des conditions qui permettent de créer un certain bien-être, n'est pas nouvelle.

La performance économique, RH et environnementale de l'espace de travail peut être organisée et pilotée dans un cadre global et partagé. Quel que soit l'horizon et la nature du projet immobilier, entreprendre cette démarche est une garantie du développement durable et créatif de l'organisation toute entière.

Elle nous renvoie en effet, à l'expérience d'Hawthorne menée par Elton Mayo au début des années 30 dans l'usine Western Electric aux environs de Chicago. Le chercheur et ses équipes démontrèrent l'impact conjugué d'une amélioration de l'éclairage et de l'intérêt porté aux travailleurs eux-mêmes, sur leur motivation



L'environnement de travail est un facteur déterminant pour le bien être et la motivation des salariés et a fortiori, pour la performance du collaborateur et donc de l'organisation.

Schéma Inspiré du modèle général de la motivation (T.R. Mitchell et D. Daniels, 2003).

et leur productivité au quotidien. La corrélation entre réponse aux besoins des individus au travail et performance de l'entreprise était déjà mise en évidence.

De nombreuses études ont depuis démontré qu'à l'inverse, le mal-être salarié, physique et psychique, représente un coût financier direct important pour l'entreprise. Il se traduit par une hausse de l'absentéisme et la désorganisation qui en découle. Selon la Sécurité Sociale, les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont la première cause d'arrêt de travail en France et coûte en moyenne 21.000 euros<sup>1</sup>. Le coût indirect qui est celui de la valeur non produite, est également à prendre en compte.

### Étendue de l'impact de l'environnement sur les occupants

D'autres domaines tels que les neurosciences, la médecine et l'architecture ont également démontré l'étendue de l'impact de l'environnement sur les individus qui l'habitent. Ses couleurs influencent l'humeur, ses formes orientent l'action, ses matériaux peuvent polluer ou soigner, sa richesse en faune et flore répond aux besoins biophiliques des individus, c'est à dire l'appétence pour la recherche fondamentale de liens avec les autres éléments du vivant.

Cette prise en compte est d'ailleurs à l'origine de la multiplication des politiques de santé-environnement. L'effet thérapeutique de la présence de la nature a été largement démontré par le travail du Docteur Roger Ulrich mené dans des lieux de soins. Et si l'environnement peut soigner, calmer, guérir, il peut également motiver, inspirer voire influencer et communiquer avec ses occupants. Autant de perspectives qui s'ouvrent aux personnes en charge d'imaginer et de créer un lieu de travail performant.

### De quel bien-être parle-t-on ?

Pour mettre en place des actions favorisant ce fameux bien-être collaborateur, facteur de performance, il est primordial de comprendre ce que l'on place derrière la notion plurielle de bien-être.

Les premières organisations à s'être penchées sur la question ont essentiellement traité le bien-être sous l'angle du récréatif et du collaboratif. Fat boys, espaces de convivialité, babyfoots et autres anima-



Il existe en France plus de 400 Fablabs et Makerspaces

tions *feel good* ont alors fait leur apparition. Ce mouvement laissé à la charge de Chief Happiness Officers multifonctions a permis d'introduire la question du bien-être au cœur des espaces de travail.

Mais il est rapidement apparu que le bien-être collaborateur, qu'il soit physique ou psychologique, recouvrait d'autres besoins que le divertissement, notamment des besoins santé.

D'après l'étude GreenFlex « *Les Français et la Consommation Responsable* » menée depuis 14 ans<sup>2</sup>, cette problématique développement durable se pose de façon aigüe dans l'espace de travail, où les salariés passent une grande partie de leur journée.

En effet, comment bien travailler, à moyen et long terme, dans un environnement bruyant, sur un siège inconfortable, le dos en quatre et les yeux fatigués ? Des professionnels de santé interviennent de plus en plus en entreprise pour assister les responsables sur ces questions d'ergonomie du poste de travail, de gestion du bruit ou encore sur le sujet émergent des ondes électromagnétiques. En parallèle, apparaissent des solutions pour gérer le stress et améliorer le quotidien, telle que l'application My Mental Training<sup>3</sup> ou celle de l'entreprise sociale et solidaire AsperTeam<sup>4</sup> dédiée aux collaborateurs avec autisme.

En s'intéressant aux questions de santé des collaborateurs, les organisations

retrouvent des thématiques déjà traitées dans le cadre des normes environnementales appliquées au bâtiment. Telle est la norme HQE qui mêlait parmi ses 14 cibles d'origine la qualité de l'air et de l'eau ainsi que le confort acoustique et visuel. Sans surprise, ce qui est bon pour l'environnement est aussi bon pour ses occupants ! Ainsi, les actions environnementales, qui répondent tout d'abord aux objectifs de diminution des coûts des organisations, contribuent aussi au bien-être salarié. Née en octobre 2014<sup>5</sup>, la certification WELL Building Standard fait ce lien entre environnement de travail et création de bien être à travers 7 critères essentiels : l'air, l'eau, la nutrition, la lumière, l'activité physique, le confort, le bien-être mental joliment intitulé *Esprit*.

Un critère plus rarement traité du point de vue développement durable est celui de la fonctionnalité des espaces. Il permet au collaborateur de travailler plus efficacement grâce à des outils et des configurations de l'espace adaptés à ses usages. Les minutes perdues à faire fonctionner une installation informatique ou à récupérer des chaises additionnelles pour une réunion représentent un gaspillage d'énergie et de temps, souvent important. Sans compter le stress et la fatigue mentale générés quotidiennement par un espace dysfonctionnel nécessitant des adaptations. La réponse est dans la création d'espaces orientés utilisateurs et anticipant les différents usages et besoins de l'utilisateur du lieu, à chaque moment de la journée.



## Le bien-être dans l'espace, du sens au 6<sup>ème</sup> sens

Si la performance physique et fonctionnelle de l'espace répond aux besoins fondamentaux de ses occupants, les besoins d'appartenance, d'inspiration et d'engagement peuvent être satisfaits dans un lieu de travail responsable et innovant. La question du sens du travail est de plus en plus posée par les collaborateurs. Les jeunes actifs sont particulièrement concernés : ils sont 51% à ne pas souhaiter travailler pour une entreprise qui n'a pas d'engagements RSE<sup>6</sup>. Ils sont par ailleurs 78 % à estimer que la QVT est importante, et 69 % (presque autant) sont prêts à faire des compromis, voire de vrais sacrifices, pour bénéficier d'un bon environnement professionnel<sup>7</sup>.

Dès lors pour convaincre, attirer et fidéliser les collaborateurs il faut concevoir un espace de travail à forte valeur immatérielle et expérientielle. On sait en effet que l'immobilier de bureau, en tant qu'actif physique d'une organisation est un formidable support pour véhiculer en ses murs les dimensions de la marque (ses messages, ses victoires, ses fiertés et les valeurs fortes de la communauté qui y sont rattachées). Cet actif a une place importante dans notre nouvelle économie de l'immatériel où les deux tiers de la valeur des grands groupes proviennent de leur capital immatériel. Replacer le travail personnel effectué au quotidien dans un espace-temps qui est celui de l'organisation permet à chacun de mettre en perspective sa propre contribution à l'histoire commune, mais aussi de répondre au

«La créativité devient l'un des actifs les plus importants et les seules compétences techniques ne suffisent plus»

besoin d'appartenance et de sens de son travail.

## Les soft skills sont devenus un critère essentiel

Cette dimension de concrétisation des valeurs et des engagements des entreprises est plus forte aujourd'hui. Face au changement climatique, à la raréfaction des ressources et au creusement des inégalités, les organisations doivent repenser leurs modes de production et de consommation et amener leurs collaborateurs à faire de même. 73% des salariés estiment que dans les années à venir, le monde professionnel devra davantage intervenir sur des sujets liés à l'intérêt général<sup>7</sup>. L'environnement de travail peut alors se faire pédagogique, éveillé de conscience, démonstrateur de solutions responsables et communiquer au quotidien l'implication de l'organisation auprès des collaborateurs et des autres parties prenantes.

Enfin, le lieu de travail à performance globale est celui qui fait la part belle à l'inspiration de ses collaborateurs. Après l'économie du produit, puis du service, nous sommes maintenant dans une économie de l'expérience. Le bureau n'est plus seulement le lieu de l'expérience professionnelle mais des expériences professionnelles. Dans un monde en constante mutation, la créativité devient l'un des actifs les plus importants et les seules compétences techniques ne suffisent plus. Les entreprises cherchent à recruter des talents utilisant leur cerveau droit, celui de l'instinct et de l'imagination. Les compétences comportementales,

les « soft skills<sup>8</sup> » ou tout ce qui différencie un humain d'un robot, sont devenues centrales.

Une fois ces innovateurs en devenir recrutés, encore reste-t-il à créer les conditions qui leur permettent de phosporer au quotidien : en un mot, imaginer un lieu qui favorise la créativité. De la salle d'innovation aux fablabs ou autres makerslabs, les nouvelles cultures du travail redonnent leur place à la notion de « faire » ce que David Kelley appelle « penser avec les mains<sup>9</sup> ».

## En pratique, trois enjeux facteurs clés de succès

Une fois le modèle théorique défini, le succès de la démarche dépend de trois grands facteurs :

- Une gouvernance ad hoc, transverse, participative et dédiée à ce projet de transformation de l'espace, rassemblant autour de la table des responsables services généraux, achats et système d'information.
- Un plan de communication pour expliquer et impliquer les collaborateurs dans ce projet impactant le quotidien et éviter nuisances et frustrations.
- Un suivi d'impact et une agilité permettant de substituer au plus vite les solutions inadaptées sur le même lieu ou dans les autres espaces de l'organisation.

### CANDICE LIZÉ,

Innovative and Sustainable

Places Project Manager chez Greenflex

1 Chiffres de la Sécurité Sociale, <https://www.ameli.fr/employeur/actualites/sante-au-travail-les-derniers-chiffres>

2 Etude GreenFlex « Les Français et la Consommation Responsable », 2003-2017

3 <https://www.mymentalenergy.com>

4 <https://asperteam.com>

5 <https://www.wellcertified.com/about-iwbi>

6 <https://e-rse.net/engagement-salaries-rse-communication-20307/#gs.JBkhP8M>

7 « Comment travaillent les Millennials ? » CBRE et IPSOS

8 « La quête de sens, un facteur d'attractivité pour les entreprises », Klésia consulting, <https://www.lejdd.fr/economie/la-quete-de-sens-un-facteur-dattractivite-pour-les-entreprises-3704069>

9 L'esprit design, Tim Brown

## Votre espace de travail en performance globale de demain



Fonctionnalité, santé, impact environnemental, collaboration, innovation, engagement : six axes qui posent les bases d'une stratégie globale pour l'espace de travail responsable contribuant au bien-être des collaborateurs. Chaque entreprise étant différente, elle présentera un profil de forces et de faiblesses qui lui est propre et sera davantage mature sur certains axes que sur d'autres. En fonction de son identité et de ses projets pour l'avenir, un équilibre sera à trouver entre ces différents aspects.