



## **CULTURE D'ENTREPRISE :** UNE FORCE OU UNE FAIBLESSE POUR L'ACTIVITE ?



# Sommaire

Résumé	4
Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?	6
Pourquoi investir dans votre culture d'entreprise ?	8
Quels facteurs influent sur la culture ?	10
Comment changer la culture d'entreprise ?	20
Culture d'entreprise : une priorité absolue pour un environnement de travail plus sain	25
Méthodologie	26



# Résumé

## Pourquoi la culture d'entreprise est importante ?

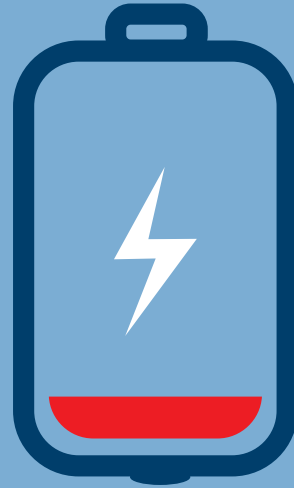
Aucune équipe de direction n'a intérêt à instaurer une culture d'entreprise négative. Aucun département de ressources humaines (RH) ne va chercher à stresser outre mesure les employés. Aucune université n'enseigne la réussite en rendant les collaborateurs mécontents, malades et en les démotivant. Personne ne voudrait travailler de cette manière.

Pourtant, force est de constater qu'il est incroyablement difficile de bâtir une culture d'entreprise positive, saine et motivante. Les organisations sont encore nombreuses à considérer la culture d'entreprise comme un facteur de réussite marginal. Or, les employés y accordent beaucoup d'importance. 82 % des employés considèrent la culture d'entreprise comme un facteur déterminant dans la décision de travailler pour une organisation<sup>1</sup> révèle l'enquête de MAXIS GBN menée auprès d'employés dans dix des plus grandes économies du monde.

« 82 % des employés considèrent la culture d'entreprise comme un facteur déterminant dans la décision de travailler pour une organisation (...) »



« Une culture négative peut étouffer les idées brillantes et les actions positives ».



### **Culture d'entreprise et santé au travail**

La culture d'une entreprise n'est pas seulement un aspect important pour les employés qui cherchent de bonnes conditions de travail à long terme. À mesure que nous comprenons la manière dont les différentes dimensions de la culture d'entreprise affectent les employés – et leur coût pour les organisations en cas de perte de productivité, de démotivation et de fuite des talents – le vrai défi est en réalité de chercher la façon d'instaurer la meilleure culture d'entreprise pour obtenir des résultats.

Ce rapport offre un aperçu des conditions de travail actuelles, de leurs impacts sur la santé et le bien-être des employés – et in fine sur les performances des organisations.

L'objectif de MAXIS GBN est de vous aider à vous recentrer sur votre culture d'entreprise en vous suggérant quelques pistes de réflexion qui vous permettront de créer des environnements de travail plus sains, plus épanouissants et plus productifs.

« (...) le vrai défi est en réalité de chercher la façon d'instaurer la meilleure culture d'entreprise pour obtenir des résultats »

# Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?

## Les composantes de la culture d'entreprise

« Philosophie d'entreprise. Semble désigner les croyances fondamentales auxquelles les employés d'une entreprise sont censés adhérer – directives informelles et orales sur la manière dont les employés devraient se comporter et se conduire. Une fois cette philosophie concrétisée, elle devient en effet une force puissante. Lorsqu'une personne dit à une autre : « Ce n'est pas la manière dont nous fonctionnons ici », il vaut mieux en tenir compte.<sup>2</sup>

- **McKinsey & Co. Directeur général de Marvin Bower, 1966**

Plus de 50 ans plus tard, le même conseil pourrait s'appliquer à la « culture d'entreprise ». La culture d'entreprise désigne la personnalité d'une entreprise, définie par les attitudes et les hypothèses d'un groupe entier de personnes travaillant ensemble pour une cause commune. La culture d'entreprise est probablement le fruit de plusieurs éléments combinés : style de leadership de l'organisation, valeurs, traditions, croyances, interactions, comportements et attitudes<sup>3</sup>.

La culture d'entreprise peut guider les relations entre les employés, leurs supérieurs et la direction. Elle peut se manifester dans l'aménagement du travail, le code vestimentaire, les avantages sociaux, le lieu de travail, le recrutement et le maintien des effectifs, et enfin la satisfaction des clients. La culture joue un rôle essentiel dans la motivation des employés, leurs relations et leur progression.

« (...) une stratégie aura beau être la meilleure au monde, elle peut échouer s'il n'y a personne pour la mettre en œuvre ».

En fait, il serait peut-être préférable de ne pas parler de « culture ». Beaucoup préfère parler plutôt de « comportement ». Les organisations peuvent surveiller et piloter les comportements (et prescrire des normes comportementales), ce qu'elles ne peuvent pas faire avec une culture qui par nature ne relève pas du « visible ». Il s'agit d'un point important lorsque nous étudions la manière dont ces normes – collectivement, la « culture d'entreprise » – affectent la santé et la performance des personnes.

## Stratégie, culture et capacités

Vous avez sans doute entendu dire que « la culture mange de la stratégie au petit-déjeuner ». Traduction : une stratégie aura beau être la meilleure au monde, elle peut échouer, s'il n'y a personne pour la mettre en œuvre. Une culture négative peut étouffer les idées brillantes et les actions positives.

Les organisations ont besoin d'un autre élément pour réussir : les capacités. Si la stratégie relève de la responsabilité de la haute direction, les capacités sont du ressort des personnes, des ressources et des financements dont ils disposent. La culture est le point de convergence entre ces deux éléments. C'est pourquoi la culture d'entreprise est si cruciale pour réussir. A cause d'une mauvaise interprétation, ni la stratégie ni les capacités ne peuvent se développer.



Une culture d'entreprise mauvaise ou négative est source de problèmes pour toute entreprise, quelle que soit sa taille. Les effets vont au-delà d'employés maussades ou de bureaux en désordre. Une mauvaise culture favorise également la maladie chez les travailleurs – hausse des absences et baisse de la productivité<sup>4</sup>. Et la santé physique n'est bien sûr pas la seule impactée.

Le stress et l'insatisfaction dus à la charge de travail, les interactions sur le lieu de travail, la vie de famille ou les soucis d'argent ou de santé peuvent particulièrement nuire aux performances de l'entreprise. Comme l'a indiqué une étude universitaire, « un faible bonheur est systématiquement associé à une baisse de la productivité »<sup>5</sup>

## La culture d'entreprise et son influence sur la santé

L'Organisation mondiale de la santé (OMS), plus habituée à traiter les pandémies et les maladies chroniques, milite pour l'amélioration des lieux de travail depuis plus de dix ans, tant elle juge ce facteur important pour la santé mondiale.

L'OMS définit un lieu de travail sain comme un lieu où employés et managers s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue afin de protéger et de promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être des employés, et la durabilité de l'entreprise, en tenant compte des éléments suivants :<sup>6</sup>

- santé et sécurité dans l'environnement de travail physique
- santé, sécurité et bien-être dans l'environnement de travail psychosocial, y compris l'organisation du travail et la culture sur le lieu de travail

- ressources personnelles de santé sur le lieu de travail
- manières de participer à la vie communautaire afin d'améliorer la santé des travailleurs, de leurs familles et des autres membres de la communauté.

Ces quatre domaines étayent le cadre de l'OMS pour des lieux de travail sains. L'organisation recommande de clairement articuler l'éthique et les valeurs au cœur de l'entreprise, d'imprimer un leadership qui modélise ces valeurs, de motiver les travailleurs, et de développer, d'évaluer et d'améliorer de manière continue les initiatives de santé au travail.

## Qu'est-ce qui influence la santé des employés ?

Conscientes de cette vision d'ensemble de la culture d'entreprise, les organisations les plus exemplaires comprennent ses effets sur leur personnel. Pour elles, la santé et le bien-être des employés sont intimement liés à :

- ce que les collaborateurs apportent à l'organisation – patrimoine génétique, ressources personnelles, hygiène de vie, convictions, attitudes et valeurs
- ce que l'organisation fait pour les employés une fois qu'ils sont là – en termes d'aménagement du travail au sens physique et psychosocial.

L'employeur exerce un contrôle total sur le deuxième facteur – et peut fortement influencer sur le premier. Les questions sont alors les suivantes :

- quel impact la culture d'entreprise a-t-elle sur la santé et le bien-être des personnes ?
- quel est le meilleur moyen de l'influencer positivement ?
- en quoi impacte-t-elle la performance de l'organisation ? Pourquoi investir dans votre culture d'entreprise ?

# Pourquoi investir dans votre culture d'entreprise ?

Élaborer et maintenir une culture d'entreprise positive est une fin légitime et louable en soi, mais toute politique en ce sens exigeant des investissements de la part de l'organisation doit également être responsable et produire des résultats.

Des études ont montré qu'une culture d'entreprise forte, c'est-à-dire une culture qui aide l'entreprise et ses employés à s'adapter au changement, va de pair avec des résultats financiers solides. Une corrélation étayée par une étude réalisée en 1992 auprès de 200 entreprises qui a mis en évidence les performances de 12 organisations dotées

de ce type de culture : en moyenne, leur chiffre d'affaires a progressé de 682 % en 11 ans, contre 166 % chez 20 entreprises ne partageant pas une telle culture.<sup>7</sup>

Bien évidemment, d'autres variables entrent en ligne de compte. Néanmoins, une entreprise plus saine où il fait bon travailler semble mieux armée pour réussir. De nombreux exemples montrent qu'une culture d'entreprise positive et des employés en meilleure santé ont un réel impact. Mais comment cela fonctionne-t-il au juste ?

Il est évident que des employés en mauvaise santé ou stressés sont un fardeau en termes de baisse de productivité, de rotation rapide du personnel et d'augmentation des dépenses de santé et d'absentéisme.



## Rotation des effectifs

- Il existe une forte corrélation entre une mauvaise culture d'entreprise et la rotation du personnel. Dans les entreprises n'ayant pas de culture forte, près de 50 % des employés peuvent commencer à chercher du travail ailleurs<sup>8</sup>, et une culture d'entreprise malsaine peut coûter jusqu'à 40 % en rotation du personnel<sup>9</sup>.



## Dépenses de santé

- Des « exigences élevées en termes de travail » génèreraient 46 milliards USD de surcoûts annuels en dépenses de santé<sup>10</sup>.
- En moyenne, les employeurs aux États-Unis devraient dépenser par adhérent couvert 9 149 USD en 2025. Améliorer la culture en matière de santé et réduire les dépenses annuelles, même de 1 %, permettrait d'économiser 3 999 USD par employé sur 10 ans<sup>11</sup>.
- Les employés peuvent adopter de mauvaises habitudes comme fumer, manger trop riche et boire de l'alcool lorsqu'ils sont soumis à un stress ou à des difficultés. Ces mauvaises habitudes peuvent tripler les dépenses de santé et faire augmenter l'absentéisme de 50 %<sup>12</sup>.



## Absentéisme

- L'absentéisme, principal baromètre d'une mauvaise culture d'entreprise, coûterait 272 milliards EUR aux pays de l'Union européenne<sup>13</sup>, contre 44 milliards AUD par an en Australie<sup>14</sup>.

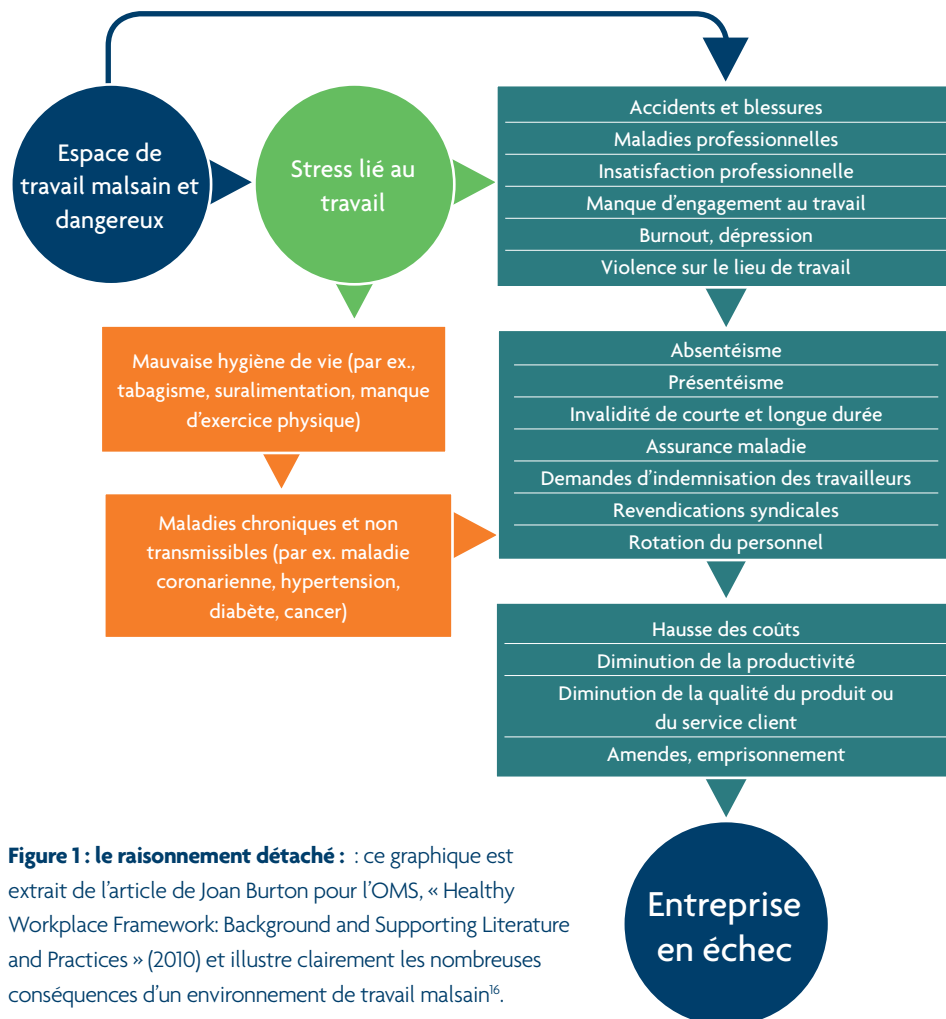


## Réussite globale de l'entreprise

- Les entreprises cherchant à être considérées comme un « employeur de choix » et, ce faisant, peuvent non seulement créer un environnement de travail positif et productif pour leurs employés, mais aussi réussir financièrement. Les actions des sociétés ayant remporté le prix « Best Place To Work » ont nettement surperformé (de 115,6 %) l'indice S&P 500. En revanche, les 30 sociétés affichant les taux de satisfaction des employés les plus faibles ont sous-performé le marché de 29,5 %<sup>15</sup>.

Les problèmes particuliers liés à la santé au travail et à la culture d'entreprise qui impactent la performance sont nombreux. Pour y remédier, il faut d'abord prendre conscience, puis les mettre en lumière, qu'ils soient immédiatement visibles ou non.





**Figure 1 : le raisonnement détaché :** ce graphique est extrait de l'article de Joan Burton pour l'OMS, « Healthy Workplace Framework: Background and Supporting Literature and Practices » (2010) et illustre clairement les nombreuses conséquences d'un environnement de travail malsain<sup>16</sup>.

## Culture d'entreprise : en faire plus

Au-delà de veiller à la satisfaction des employés afin qu'ils augmentent les revenus, avoir une culture d'entreprise positive peut favoriser l'identification et la mise en place de solutions, d'inventions ou d'innovations qui n'auraient pas pu être mises en lumière dans un environnement moins sain. De nombreux exemples illustrent les retombées positives d'une culture plus ouverte et plus solidaire<sup>17</sup>.

- Le Post-It est un célèbre exemple de produit innovant créé par la « règle des 15 % » de 3M, encourageant les employés à consacrer 15 % de leur temps de travail à des idées qui les enthousiasment.
- Dans le même ordre d'idée, Google a lancé sa propre règle des 20 % qui a donné naissance à des projets comme Gmail, Google Earth et Google Talk, pour ne citer qu'eux.

- Hewlett-Packard Labs accorde à ses collaborateurs un temps de création personnel durant lequel de nouveaux produits ont été créés, tels que des bandes transparentes et des films optiques qui reflètent la lumière<sup>18</sup>.

Une culture alignée sur les objectifs de l'organisation permet de recruter des personnes qui partagent vos valeurs et votre enthousiasme. En instaurant une culture qui les motive à poursuivre leur passion, vous créez les conditions de votre future réussite financière en vous forgeant une réputation exceptionnelle.

# Quels facteurs influent sur la culture d'entreprise ?

Face aux chiffres convaincants et aux nombreux exemples prouvant l'intérêt de la culture d'entreprise, il convient d'examiner les nombreux facteurs qui y contribuent. Du lieu de travail à la philosophie de l'entreprise, sans oublier le leadership de l'organisation, composantes essentielles de la culture d'entreprise, de nombreux facteurs sont à prendre en considération.

Lorsque les conditions de travail et les facteurs humains sont bien équilibrés, le travail peut être source d'accomplissement et de confiance en soi. Il accroît la motivation, la capacité de travail, la satisfaction et peut même améliorer la santé.

À l'inverse, un déséquilibre entre les capacités de travail de chacun et les demandes qu'on leur adresse peut avoir des effets très différents.

Classer ces différentes forces en deux groupes peut être utile.

- **Le visible :** travail fourni, environnement physique dans lequel ce travail est fourni et politiques mises en place pour définir la culture d'entreprise.
- **L'invisible :** états émotionnels qui surviennent au travail et comportements personnels en dehors du cadre de l'organisation qui affectent la culture d'entreprise.



## Forces visibles

Intéressons-nous aux forces visibles qui peuvent avoir un impact sur la culture d'entreprise, y compris le travail fourni par les employés, leur environnement de travail physique et les politiques RH qui aident à définir la culture.



### Surcharge de travail

Avoir trop à faire (surcharge quantitative) ou faire face à un travail trop difficile (surcharge qualitative) peut déclencher des problèmes de comportement et de santé. Le burn-out (épuisement professionnel), en raison d'une charge de travail toujours excessive, peut être une cause de dépression<sup>19</sup>. 32 % des employés déclarent que la charge de travail ou le manque de soutien est l'une des plus grandes sources de stress personnel<sup>20</sup>, un problème qui tend à s'aggraver, les employés étant aujourd'hui deux fois plus susceptibles de se plaindre « d'épuisement permanent » qu'il y a 20 ans<sup>21</sup>.

Il est essentiel d'évaluer correctement les performances et d'avoir un retour cohérent de la part des employés pour contrôler la surcharge de travail, qualitative et quantitative. La surcharge de travail peut également poser problème aux managers. S'ils sont sous pression pour obtenir des résultats irréalistes, ils peuvent à leur tour exercer une pression excessive sur leur équipe.

« 32 % des employés déclarent que la charge de travail ou le manque de soutien est l'une des plus grandes sources de stress personnel »



### Conditions de travail

Nous passons un tiers de notre vie au travail. Il n'est donc pas surprenant que les cadences de travail puissent affecter presque tous les aspects de notre santé. Le travail posté, par exemple, affecte les rythmes biologiques, le métabolisme, la glycémie, l'activité mentale et la motivation au travail. Mais, la tendance moderne au « toujours connecté » (« always-on ») peut également entraîner de graves problèmes de santé. Au Royaume-Uni, 72 % des travailleurs déclarent répondre aux e-mails professionnels pendant leur temps libre et 35 % vérifient leur téléphone pour le travail immédiatement avant d'aller dormir et dès qu'ils se réveillent<sup>22</sup>. Les principaux impacts sont un sommeil de mauvaise qualité, du stress et de l'épuisement<sup>23</sup>. En France, les employés disposent désormais d'un « droit à la déconnexion » inscrit dans la loi, ce qui n'est pas étonnant compte tenu de son impact sur la santé<sup>24</sup> !

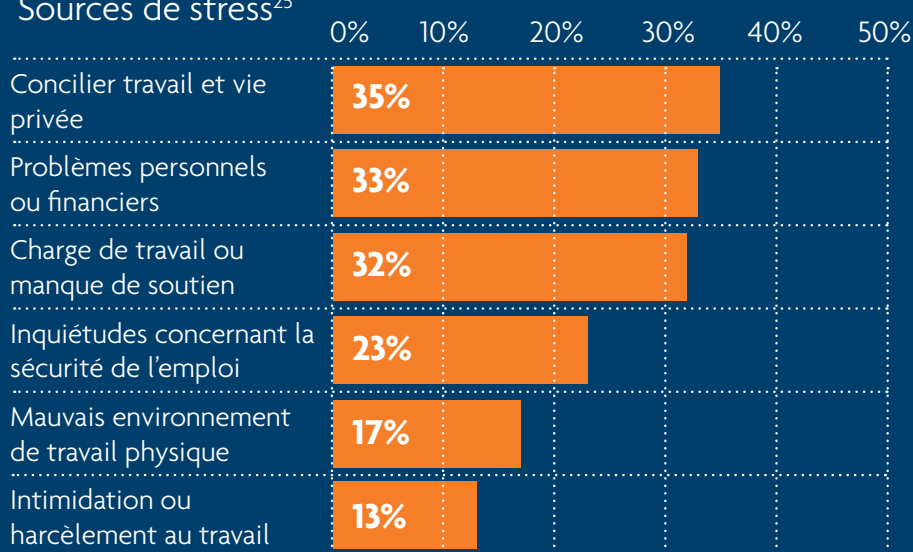
Les chefs d'entreprise doivent montrer l'exemple afin de changer cette culture : faire des heures supplémentaires et envoyer des e-mails professionnels en dehors des heures de travail, par exemple, signifie que l'organisation souscrit à la culture du « toujours connecté ». Permettre aux managers de limiter le travail en dehors de l'entreprise et leur donner les moyens d'anticiper le travail posté peut faire une grande différence et transmettre un message important.

## Stress au travail et son impact sur la santé

D'après l'enquête de MAXIS GBN, la charge de travail est l'une des causes les plus fréquentes de stress. Elle est citée par 32 % des personnes interrogées<sup>25</sup>. Les preuves de l'effet du stress sur le corps sont légion. Le stress peut avoir les impacts suivants sur le corps humain :

- augmentation des mauvaises habitudes de santé telles que le tabagisme, l'inactivité physique et une mauvaise alimentation<sup>26</sup>
- vulnérabilité du système immunitaire. Le stress conduit l'hypophyse à produire l'hormone adrénocorticotrope (ACTH) qui stimule la glande surrénale à sécréter le cortisol, qui bloque les cellules permettant de lutter contre les maladies<sup>27</sup>.
- risque accru de caillots sanguins en raison de taux de plaquettes et de facteurs de coagulation VII et VIII (anticoagulants) plus élevés<sup>28</sup>
- risque accru de crises cardiaques, les employés ayant un faible contrôle sur leur travail pouvant présenter une réaction exagérée du fibrinogène (tendance à former des caillots plus facilement)<sup>29</sup>
- augmentation de l'indice de masse corporelle (IMC) et du nombre de globules blancs chez les femmes<sup>30</sup>
- IMC et tour de taille plus élevés, augmentation des enzymes hépatiques comme l'alanine aminotransférase (indicateur de mauvaise santé du foie), hausse du nombre de globules blancs et baisse du taux de cholestérol lipoprotéique haute densité (« bon cholestérol ») qui protège le cœur chez les hommes.<sup>30</sup>

### Sources de stress<sup>25</sup>



« (...) les chercheurs ont découvert que ce type de stress au travail peut être aussi nocif pour la santé que le tabagisme passif ».



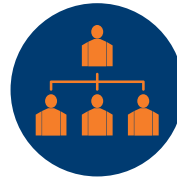
### Pratiques de management

Un mauvais management empoisonne la culture d'entreprise et, par conséquent, nuit à la santé des employés. Pour 75 % des travailleurs américains, leur patron arrive en tête des causes de stress dans leur travail<sup>31</sup>. Une autre étude a révélé que la moitié des professionnels avaient quitté un emploi pour s'éloigner d'un manager<sup>32</sup>. Un lien étroit entre un mauvais leadership et les maladies cardiaques chez les employés a également été mis en lumière<sup>33</sup>.

« Pour 75 % des travailleurs américains, leur patron arrive en tête des causes de stress dans leur travail ».

Les employés ressentent également du stress lorsque leur rôle n'est pas clairement défini, lorsqu'ils sont confrontés à des demandes de travail contradictoires ou lorsqu'ils sont incertains quant à leur place au sein de l'organisation. L'ambiguïté autour de la fonction aurait également un impact négatif sur la créativité des employés<sup>34</sup>, et les chercheurs ont découvert que ces différentes formes de stress au travail peuvent être aussi nocives pour la santé que le tabagisme passif<sup>35</sup>.

La formation au management est au cœur de l'instauration et du maintien d'une culture plus saine. Créer des incitations autour du bien-être des employés et des indicateurs de suivi comme les absences, la rotation du personnel et la productivité peut aider à déceler les mauvais managers. Il ne faut cependant pas perdre de vue que des mauvais managers pourraient aussi bien être le résultat que la cause d'une mauvaise culture d'entreprise.



### Hiérarchie et climat

La structure formelle et les politiques de l'entreprise posent les fondements de sa culture. Politique de bureau, structure hiérarchique imprécise, manque de consultation efficace, participation insuffisante au processus décisionnel ou règles de conduite injustifiées, tous ces éléments peuvent nuire à la culture d'entreprise.

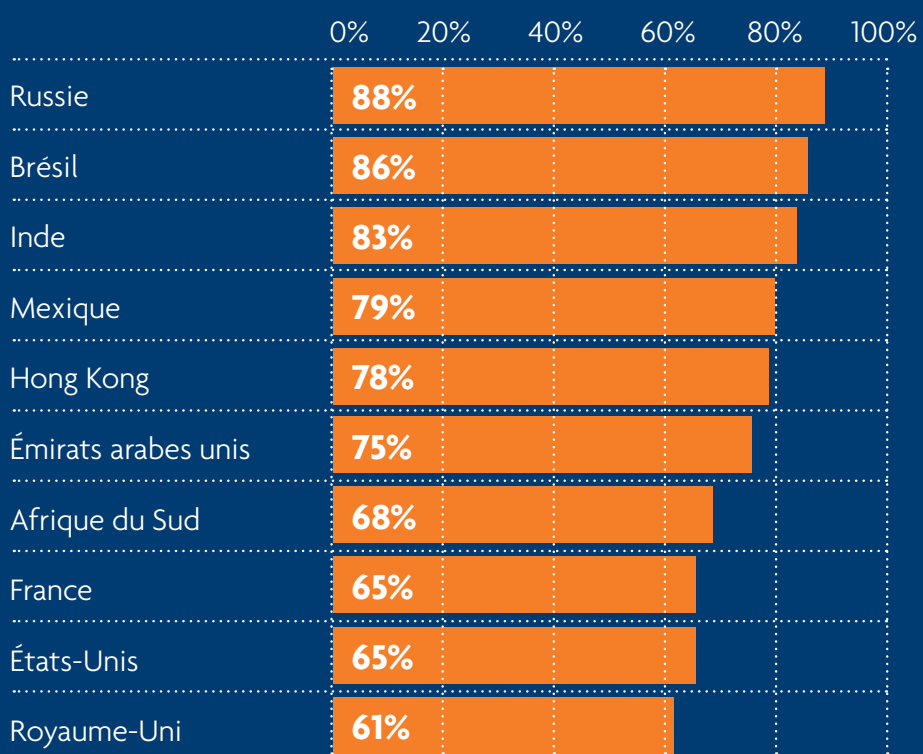
La manière la plus simple d'y remédier est d'inviter les employés à davantage participer à la structure de l'organisation. Les résultats sont impressionnants et se traduisent par une productivité accrue, une amélioration des performances et une baisse de la rotation du personnel, ainsi qu'une réduction des problèmes de santé physique et mentale<sup>36</sup>.

Toutefois, les employeurs doivent garder à l'esprit que notre façon de travailler sans cesse changeante, et en particulier l'essor de la « gig economy » et sa main-d'œuvre inévitablement temporaire, peut mettre les meilleures pratiques à l'épreuve.



## La culture du « toujours connecté »

Plus de 70 % des employés interrogés en Russie, au Brésil, en Inde, au Mexique, à Hong Kong et aux Émirats arabes unis ont déclaré avoir été contactés pendant leur congé<sup>37</sup> :





## Environnement physique

L'environnement de travail peut influencer sur la santé, les capacités physiques et mentales, le niveau de stress, la résilience et le sommeil. La température, le bruit et l'éclairage dans les bureaux influenceraient la capacité des employés à travailler, leur satisfaction professionnelle, leur productivité et même leur humeur et la qualité de leur sommeil<sup>38</sup>. Une bonne ventilation, une bonne qualité de l'air, un bon confort thermique, une bonne utilisation de la couleur et l'absence d'irritants améliorent l'état de santé<sup>39</sup>.

Cependant, l'environnement de travail physique d'un employé peut également avoir un impact négatif sur sa santé. Lever, plier, atteindre, pousser et tirer des charges lourdes, travailler dans des positions difficiles, travail répétitif et

bien d'autres dangers menacent la santé des ouvriers. Les employés de bureau, eux aussi, sont sujets à des maux de dos et de cervicales, de troubles de la vue, des problèmes de mains et de poignets – et bien d'autres douleurs encore. Le mal de dos chronique est directement lié à des facteurs psychosociaux au travail – et le coût des interventions médicales et de la perte de productivité liée aux douleurs lombaires a été estimé à hauteur de 635 milliards USD par an aux États-Unis<sup>40</sup>.

Il n'est donc pas surprenant que le mobilier ergonomique et un espace plus flexible – entre autres mesures de contrôle de l'environnement – puissent faire une énorme différence en termes de productivité.

## Les TMS : une épidémie chronique

Les troubles musculo-squelettiques liés au travail (TMS) coûtent chaque année aux entreprises américaines environ 1 030 USD par employé<sup>41, 42</sup>. La perte de productivité liée aux TMS dans l'Union européenne (UE) est estimée à 2 % du PIB<sup>43</sup>. Élongations, tendinites, syndrome du canal carpien, inflammations du coude figurent parmi les affections les traitées.

Les TMS sont terriblement courants. Une enquête détaillée menée auprès d'une banque du Koweït a révélé que 80 % des employés ont souffert d'au moins un épisode de TMS au cours de l'année précédente – et 42 % d'au moins un épisode invalidant ayant impliqué les cervicales (54 %), les lombaires (51 %), les épaules (49 %) et le haut du dos (38 %)<sup>44</sup>.

Et le travail physique ou une mauvaise posture au bureau ne sont pas les seules causes. Des facteurs psychologiques tels que le stress occasionné par l'organisation comme des cycles de travail/repos inappropriés et un manque d'enrichissement du travail, entraînent de la fatigue et une prédisposition accrue aux TMS.



« (...) il a en effet été démontré que les bureaux en open-space réduisent les interactions en tête-à-tête de 70 % ».



### Bureaux en open-space

Alors que de nombreuses organisations ont adopté les bureaux en open-space afin de pallier les problèmes d'espace et de créer un environnement de travail plus collaboratif, des études suggèrent que, dans certains cas, ce type d'aménagement de l'espace de travail réduirait en réalité les interactions en tête-à-tête de 70 %<sup>45</sup>.

La société de recherche britannique Oxford Economics a conclu que la pollution sonore dans les bureaux ouverts atteint des « niveaux épidémiques » – 63 % des employés déclarant manquer d'un endroit au calme pour travailler<sup>46</sup>. Et une autre étude<sup>47</sup> affirme que : « Augmenter le bruit et restreindre l'intimité sont plus désavantageux que chercher à faciliter les interactions ».

Une enquête a révélé que 53 % des employés affirment que des niveaux de bruit plus élevés réduisent leur satisfaction au travail et leur productivité<sup>48</sup>. Réserver des salles aux appels téléphoniques et des zones aux réunions en tête-à-tête et aux échanges est une solution envisageable.

« Un air ambiant de bonne qualité pourrait faire gagner en productivité jusqu'à 150 milliards USD rien qu'aux États-Unis ».



### Lumière du jour et nature

Un lieu de travail éclairé par la lumière naturelle du soleil est bon pour la santé, car la lumière naturelle favorise une bonne hygiène de vie, un sommeil de qualité et une meilleure qualité de vie<sup>49</sup>. La lumière naturelle diminue le stress, réduit la fatigue oculaire, augmente la satisfaction au travail et améliore la santé mentale et le fonctionnement social<sup>50</sup>.

Outre la lumière du soleil, la nature, par exemple présence d'arbres et de plantes sur le lieu de travail ou sur les bureaux, peut également avoir un impact positif sur la santé<sup>51</sup>. De nombreux architectes dessinent des bâtiments « biophiliques » avec des arbres et des plantes, des parcs intérieurs et des verrières afin d'apporter plus de lumière naturelle et de nature dans l'environnement de travail. Les employés qui ne prennent pas de pause à l'extérieur, ou ne le peuvent pas, pendant la journée de travail, et ne s'exposent pas à la lumière naturelle, ne prennent pas l'air et ne font pas d'exercice physique limitent leur capacité à travailler.



### Ventilation et qualité de l'air

Une mauvaise ventilation des bureaux augmente le risque de développer des affections telles que la grippe, les rhumes, les pneumonies, la tuberculose et les symptômes du syndrome du bâtiment malsain (par exemple maux de tête, nausées, fatigue, vertiges et essoufflement)<sup>52</sup>. Une meilleure ventilation permet d'augmenter la productivité de 8 %, et améliore les performances cognitives – ce qui inclut l'utilisation des informations et les réponses aux crises – de 61 %<sup>53</sup>. Les gains de productivité liés à un air intérieur de bonne qualité pourraient atteindre 150 milliards USD rien qu'aux États-Unis<sup>54</sup>.



## Forces invisibles

Si l'environnement de travail physique d'une organisation et les politiques mises en place ont un impact significatif sur sa culture, les relations interpersonnelles sont également un facteur moins visible mais déterminant en matière de culture d'entreprise.



### Traitement injuste et discrimination

Plus d'un tiers des Américains déclarent avoir été victimes de discrimination, d'intimidation, de harcèlement ou d'autres formes d'agression en raison de leurs origines, sexe, apparence ou âge au cours de leur carrière professionnelle<sup>55</sup>.

La discrimination sur le lieu de travail nuit à la satisfaction professionnelle, démotive et incite à quitter l'entreprise<sup>56</sup>. La discrimination est également liée au déclin du bien-être physique et mental<sup>64</sup>, et à des taux de dépression plus élevés – souvent plusieurs années après l'incident initial<sup>57</sup>.

Les chercheurs distinguent la discrimination formelle (ouverte) et interpersonnelle (subtile)<sup>58</sup> – preuve que des bonnes politiques et de bons processus RH sont utiles, mais ne sont pas toujours une solution globale à une culture problématique.

Si l'aggravation des tensions sociales autour des préjugés ethniques et culturels contribue à révéler ce problème, les organisations devraient envoyer des messages forts sur le traitement équitable et le respect mutuel pour compléter leurs politiques de lutte contre les discriminations.





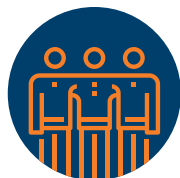
### Mesure du déséquilibre effort/récompense

L'équité ne se limite pas à l'identité. Elle procède également des actes. Le modèle ERI (mesure du déséquilibre effort/récompense) montre le travail fourni par les employés et les récompenses qu'ils reçoivent (figure 2). Les dirigeants qui ne récompensent pas les efforts importants de leurs employés suscitent des sentiments négatifs et soumettent les employés à un stress permanent.

Mais les émotions positives suscitées par des récompenses appropriées favorisent la bonne santé, preuve que les dirigeants et les responsables de département d'une organisation devraient surveiller attentivement les efforts et les récompenses et s'assurer de maintenir un bon équilibre.



« La discrimination sur le lieu de travail nuit à la satisfaction professionnelle et à la productivité, démotive et incite à quitter l'entreprise ».



## Relations de travail

Un soutien social fort de la part des collègues peut diminuer le surmenage au travail, atténuer l'effet du stress sur la santé<sup>60</sup> et réduire les cas d'épuisement professionnel, outre la meilleure satisfaction professionnelle et personnelle qu'il procure<sup>61</sup>. De nombreuses preuves montrent que les relations sociales au travail et un sentiment globalement fort de bien-être social favorisent de meilleurs résultats et constituent un facteur clé de différenciation de groupes de travail performants<sup>62</sup>.

En revanche, les experts estiment que près de 75 % des employés ont été victimes d'intimidation sur leur lieu de travail, ce qui a un coût non négligeable pour l'organisation<sup>63</sup>.

Il est impossible d'élaborer une politique RH donnant l'assurance que les collaborateurs seront « conviviaux ». Mais une culture d'entreprise doit favoriser les interactions sociales. Et les politiques visant à lutter contre le harcèlement, telles que les hotlines « Speak up », offrent de précieux outils de protection contre des relations de travail nocives.

Les lieux de travail qui soutiennent le développement du capital social chez les employés ont tendance à favoriser une plus grande créativité – et par conséquent des niveaux élevés de capital intellectuel<sup>64</sup>. Les recherches suggèrent l'importance d'aménager sur les lieux de travail des espaces de discussion, d'action et d'interaction<sup>65</sup> – en permettant de nombreuses occasions de se réunir naturellement autour d'activités sociales.

### Une forte interaction sociale permet d'augmenter :



- la satisfaction professionnelle
- la productivité
- la confiance mutuelle entre
- l'engagement des collaborateurs envers leurs collègues et l'organisation

### Une faible interaction sociale engendre :



- du stress au travail
- de l'épuisement
- un désir de quitter l'entreprise



## Manque de sommeil

Aujourd'hui, beaucoup de personnes manquent chroniquement de sommeil. Ne dormir que six heures par nuit – un problème de plus en plus courant – nuit à la productivité<sup>66</sup>. Le manque de sommeil entraîne absentéisme, difficultés de concentration et d'organisation, isolement social et perte de patience envers les collègues<sup>67</sup>. Une mauvaise culture d'entreprise pourrait avoir un impact sur la qualité du sommeil réparateur<sup>68</sup>.

« (...) les experts estiment que près de 75 % des employés ont été victimes d'intimidation sur leur lieu de travail, ce qui a un coût non négligeable pour l'organisation »

# Comment, dans ces conditions, changer la culture d'entreprise ?

Nous venons de voir que l'impact de la culture d'entreprise sur le bien-être mental et physique des employés peut être significatif, avec des répercussions possibles sur les performances de l'entreprise et ses dépenses de santé. Mais, changer ou améliorer la culture d'entreprise est un défi des plus exigeants pour les équipes de direction.

Chaque organisation est unique et devrait élaborer sa propre approche en matière de culture d'entreprise. Nous avons cependant compilé quelques recommandations qui pourraient inspirer les organisations cherchant à instaurer et à bâtir une culture d'entreprise positive incarnée par des employés jouissant d'une meilleure qualité de vie, plus productifs et plus créatifs.

## 1. Dresser l'état des lieux

Première étape pour toute organisation cherchant à identifier la culture d'entreprise en place. De nombreux consultants et outils peuvent vous aider. Avoir simplement une vision lucide et objective de la culture d'entreprise est un bon début (voir encadré).

Toute évaluation initiale devrait être régulièrement complétée par des commentaires couvrant les mêmes domaines. Réaliser une enquête peut aider à déterminer ce que les employés pensent de leur travail<sup>69</sup>. Les organisations recourent régulièrement à cette tactique pour obtenir un aperçu de leur culture d'entreprise. Et les preuves suggèrent que les employés sont désireux de s'impliquer. En décembre 2018, l'un des membres fondateurs de MAXIS, MetLife, a mené une enquête dans laquelle 76 % de ses employés ont fourni des informations sur leur expérience de travail chez MetLife afin de contribuer à façonner leur culture d'entreprise.

## 2. Donner du sens

Les collaborateurs veulent être valorisés et savoir que leur contribution au succès de l'organisation est notée et appréciée. Donner du sens aide également à générer des bénéfices. D'après une étude :

- 85 % des entreprises poursuivant un objectif ont enregistré une croissance positive de leur chiffre d'affaires
- 42 % des sociétés sans objectif ont enregistré une baisse de leur chiffre d'affaires<sup>70</sup>

## Checklist de la culture d'entreprise<sup>71</sup>

### Toute évaluation de la culture d'entreprise devrait prendre en compte :

- la façon dont les employés perçoivent leur manager/équipe de direction
- la façon dont les employés perçoivent leurs collègues
- si les employés considèrent leur travail comme significatif ou utile
- s'ils sont satisfaits du niveau de prise décisionnelle qui leur a été conféré
- si les employés estiment que leur travail joue un rôle important dans l'organisation
- si l'organisation les valorise, les soutient et communique de manière adéquate avec eux
- à quel point ils se sentent attachés à l'organisation et si cet attachement est harmonieux
- dans quelle mesure l'organisation répond aux besoins de la famille et permet de concilier vie professionnelle et vie privée.

Il est également prouvé que l'alignement de la mission de l'entreprise et des objectifs de la direction est essentiel pour donner du sens à l'échelle de l'entreprise<sup>72</sup>. Lorsque les objectifs de l'entreprise, du département et des individus sont alignés, l'organisation gagne en cohérence.

Vous pouvez même essayer de mobiliser les employés autour d'un slogan ou de valeurs. Une bonne communication interne soigneusement planifiée peut aider les employés à développer un lien émotionnel avec votre marque<sup>73</sup>. Poursuivre un objectif commun accroît la motivation et l'engagement. Mais le slogan doit surtout donner du sens aux employés pour les rassembler sans cynisme.

### 3. Défendre et encourager l'autonomie des employés

Personne n'aime être microgéré. Le micromanagement est inefficace, contre-productif et n'inspire guère confiance. Il est préférable de laisser les employés gérer leurs responsabilités et arrêter de penser que le travail doit se faire d'une certaine manière à un certain moment, entre 9h et 17h habituellement.

Il est recommandé d'aider les employés à mettre en place des équipes de travail autonomes, et d'écarter les patrons et les collègues ayant tendance à intimider ou à harceler<sup>74</sup>. Une équipe autonome aide les employés à franchir le cap, parfois difficile, mais combien gratifiant, d'assumer pleinement une responsabilité et non plus de la subir.

« Une équipe autonome aide les employés à franchir le cap, parfois difficile, mais combien gratifiant, d'assumer pleinement une responsabilité et non plus de la subir ».

### 4. Réinventer la gestion de la performance

L'évaluation annuelle des performances a été liée au désengagement des employés parce qu'elle est rare et manque de données concrètes. Une enquête britannique a révélé que 73 % des chefs d'entreprise, hors RH, trouvaient l'évaluation annuelle inefficace<sup>75</sup>. Dans de nombreux cas, cela signifie également que les managers ne se livrent pas à des feedbacks utiles qui sont toutefois essentiels pour l'engagement des employés. Il n'existe pas d'alternative aux « meilleures pratiques ».

Sans abandonner les évaluations de performance, les organisations peuvent adopter une politique de gestion fondée sur le feedback régulier, la reconnaissance et le développement. Elles peuvent envisager :

- d'intégrer des pratiques impulsives en matière de performance qui encouragent un feedback régulier, des discussions continues et un alignement agile sur les objectifs
- d'investir dans le développement du leadership et le coaching pour fournir du feedback et formuler les prochaines étapes, plutôt que de noter les performances passées
- d'utiliser plusieurs sources pour collecter et analyser des données sur la performance dans une perspective plus approfondie.

« (...) deux tiers des employés se disent « frais et dispos et ravis de retrouver leur poste » après un congé ».





## 5. Faire preuve de souplesse

La souplesse peut signifier beaucoup de choses. Si un employé préfère finir tôt pour aller récupérer les enfants à l'école et se connecter une fois les enfants couchés, laissez le faire. Permettre à l'employé de travailler lorsqu'il est le plus productif est un moyen de se faire une idée précise de la qualité de son travail. Les entreprises dans lesquelles les employés jouissent d'une plus grande liberté dans leur manière de travailler ont nettement prospéré et réduit la rotation du personnel<sup>76</sup>.

« Un employé qui a l'impression d'atteindre des objectifs tous les jours sera d'autant plus motivé ».

Collaboration et projets dans le Cloud, outils de gestion et de stockage de documents permettent à une équipe de rester connectée à tout moment, et de nombreuses entreprises constatent que ce type de travail et de flexibilité améliore le moral des équipes et réduit la rotation des effectifs. Dans le cadre de son étude des tendances sur les avantages sociaux, MetLife a conduit des recherches dans un certain nombre de pays et a conclu qu'en moyenne 24 % des employés estiment que la flexibilité est l'un des principaux facteurs de fidélisation.<sup>77</sup>

## 6. Ne pas sous-estimer le temps de pause

Les employés peuvent se reposer et recharger leur batterie de diverses manières pour une productivité optimale. Les temps de pause pendant la journée – même la sieste – sont importants<sup>78</sup>. Le rapport travail/pause idéal est de 52 minutes pour 17 minutes<sup>79</sup>. Certaines entreprises encouragent le temps libre pour des projets secondaires.

S'assurer que les employés prennent tous leurs jours de congé est également important – le nombre d'employés américains qui les prennent est en recul depuis cinq ans<sup>80</sup>, bien que deux tiers des employés se disent « frais et dispos et ravis de retrouver leur poste après un congé ».

## 7. Investir dans la formation

Le développement professionnel favorise une communauté d'individus responsabilisés dont le sens de l'autonomie et de l'autodétermination augmente, et minimise le stress et d'autres effets négatifs sur la santé. Les organisations en récoltent les fruits lorsqu'elles mettent leurs nouvelles compétences au travail. Utiliser des outils qui rendent l'apprentissage ludique et facile d'accès. Envisager un logiciel d'apprentissage et de développement pour prouver aux employés sa volonté d'investir dans leur apprentissage continu et quotidien, ainsi que dans la recherche d'options de formation externes ou sur mesure.

## 8. Encourager des modes de vie sains

Nombreux sont ceux qui souhaitent être plus en forme, plus heureux et plus équilibrés. Des campagnes d'entreprise encourageant l'activité, des pratiques de travail saines et une meilleure alimentation peuvent tous les aider. Les programmes peuvent inclure des tarifs négociés des abonnements aux clubs de gym, des cours de yoga à l'heure du déjeuner au bureau, mais aussi tout simplement le fait de remplacer un en-cas trop riche par un fruit frais. Tester les réunions en marchant pour bouger. Un esprit sain dans un corps sain, l'exemple doit venir du haut.

« Le coût de réaménagement à des fins de bien-être est estimé entre 150 et 500 USD par employé. Une hausse de la productivité, ne serait-ce que de 1 %, rend une telle décision très rentable ».

## 9. Cultiver l'esprit positif

Des études ont montré le lien entre une attitude positive et la performance des employés<sup>81</sup>. Un employé qui a l'impression d'atteindre des objectifs tous les jours sera d'autant plus motivé. Féliciter un collaborateur pour avoir terminé une tâche dans les temps. Récompenser les longues nuits de travail par un jour de repos. Récompenser les comportements souhaitables renforce la confiance en soi, ainsi que la motivation et la productivité. Des petites célébrations à intervalles réguliers sont plus efficaces qu'une grosse cérémonie occasionnelle.

## 10. Encourager le bénévolat

Montrer comment les efforts en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) peuvent avoir un impact sur les employés et expliquer comment ils peuvent en faire partie. Demander aux employés de contribuer aux idées RSE auxquelles ils croient en développant et en mettant en œuvre des initiatives. Le bénévolat permet aux employés de collaborer, de révéler de nouvelles compétences et de donner du sens à leur travail.

## 11. Investir dans l'environnement de bureau

L'environnement, le mobilier et le matériel de bureau sont étroitement liés aux TMS et à d'autres problèmes de santé coûteux. À long terme, un investissement initial plus important dans l'environnement de bureau pourrait faire économiser à l'entreprise énormément d'argent. Le coût de réaménagement à des fins de bien-être est estimé entre 150 et 500 USD par employé<sup>82</sup>. Une hausse de la productivité, ne serait-ce que de 1 %, rend une telle décision très rentable. Du matériel ergonomique, une supervision plus bienveillante, un aménagement du temps de travail plus flexible et des campagnes internes encourageant le travail debout et une bonne posture ont montré des résultats impressionnants dans la réduction des TMS<sup>83</sup>.



## 5 contributions des employés pour participer au développement d'une culture plus positive<sup>84</sup>

Instaurer un environnement de travail positif n'est pas seulement le défi de la direction et des équipes RH. Voici cinq idées que les employés devraient mettre en pratique :

### 1 Commencer la journée du bon pied

Un simple « bonjour » personnel peut faire toute la différence. Au téléphone, saluer et sourire.

### 2 Ecouter sans juger

Lorsque les gens vous racontent leurs problèmes, ne pas automatiquement donner des conseils – et s'ils demandent conseil, être bref.

### 3 Rester concentré sur le problème, pas sur la personne

« Voyons comment éviter que cela ne se reproduise » vaut mieux que « nous (ou vous) avons (avez) un problème ». Fournir un effort d'équipe : « je sais que nous pouvons résoudre ce problème si nous travaillons ensemble ».

### 4 Manifester de l'intérêt

Manifester à l'occasion de l'intérêt pour ses collègues. Poser des questions sur les projets des autres et les écouter sans donner de conseils. Et apprendre ce qui compte dans leur vie.

### 5 Se concentrer sur une personne à la fois

Le contact visuel est primordial : il démontre votre attention et votre intérêt pour votre interlocuteur.

Pour en savoir plus sur nos suggestions, télécharger notre dépliant « **joindre le geste à la parole : comment les collaborateurs peuvent-ils contribuer à une culture d'entreprise positive ?** » sur [maxis-gbn.com](http://maxis-gbn.com)



# Culture d'entreprise : une priorité absolue pour un environnement de travail plus sain

Les organisations se privent d'une occasion précieuse en choisissant de faire l'impasse sur la culture d'entreprise ou d'ignorer son impact sur la santé de leurs employés. Celles, au contraire qui cherchent à faire évoluer leur culture ont beaucoup à gagner.

Tout d'abord, en termes de résultats économiques. Les entreprises dotées d'une culture positive, où l'environnement et les politiques soutiennent une bonne qualité de vie et en particulier le bien-être mental sont plus performantes. Elles sont plus créatives, plus productives et économiques en termes de fonctionnement. En outre, prévenir les problèmes de santé chroniques liés à la culture d'entreprise, c'est l'assurance d'économiser à long terme sur les dépenses de santé.

Les organisations également soucieuses de garantir le bien-être de leurs employés suscitent chez leur personnel un sentiment d'appartenance. Plus investi dans son travail, l'employé est moins susceptible de partir.

« (...) prévenir les problèmes de santé chroniques liés à la culture de l'entreprise, c'est l'assurance d'économiser à long terme sur les dépenses de santé ».

Protéger cet environnement de travail positif implique de mettre en place une meilleure culture d'entreprise – une culture qui respecte autant la vie de famille et l'engagement social que la santé des personnes. Or, ce défi se complique à l'heure de la « gig economy », étant donné qu'une main-d'œuvre temporaire perturbe les habitudes de travail et l'environnement de l'entreprise.

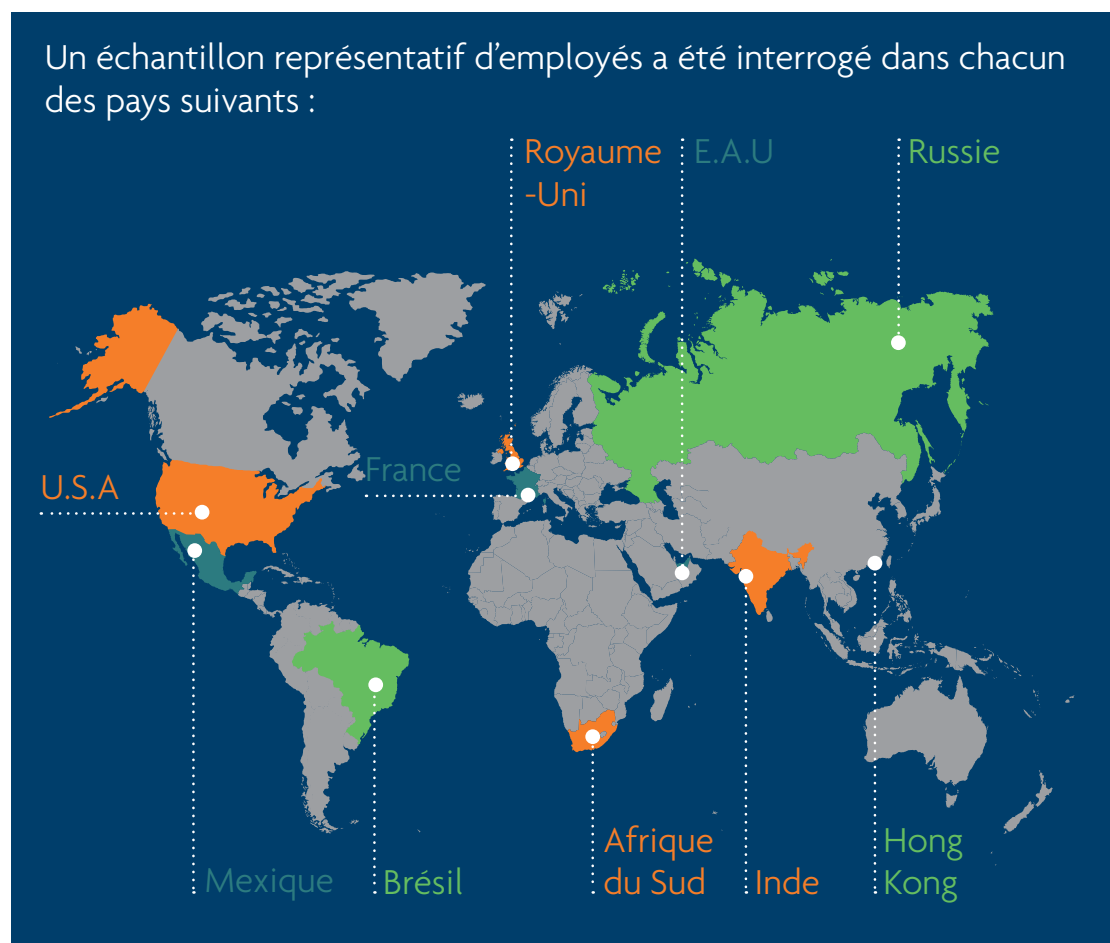
Cependant, il est important de rappeler qu'une organisation au profil positif apporte de la valeur aux clients, aux citoyens et à toutes les autres parties prenantes – y compris les employés<sup>85</sup>. Étant donné que presque tous les efforts visant à améliorer la culture d'entreprise et la santé et le bien-être des employés génèrent un retour sur investissement concret, il serait alors judicieux de se fixer comme priorité absolue une culture d'entreprise saine.



## Méthodologie

MAXIS GBN a commandé des enquêtes auprès de 1 000 employés dans dix marchés mondiaux entre le 2 et le 8 janvier 2019. Ces enquêtes ont été réalisées en ligne par un tiers indépendant<sup>86</sup>.

Les recherches ont recueilli un échantillon d'opinions représentatif, 55 % des personnes interrogées travaillant pour une multinationale/société mondiale présente dans plusieurs pays. En termes d'échelon au sein de leur société, 26 % déclarent travailler au niveau de la direction générale ou au-dessus, 34 % au niveau du management intermédiaire et supérieur, 30 % en tant qu'employés et le reste en tant que jeunes diplômés/débutants.



# Références

- 1 Étude MAXIS réalisée par Citigate Dewe Rogerson, janvier 2019
- 2 Marvin Bower, *The Will to Manage*, 1966
- 3 <https://www.yourerc.com/blog/post/Workplace-Culture-What-it-Is-Why-it-Matters-How-to-Define-It.aspx>, déc. 2018
- 4 Industrial Accident Prevention Association, *The Business Case for a Healthy Workplace*, 2007
- 5 *Journal of Labor Economics, Happiness and Productivity*, octobre 2015
- 6 [https://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplace\\_framework.pdf](https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf), déc. 2018
- 7 <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/02/10/does-corporate-culture-drive-financial-performance/?ref=URL=&referrer=#7e9e97517e9e>, déc. 2018
- 8 Columbia University, *Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It*. Automne 2012
- 9 PricewaterhouseCoopers, *Driving the bottom line: improving retention*, 2006
- 10 Jeffrey Pfeffer, *Dying for a Paycheck*, HarperBusiness 2018 <https://jeffreypfeffer.com/books/dying-for-a-paycheck/>
- 11 *Journal of Occupational and Environmental Medicine, The Correlation of a Corporate Culture of Health Assessment Score and Health Care Cost Trend*, 2018
- 12 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3765337/>, déc. 2018
- 13 European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), *14 Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*, 2014
- 14 HR Advance, *Absenteeism - the Aussie culture of entitlement*, février 2018
- 15 Glassdoor Researchs, *Does Company Culture Pay Off?*, mars 2015
- 16 Joan Burton, « Healthy Workplace Framework: Background Supporting Literature and Practices » (2010)
- 17 <http://www.fastcodesign.com/1663137/how-3m-gave-everyone-days-off-and-created-an-innovation-dynamo>, déc. 2018
- 18 <http://mindsetyoursabbatical.com/2011/02/25/companies-that-pair-time-out-and-innovation-run-to-the-bank/>, déc. 2018
- 19 Hakanen and Schaufeli, 2012 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221305861630002X#bib0080>, déc. 2018
- 20 Étude MAXIS réalisée par Citigate Dewe Rogerson, janvier 2019
- 21 Harvard Business Review, « Burnout at Work Isn't Just About Exhaustion. It's Also About Loneliness », juin 2017
- 22 <https://www.cv-library.co.uk/recruitment-insight/brits-falling-victim-always-on-work-culture/>, déc. 2018
- 23 Academy of Management paper, *Exhausted But Unable to Disconnect*, <http://aom.org/News/Press-Releases/Pressing-employees-to-respond-to-emails-after-hours-is-a-recipe-for-trouble-study-finds.aspx>
- 24 <https://www.bbc.co.uk/news/world-europe-38479439>, déc. 2018
- 25 Étude MAXIS réalisée par Citigate Dewe Rogerson, janvier 2019
- 26 Hellerstedt WL, Jeffery RW. The association of job strain and health behaviours in men and women. *Int J Epidemiol*. 1997; 26:575-583
- 27 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4465119/>, déc. 2018
- 28 Frimerman A, Miller HI, Laniado S, Keren G. Changes in hemostatic function at times of cyclic variation in occupational stress. *Am J Cardiol*. 1997; 79:72-75
- 29 Steptoe A, KunzDEbrecht S, Owen N, Feldman PJ, Rumley A, Lowe GD, Marmot M. Influence of socioeconomic status and job control on plasma fibrinogen responses to acute mental stress. *Psychosom Med*. 2003; 65:137-144.
- 30 [https://www.researchgate.net/publication/319267950\\_Work\\_stress\\_anthropometry\\_lung\\_function\\_blood\\_pressure\\_and\\_blood-based\\_biomarkers\\_A\\_cross-sectional\\_study\\_of\\_43593\\_French\\_men\\_and\\_women](https://www.researchgate.net/publication/319267950_Work_stress_anthropometry_lung_function_blood_pressure_and_blood-based_biomarkers_A_cross-sectional_study_of_43593_French_men_and_women), déc. 2018
- 31 <https://hbr.org/2018/09/what-to-do-when-you-have-a-bad-boss>, déc. 2018
- 32 <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>, déc. 2018
- 33 <https://ki.se/en/research/bad-managers-cause-poor-health>, déc. 2018
- 34 [https://academicjournals.org/article/article1380719286\\_Tang%20and%20Chang.pdf](https://academicjournals.org/article/article1380719286_Tang%20and%20Chang.pdf), déc. 2018
- 35 Article : <http://chicagopolicyreview.org/2016/03/09/work-stress-is-the-new-secondhand-smoke/>. L'étude payante : [https://www.researchgate.net/publication/293479031\\_Workplace\\_stressors\\_health\\_outcomes\\_Health\\_policy\\_for\\_the\\_workplace](https://www.researchgate.net/publication/293479031_Workplace_stressors_health_outcomes_Health_policy_for_the_workplace), déc. 2018
- 36 Kroes, W.H. et al. « Job stress: An unlisted occupational hazard », dans *Journal of Occupational Medicine*, Vol. 16, No. 10, 1974, pp. 659-661.
- 37 Étude MAXIS réalisée par Citigate Dewe Rogerson, janvier 2019
- 38 <http://wellivinglab.com/research/theme-health/>, déc. 2018
- 39 <https://www.hok.com/thought-leadership/workplace-strategies-that-enhance-human-performance-health-and-wellness/>, déc. 2018
- 40 *Journal of manipulative and physiological therapeutics, Low Back Pain Prevalence and Related Workplace Psychosocial Risk Factors: A Study Using Data From the 2010 National Health Interview Survey*, septembre 2016
- 41 Haufler AJ, Feuerstein M, Huang GD. Job stress, upper extremity pain and functional limitations in symptomatic computer users. *Am J Ind Med*. 2000; 38(5):507-515. doi: 10.1002/1097-0274(200011)38:5<507:AIDAJIM3>3.0.CO;2-5. [PubMed]
- 42 The Work Foundation at Lancaster University, *Musculoskeletal Disorders, Workforce Health and Productivity in the United States*, novembre 2016
- 43 Haufler et al. (2001) – pour une analyse plus détaillée des troubles musculo-squelettiques au travail, lire *Musculoskeletal Disorders In The Workplace: Principles And Practice*, edited by Nordin et al <https://www.scribd.com/doc/238069877/MSDs-in-the-Workplace>
- 44 Akrouf, Q.A.S., Crawford, J.O., Al Shatti, A.S. & Kamel, M.I. (2010) D. Musculoskeletal disorders among bank office workers in Kuwait. <http://www.who.int/iris/handle/10665/117824>
- 45 Bernstein et Turban (2018), *The Impact of the 'Open' Workspace on Human Collaboration*, <https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rstb.2017.0239>
- 46 Étude commandée par le fabricant d'écouteurs Plantronics, <https://newsroom.plantronics.com/press-release/corporate/new-global-study-finds-noise-epidemic-worsening-work-employees-noisy-offices>, déc. 2018
- 47 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272494413000340>, déc. 2018
- 48 *The Always-on Economy : étude réalisée pour Plantronics* par Oxford Economics, 2015, <https://www.plantronics.com/gb/en/solutions/managing-noise/contact-center/challenges-of-noise>
- 49 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4031400/>, déc. 2018
- 50 <http://www.energy.ca.gov/2003publications/CEC-500-2003-082/CEC-500-2003-082-A-07.PDF>, déc. 2018
- 51 <http://plantsolutions.com/documents/PlantsArtificialDaylight.pdf>, déc. 2018
- 52 Fisk et al (2003), *Accounting For The Influence Of Ventilation Rate On Sick Leave*, <https://eetd.lbl.gov/sites/all/files/publications/lbnl-53192.pdf>
- 53 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4661675/>, déc. 2018
- 54 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1600-0668.1997.t01-1-00002.x>, déc. 2018
- 55 Kessler et al., 1999, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4849428/#B45>
- 56 Ensher et al., 2001; Lim et al., 2008 ; Raver et Nishii, 2010 ; Nielsen et Einarsen, 2012
- 57 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4849428/Sourced>, déc. 2018
- 58 Hebl et al., 2002, 2015
- 59 Johannes Siegrist (1996), *Adverse Health Effects of High Effort Low Reward Conditions*, *Journal of Occupational Health Psychology* <http://web.comhem.se/u68426711/24/Siegrist1996AdverseHealthEffectsHighEffortLowRewardConditions.pdf>
- 60 Caplan et Jones (1975), *Effects of work load, role ambiguity, and Type A personality on anxiety, depression, and heart rate*, *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 713-719. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.713>
- 61 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.826.5608&rep=rep1&type=pdf>, déc. 2018
- 62 Alex Bryson, John Forth et Lucy Stokes, NIESR (2014) *Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance?* [assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/366637/bis-14-1120-does-worker-wellbeing-affect-workplace-performance-final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/366637/bis-14-1120-does-worker-wellbeing-affect-workplace-performance-final.pdf)
- 63 <http://www.workplaceviolence911.com/docs/20081215.pdf>, 2008, déc. 2018
- 64 Nahapiet et al (1998), *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, [www.researchgate.net/profile/Janine\\_Nahapiet/publication/228314367\\_Social\\_Capital\\_Intellectual\\_Capital\\_and\\_the\\_Organisational\\_Advantage](http://www.researchgate.net/profile/Janine_Nahapiet/publication/228314367_Social_Capital_Intellectual_Capital_and_the_Organisational_Advantage)
- 65 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3679109/>, déc. 2018
- 66 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2802246/>, déc. 2018
- 67 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20887396>, déc. 2018
- 68 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17425222>, déc. 2018
- 69 <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1999.2202136>, déc. 2018
- 70 <https://www.psychologytoday.com/us/blog/tracking-wonder/201712/how-seek-purpose-less-anxiety>, déc. 2018
- 71 <https://choosepeople.com/measure-your-work-culture/the-science/>, déc. 2018
- 72 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4396129/>, déc. 2018
- 73 <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>, déc. 2018
- 74 *Intuit 5 Ways to Give Workers More Autonomy (and Why It's Important)* <https://quickbooks.intuit.com/fr/employees/5-ways-to-give-workers-more-autonomy-and-why-its-important/>, déc. 2018
- 75 Recherches du CIPD citées dans le rapport d'Oracle, *Peak Performance: a team game*, <https://www.oracle.com/webfolder/s/assets/digibook/peak-performance/assets/downloads/50105-Oracle-HCM-Digibook-Peak-Performance-V07-KR.pdf>
- 76 [https://www.gensler.com/uploads/documents/2013\\_US\\_Workplace\\_Survey\\_07\\_15\\_2013.pdf](https://www.gensler.com/uploads/documents/2013_US_Workplace_Survey_07_15_2013.pdf), déc. 2018
- 77 Informations tirées de l'étude sur les tendances en matière d'avantage sociaux réalisée par MetLife en Australie (2016), en Égypte (2015), au Brésil (2018), au Mexique (2018), au Chili (2019), aux EAU (2017) et au Royaume-Uni (2017)
- 78 <https://hbr.org/2012/12/the-upside-of-downtime>, déc. 2018
- 79 D'après une étude de la société de réseaux sociaux Draugiem Group, <https://www.managers.org.uk/insights/news/2016/january/why-you-should-never-work-for-longer-than-52-minutes>, déc. 2018
- 80 <https://www.cncb.com/2018/01/30/unused-vacation-costs-workers-66-billion-in-lost-benefits.html>, déc. 2018
- 81 [http://file.scirp.org/pdf/AJIBM\\_2014011309335174.pdf](http://file.scirp.org/pdf/AJIBM_2014011309335174.pdf), déc. 2018
- 82 Rex Miller, *The Healthy Workplace Nude*, 2018
- 83 Edwardson et al. Effectiveness of the Stand More AT (SMARt) Work intervention: cluster randomised controlled trial, *British Medical Journal* 2018, <https://www.bmj.com/content/363/bmj.k3870>
- 84 <https://www.baudville.com/baudville-employee-recognition-positive-culture-ebook/pdfs>, déc. 2018
- 85 [https://www.wsps.ca/WSPS/media/Site/Resources/Downloads/BusinessCaseHW\\_Final](https://www.wsps.ca/WSPS/media/Site/Resources/Downloads/BusinessCaseHW_Final), déc. 2018
- 86 Étude MAXIS réalisée par Citigate Dewe Rogerson, janvier 2019.



/iStock.com/Freevoaites, shtromsov, Lacheev, ironkeybusiness, fitzes, svetlka, PeopleImages, FS Stock, Steve Debenport, Cecile Arcus, South Agency, Rawpixel, Ygalic



● [maxis-gbn.com](http://maxis-gbn.com)

● **MetLife** and **AXA** in partnership

The MAXIS Global Benefits Network ("Network") is a network of locally licensed MAXIS member insurance companies ("Members") founded by AXA France Vie, Paris, France (AXA) and Metropolitan Life Insurance Company, New York, NY (MLIC). MAXIS GBN, registered with ORIAS under number 16000513, and with its registered office at 313, Terrasses de l'Arche – 92 727 Nanterre Cedex, France, is an insurance and reinsurance intermediary that promotes the Network. MAXIS GBN is jointly owned by affiliates of AXA and MLIC and does not issue policies or provide insurance; such activities are carried out by the Members. MAXIS GBN operates in the UK through UK establishment with its registered address at 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, London EC3R 8AF, Establishment Number BR018216 and in other European countries on a services basis. MAXIS GBN operates in the U.S. through MetLife Insurance Brokerage, Inc., with its address at 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, a NY licensed insurance broker. MLIC is the only Member licensed to transact insurance business in NY. The other Members are not licensed or authorised to do business in NY and the policies and contracts they issue have not been approved by the NY Superintendent of Financial Services, are not protected by the NY state guaranty fund, and are not subject to all of the laws of NY. MAR00344/0219