

Numéro 3

L'espace de travail sous toutes ses coutures : recherches, connaissances et tendances

Créer des espaces de travail axés sur le bien-être

Des entreprises ingénieuses favorisent le bien-être de leurs collaborateurs sur le lieu de travail et en observent de réels bénéfices.

Exploiter la complexité

Le rythme des entreprises s'accélère, les entreprises et les employés sont davantage disséminés à travers le monde. Voici comment l'espace de travail peut faire face à la frénésie qui gagne le monde professionnel.

Collaboration à distance

Aujourd'hui, la vidéoconférence bénéficie d'une technologie haute définition. Voici comment les espaces censés permettre une collaboration à distance peuvent rattraper leur retard.

360°



**VOTRE ESPACE
DE TRAVAIL
EST-IL PRÊT**

**POUR UN MONDE INTERCONNECTÉ :
GLOBALISÉ, MOBILE ET ACTIF
24 H/24 ET 7 J/7 ?**

34.9%
DES EFFECTIFS MONDIAUX
SERONT MOBILES EN 2013

247 MILLIARDS
D'E-MAILS ENVOYÉS
PAR JOUR

2 MILLIONS
DE PERSONNES
SONT CONNECTÉES
À INTERNET

LES PAYS OÙ
**LE NOMBRE
D'ORDINATEURS
DÉPASSE CELUI
DES HUMAINS :**
AUSTRALIE, CANADA,
JAPON, SUÈDE

POPULATION
MONDIALE EN 2011 :
7 MILLIARDS

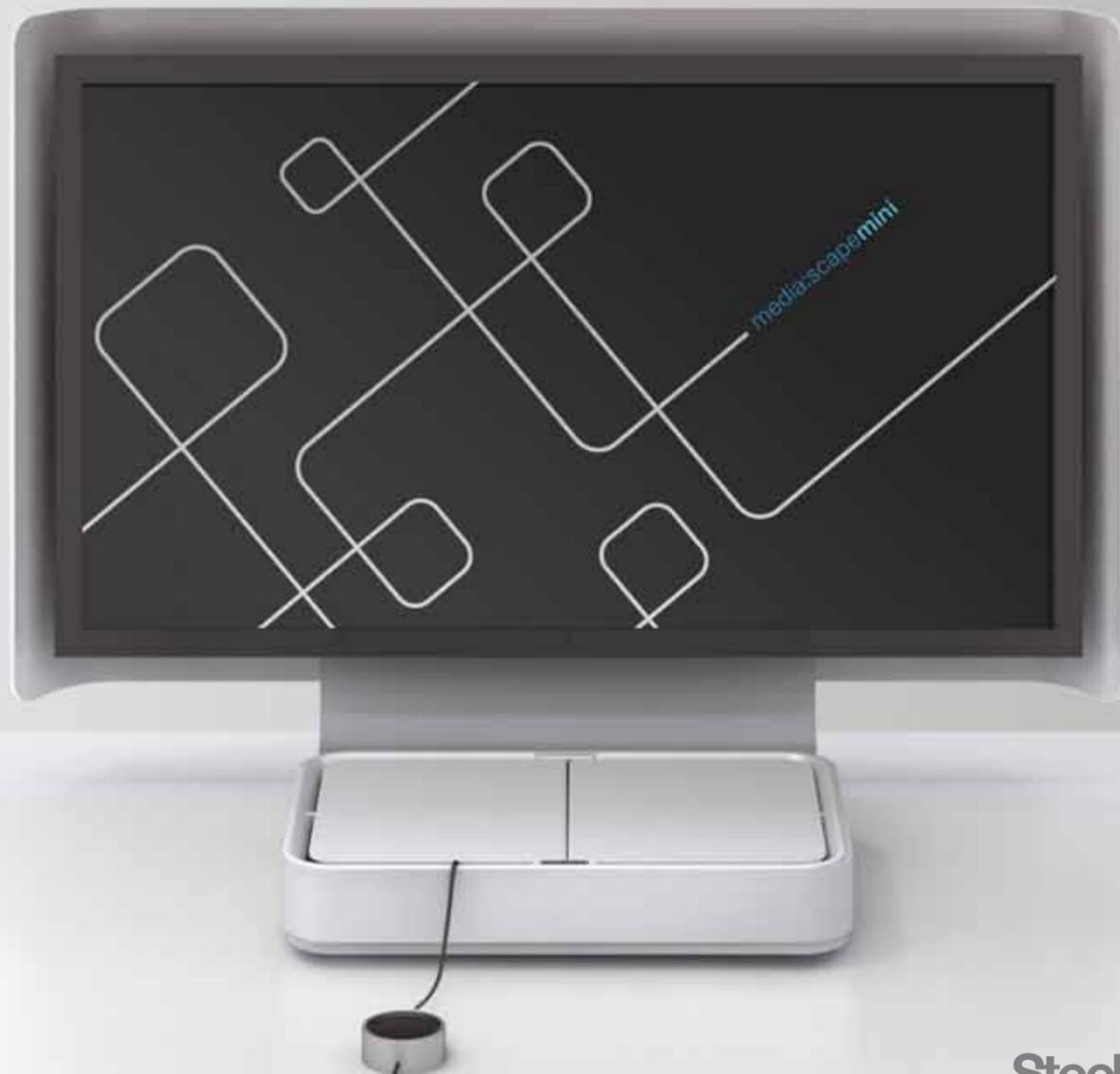
DANS CE NUMÉRO

Le monde est aujourd'hui plus que jamais interconnecté et nous nous considérons tous comme des citoyens du monde. Les événements mondiaux affectent instantanément notre vie personnelle et professionnelle, ou plus exactement, l'entité travail/vie privée qui est désormais indissociable. De nouvelles stratégies professionnelles, conçues pour les différents modes de travail qui existent aujourd'hui, sont en place dans la plupart des entreprises, selon la dernière étude de Steelcase/ CoreNet Global. Et de plus en plus de sociétés adoptent ces stratégies. En effet, le monde du travail est désormais globalisé, mobile, actif 24 h/24 et 7 j/7. Dans ce numéro, nous présenterons de quelle manière l'espace de travail peut aider les individus et les entreprises à prospérer dans ce monde interconnecté, qui progresse à un rythme effréné.

COMMENT

UN OBJET SI PETIT PEUT-IL TRANSFORMER LE
MODE DE COLLABORATION ENTRE LES ÉQUIPES ?

steelcase.com/MSmini



Steelcase

360° SOMMAIRE



8 Votre espace de travail est-il prêt pour un monde interconnecté ?

Dans un monde où le travail est globalisé, mobile et présent 24 h/24 et 7 j/7, l'espace de travail peut aider les entreprises non seulement à survivre, mais à prospérer.



4 Think® Art

Cette exposition présente plusieurs interprétations amusantes et créatives du siège Think réalisées par des artistes chinois, indiens et singapouriens.

28 Exploiter la complexité

Le rythme des entreprises s'accélère, les entreprises et les employés sont davantage disséminés à travers le monde. Voici comment l'espace de travail peut faire face à la frénésie qui gagne le monde professionnel.

38 Créer des espaces de travail axés sur le bien-être

Des entreprises ingénieuses encouragent le bien-être de leurs collaborateurs sur le lieu de travail et observent de réels bénéfices.

46 Collaboration à distance

Aujourd'hui, la vidéoconférence bénéficie d'une technologie haute définition. Voici comment les espaces censés permettre une collaboration à distance peuvent rattraper leur retard.

6 Tendances 360°

26 Les enseignements tirés

51 Le développement durable à l'honneur

52 Questions et réponses

PARTICIPEZ À LA CONVERSATION

Communiquez avec Steelcase via les réseaux sociaux et faites entendre votre voix.



Facebook
• facebook.com/steelcase



Twitter
• twitter.com/steelcase



YouTube
• youtube.com/steelcasetv

Blog
• blog.steelcase.com

THINK® ART

PHOTO REPORTAGE



Des concepteurs, des photographes, des architectes et des artistes ont collaboré sur un support inattendu, le siège Think, dans le cadre d'une exposition récente organisée par Steelcase Asie Pacifique. L'objectif de Think Art, qui regroupait des créations d'artistes chinois, indiens et singapouriens, était de souligner les talents de différentes communautés et de promouvoir la créativité et l'originalité.

Steelcase a encouragé de nombreux designers et artistes de renom à élargir le concept de siège, avec des interprétations très personnelles des sièges Think, qui associent esthétique et fonctionnalité. Destiné à favoriser la réflexion sur des environnements de travail amusants et créatifs, l'événement a présenté des réinterprétations des sièges Think, soulignant par là même l'énergie créatrice de cette région du monde.

« Steelcase est ravi d'offrir un cadre qui puisse à la fois promouvoir le talent et répondre aux besoins croissants de la jeune génération de professionnels, créant ainsi un accord parfait entre conception esthétique et fonctionnalité », a indiqué Uli Gwinner, président de Steelcase Asie Pacifique.

Les expositions Think Art ont été organisées à Bangalore, Gurgaon, Singapour, Pékin, Tokyo et Shanghai. ●

Pour en savoir plus, consultez notre site à l'adresse : www.steelcase.com/en/thinkartexhibition

TENDANCES360

10.1 MILLIARDS

UNE POPULATION QUI AUGMENTE

Nous sommes aujourd'hui en passe de connaître une explosion démographique, avec une population qui progresse davantage que les prévisions.

Selon un nouveau rapport des Nations Unies, nous serons 10,1 milliards d'individus d'ici 2100. La population des Etats-Unis, qui en raison de l'immigration, progresse plus rapidement que dans de nombreux autres pays, devrait passer des 311 millions actuels à 478 millions à la fin du siècle. A l'inverse, la Chine devrait connaître un recul après un pic à 1,4 milliards d'ici quelques décennies, avant de chuter à 941 millions d'ici 2100.



LA PREUVE QUE L'ESPACE COMPTE

Les scientifiques qui étudient l'influence de l'architecture et de la conception sur le moral, les réflexions et la santé des individus, ont découvert que tout influe sur notre pensée : de la qualité de la vue, au mobilier, en passant la hauteur du plafond et la couleur des murs.

Une des études réalisées par les chercheurs de l'Université d'Etat de l'Ohio et de l'Institut national de la santé des Etats-Unis a consisté à suivre les employés d'un bâtiment fédéral. Certains, sélectionnés au hasard, devaient travailler dans un vieux bâtiment, bas de plafond, avec une climatisation bruyante, tandis que d'autres étaient accueillis dans un espace récemment rénové et pourvu de lucarnes et d'open spaces. Après avoir recueilli différentes mesures relatives au bien-être, pendant 17 mois, les chercheurs ont découvert que les employés travaillant dans le vieux bâtiment étaient considérablement plus stressés que les autres, au travail comme en dehors du bureau, suffisamment pour être davantage exposés à des risques de maladies cardiovasculaires.



EST-CE QUE VOUS M'ENTENDEZ MAINTENANT ?

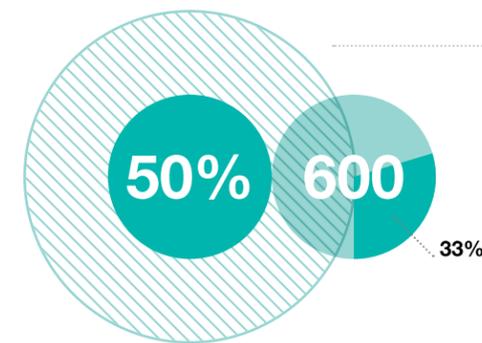
Bien que les services mobiles puissent laisser à désirer à Manhattan ou à Madrid, vous pouvez à présent appeler chez vous, vérifier votre messagerie vocale ou envoyer des SMS depuis l'Everest. Avec plus de 2 millions de nouveaux utilisateurs de téléphones mobiles chaque jour, nous sommes désormais plus connectés que jamais, où que nous soyons.



DES AÉROPORTS EN GUISE DE DOMICILE ?

Dans un monde de plus en plus interconnecté, les aéroports se transforment en véritables villes et les « villes peuvent être des points de départ, plus que des lieux de vie », suppose Pico Iyer dans le Time magazine.

En voici une parfaite illustration : la communauté qui s'est formée autour de l'aéroport de Dallas-Fort Worth se nomme le « Dallas-Fort Worth Metroplex ». Elle abrite aujourd'hui 6 millions de personnes et représente la ville ayant la plus forte croissance aux Etats-Unis. Autres signes des temps : l'aéroport international de Dubaï pourra accueillir 75 millions de passagers d'ici 2015 et celui de Pékin propose une « cuisine internationale » avec 72 commerces alimentaires.



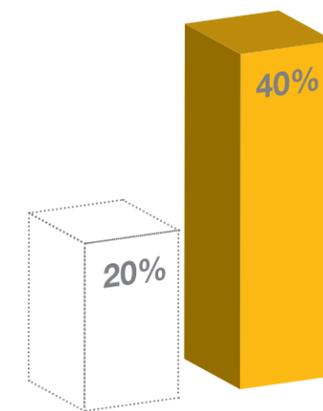
DES BOULEVERSEMENTS URBAINS

Pour la première fois dans l'histoire, la moitié de la population mondiale est urbaine. Et la richesse change de camp également. Au cours des 15 prochaines années, au moins un tiers des 600 premières villes mondiales, dans lesquelles les entreprises prospèrent actuellement, perdront leur statut de géant mondial de l'économie, au profit des villes des pays en voie de développement, tout particulièrement la Chine, comme l'indique le McKinsey Global Institute.

↑ 16.5 MILLIONS

LE CHANT DU CYGNE DES VENDEURS D'ENCYCLOPÉDIES

En seulement 10 ans, Wikipédia s'est enrichi de plus de 16,5 millions d'articles en plus de 250 langues. L'encyclopédie comptabilise chaque mois plus de 400 millions de visites.



LA CLASSE MOYENNE ENTRE EN SCÈNE

Toujours selon le McKinsey Global Institute, la proportion de la classe moyenne mondiale doublera au cours de la prochaine décennie, passant ainsi de 20 % aujourd'hui à 40 % d'ici 2020.



VOTRE ESPACE DE TRAVAIL EST-IL PRÊT POUR UN MONDE INTERCONNECTÉ ?

Peut-il prendre en charge les activités telles qu'elles se caractérisent aujourd'hui (globalisées, mobiles, 24h/24 et 7j/7) ? Car il s'agit bien de la nouvelle réalité des entreprises actives à l'échelle mondiale. L'activité est de plus en plus le fruit d'un travail d'équipe qui exploite la technologie pour dépasser les frontières et les fuseaux horaires. Aujourd'hui, le travail est plus interconnecté et plus complexe que jamais. Notre environnement de travail représente désormais le poste de commande de ce nouvel univers professionnel.

Ce nouvel espace doit répondre aux différents modes de travail qui existent aujourd'hui. Il doit assurer une meilleure collaboration, qui est à la base de tout partage des connaissances. Il doit attirer les gens et les encourager à travailler davantage au bureau qu'au café. Il doit favoriser le bien-être de chacun et exploiter la culture et la marque de l'entreprise. Globalement, l'espace de travail doit mettre à profit le moindre mètre carré de l'entreprise.

« Toutes les entreprises, sans exception, s'efforcent de s'adapter à ce nouvel environnement professionnel. Partout les ressources sont exploitées au maximum, en raison de la réduction des effectifs et d'une conjoncture économique peu favorable. Les questions relatives à l'entreprise sont plus complexes qu'il y a seulement quelques années, de plus en plus d'entreprises travaillent sur des plateformes

internationales et chaque structure exige bien plus de ses collaborateurs et de ses ressources », explique John Hughes, directeur du groupe de conseil et de recherche appliquée de Steelcase à l'international, sur les questions relatives au travail et à l'espace de travail.

Comme les entreprises doivent batailler dans ces domaines, l'espace de travail peut s'avérer un outil stratégique majeur, interconnecté, collaboratif et stimulant. Un environnement de travail conçu pour accompagner les individus, guider le flux d'informations et assurer une meilleure collaboration peut, en réalité, aider les entreprises à résoudre leurs difficultés les plus tenaces, à conquérir des parts de marché et à rester compétitives. Il s'agit, en d'autres termes, d'élaborer un espace de travail interconnecté pour un monde interconnecté.



↑ Chez Skype, les employés interconnectés à travers le monde utilisent media:scape et le service Skype Group Video pour collaborer depuis les quatre coins de la planète.

UN ESPACE DE TRAVAIL INTERCONNECTÉ PERMET :

D'OPTIMISER LE MOINDRE MÈTRE CARRÉ
de l'entreprise

D'AMÉLIORER LA COLLABORATION
pour en faire un mode de travail tout à fait ordinaire

D'ATTIRER, FORMER ET ENGAGER
des collaborateurs talentueux, qui souhaitent réellement travailler dans l'entreprise

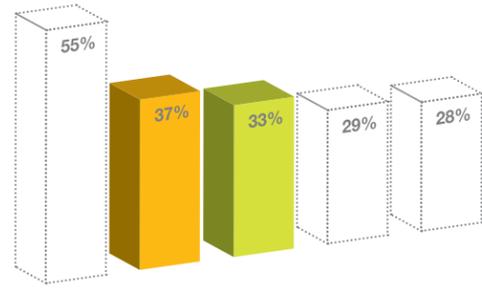
DE CRÉER UNE MARQUE
et une culture d'entreprise

DE FAVORISER
le bien-être des individus

LES BOULEVERSEMENTS TECHNOLOGIQUES ACTUELS MODIFIENT NOTRE MODE DE TRAVAIL.

A quoi ressemble un espace de travail interconnecté ? Cela ressemble aux nouveaux bureaux du siège de **Skype**, pionnier mondial des communications Internet. Ou bien à l'environnement ultra-collaboratif d'**Infragistics**, leader mondial dans les outils de développement logiciel pour les interfaces utilisateur. Cela ressemble aussi au nouvel espace qui accueille un mélange de collaborateurs sédentaires et mobiles, au sein du siège international de **Steelcase**. Des deux côtés des Etats-Unis, les deux entreprises de technologie se rencontrent pour réinventer l'espace de travail, encouragées par le besoin constant d'innover et d'attirer les collaborateurs les plus talentueux de l'industrie. Le nouvel espace **Steelcase** accueille non seulement des employés, mais il constitue également un laboratoire de test et de mesure des concepts et des solutions, à destination des entreprises internationales. Ces trois groupes ont adopté les cinq caractéristiques d'un espace de travail interconnecté, de manière tout à fait personnelle.

LES 5 PRINCIPAUX FACTEURS QUI DÉTERMINENT LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE



55% - le salaire
 37% - la qualité de l'environnement de travail
 33% - la flexibilité permettant de travailler en dehors du bureau ou à domicile
 29% - les relations avec le supérieur hiérarchique
 28% - pouvoir déterminer la manière dont le travail doit être effectué

Enquête de Skype sur la vie au sein de l'espace de travail, 2011

ATTIRER, FORMER ET ENGAGER LES GENS VEULENT RÉELLEMENT TRAVAILLER ICI.

Imaginez que vous soyez un développeur talentueux. Vous pourriez trouver du travail dans la Silicon Valley, à Londres, à Amsterdam ou partout ailleurs dans le monde. Pourquoi opteriez-vous pour une entreprise à Cranbury, dans le New Jersey ? La réponse est simple : l'entreprise propose l'un des environnements de travail les plus collaboratifs, accueillants et stimulants de l'industrie. Avec des bureaux au Royaume-Uni, en Bulgarie, en Uruguay, au Japon et en Inde, Infragistics est une entreprise internationale qui doit attirer la crème des informaticiens à travers le monde.

En concurrence directe avec les hotspots hitech, « il nous fallait le meilleur en matière d'espace de travail », explique Dean Guida, PDG d'Infragistics, entreprise spécialisée dans les interfaces logicielles. « Nous avons besoin d'un environnement spacieux qui favorise la



↑ Le facteur « émerveillement » au sein du nouvel espace de travail d'Infragistic à Cranbury, dans le New Jersey, permet d'attirer et de fidéliser les collaborateurs les plus talentueux.



↑ Vivre la marque de l'entreprise : les employés de Skype restent connectés et impliqués, tout en se réunissant à l'heure du déjeuner, à la cafétéria de l'entreprise.

collaboration et dans lequel on se sente bien. Tout autant que les collaborateurs et les projets sur lesquels nous travaillons, l'espace est un facteur attrayant et déterminant. Nous voulions un endroit qui puisse susciter de l'émerveillement chez toutes les personnes qui pénètrent dans le bâtiment. »

Skype recherche aussi les collaborateurs les plus doués en technologie, que ce soit en Europe, en Asie ou en Amérique du Nord. Ses nouveaux bureaux à Palo Alto, en Californie, se trouvent à proximité des plus grandes firmes technologiques, telles que HP, Google et Cisco, qui luttent toutes pour attirer et engager les plus grands experts de l'industrie. L'approche holistique de Skype reconnaît le besoin en un espace de travail aussi fonctionnel qu'accueillant. De plus, l'entreprise utilise ses propres produits pour aider ses collaborateurs à travailler à distance, afin qu'ils puissent trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle et communiquer avec leurs collègues, à travers le monde.

Tous les jours à l'heure du déjeuner, les employés de Skype se pressent dans la cafétéria pour prendre leur repas. Là, les ingénieurs, les commerciaux, l'équipe informatique et celle des relations publiques se régalaient, tout en conversant ensemble, aussi bien sur leur vie privée que sur leur travail. Juché sur un tabouret au comptoir central,

un ingénieur Skype discute de l'ambiance collégiale, presque familiale de l'entreprise, tout en dégustant ses brochettes. « Je suis heureux de venir travailler ici parce que l'ambiance y est formidable. J'aime aussi le fait que je peux travailler de la maison lorsque j'en ai besoin et utiliser Skype pour les réunions ou une discussion rapide. Auparavant, je travaillais dans une entreprise où il fallait être constamment au bureau, mais j'ai une femme, deux enfants et une seule voiture, donc c'était vraiment très dur. Je préfère de loin mon entreprise actuelle. »

Dena Quinn, responsable des équipements de Skype pour les Etats-Unis et l'Asie Pacifique, réfléchit sans cesse à l'espace au sein de l'entreprise et à ses répercussions éventuelles sur le bien-être des employés. Rapide et efficace, elle représente une nouvelle génération de responsables des équipements qui pensent non seulement à l'environnement physique de l'entreprise, mais aussi à l'expérience professionnelle dans sa globalité, afin de s'assurer que les employés sont heureux et productifs.

Skype n'agit pas en ce sens dans l'espoir d'attirer des collaborateurs talentueux. Ils savent que ce sera le cas. L'enquête de Skype sur la vie au sein de l'espace de travail, un récent sondage sur les utilisateurs des nouvelles technologies et les décideurs aux Etats-Unis, a mesuré la façon dont les

entreprises utilisent l'espace de travail et les technologies pour travailler avec les professionnels les plus recherchés :

- 62 % des entreprises affirment qu'environ un tiers de leurs employés passent 40 % de leur temps à travailler à distance,
- les décideurs affirment qu'en offrant la possibilité de travailler à distance et de manière flexible, ils ont pu attirer les collaborateurs les plus doués et les fidéliser.

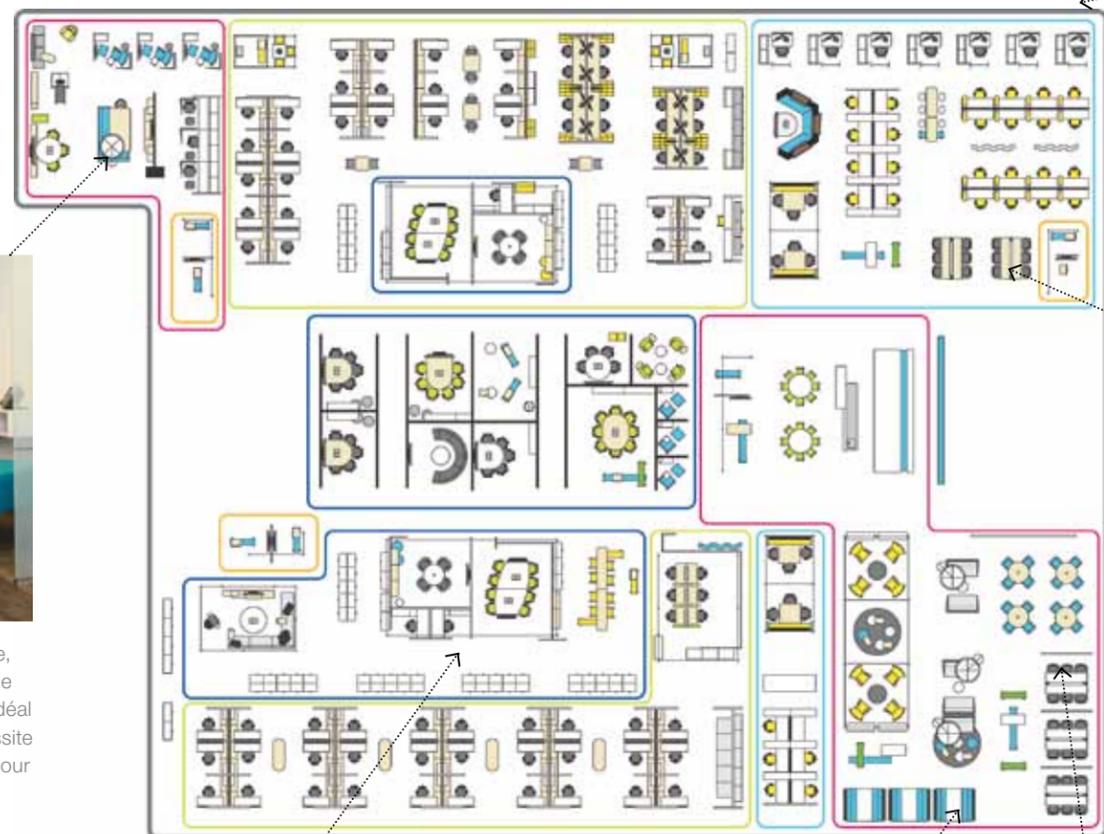
« Nous construisons un lieu qui attire les profils dont nous avons besoin et qui veille à leur bien-être. Cela implique un espace professionnel qui prenne en charge différents modes de travail, des services qui permettent aux individus de trouver un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle (avec par exemple le travail à distance et le déjeuner gratuit) ainsi qu'un mobilier et des systèmes suffisamment flexibles pour pouvoir s'adapter aux changements », explique D. Quinn. « Les gens aiment réellement travailler ici et dès qu'ils ont posé le pied dans l'entreprise, ils savent dans quel type d'environnement ils viennent d'entrer. Lorsque des collaborateurs potentiels font une visite des lieux, ils comprennent que nous sommes une entreprise internationale axée sur la collaboration et l'innovation. Beaucoup reconnaissent qu'ils se verraient parfaitement travailler ici. »

RECHERCHES : STEELCASE ÉTUDE LES ESPACES POUR UN MONDE INTERCONNECTÉ



Conçu comme un refuge, loin de toute l'agitation de l'étage, cet espace est idéal pour un travail qui nécessite de la concentration ou pour se détendre.

Individuel/Partagé



Les employés sédentaires sont debout face à des bureaux dont la hauteur est réglable, ce qui leur permet de changer de position pendant une tâche astreignante.

Individuel/Attribué



Les employés mobiles peuvent choisir la configuration qui leur convient, avec notamment des bancs où ils peuvent communiquer et collaborer avec leurs coéquipiers.

Collectif/Partagé



La technologie est intégrée dans le mobilier pour aider les équipes à maintenir le contact visuel, tout en ayant un accès direct aux informations.

Collectif/Attribué



Les employés mobiles qui souhaitent renouer avec leurs collègues, se retrouvent pour une collaboration informelle.

Collectif/Partagé

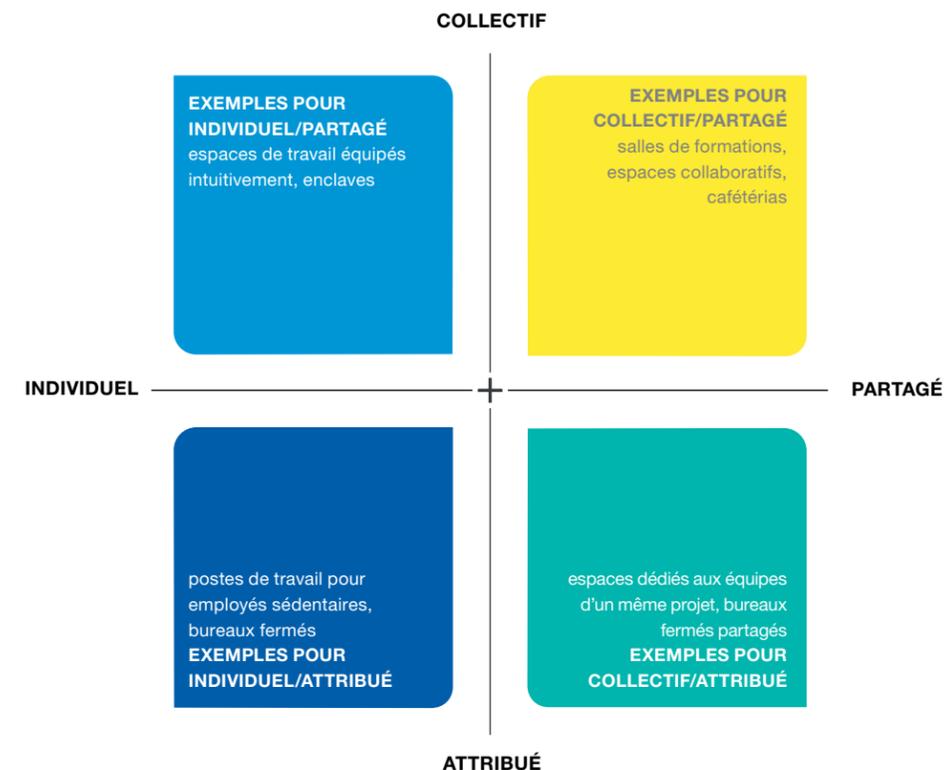


Des lieux ouverts et collaboratifs permettent aux employés de communiquer, de travailler et de bâtir une communauté.

Collectif/Partagé

TOUTE UNE PALETTE D'ESPACES

Les environnements de travail conçus pour un monde interconnecté offrent le mélange idéal d'espaces et de solutions, capable de favoriser tous les modes de travail qui existent.



COLLABORATION L'AMITIÉ AU SEIN DU GROUPE, UNE POSSIBILITÉ. LE TRAVAIL EN GROUPE, UNE CERTITUDE.

Le travail en équipe est au cœur du partage des connaissances qui regroupe quatre activités : l'apprentissage, les échanges sociaux, la collaboration et le travail ciblé. Trois de ces activités impliquent au moins deux personnes dans la création, l'évaluation et l'exploitation des connaissances, dans le but de générer de nouvelles idées et des solutions créatives.

L'innovation résulte d'un type de collaboration bien précis. La coordination au quotidien, comme informer un collaborateur du suivi d'un projet, représente un élément important du travail en équipe. Mais la collaboration spécifique, qui donne naissance à des idées révolutionnaires, résulte de personnes qui travaillent ensemble, dans le but spécifique de résoudre des problèmes et de développer de nouvelles connaissances et solutions.

« La collaboration est un processus itératif, progressif et souvent très informel », explique

Julie Barnhart-Hoffman, responsable de la conception chez WorkSpace Futures, groupe de recherche et de conception de Steelcase. « La collaboration repose sur les réseaux sociaux, les connaissances informelles, le nombre d'interactions que vous établissez dans une journée. La diversité et le type d'espaces dans lesquels vous travaillez (poste de travail, couloir, cafétéria, zone destinée aux équipes, lieu de détente, etc.) influent sur la qualité de votre collaboration ».

La collaboration est l'essence même d'un espace de travail interconnecté. L'espace de l'entreprise Steelcase, par exemple, était à l'origine constitué d'un bâtiment central avec des salles de conférence et d'une zone utilitaire qui séparaient les deux parties de l'étage. « Nous avons supprimé un tiers de cet espace central pour l'ouvrir et éliminer ainsi l'impression de deux entités distinctes », explique J. Barnhart-Hoffman. A la place, nous avons intégré une cafétéria commune, avec des espaces destinés à la détente, aux repas et aux

réunions. « Il s'agit d'un lieu éminemment social qui générera beaucoup d'animation, renforcera l'esprit de communauté et donnera lieu à des collaborations intenses. »

Une analyse du travail et des modes de travail des trois services dans cet espace (finance, approvisionnement et qualité) a permis d'identifier des profils de nomades (employés mobiles), de techniciens nomades (employés techniques mobiles) et d'employés sédentaires. Elle a aussi permis de distinguer plusieurs types d'individus et d'espaces collaboratifs spécifiques. Les sédentaires, les seuls employés pourvus de postes de travail personnels, disposent également de quelques postes de travail qui ne leur sont pas directement affectés, afin que les collègues mobiles qui leur rendent visite puissent nouer des relations avec eux. Les résidents ont également accès à tous les espaces, notamment les lieux conçus pour les visiteurs. Les nomades disposent d'« ensembles » d'espaces de travail qui ne leur sont pas directement affectés, selon différentes

POURQUOI LA COLLABORATION FAIT LE BUZZ

La collaboration est un élément crucial, qui a actuellement le vent en poupe et qui risque fort de ne pas disparaître. En voici la raison : Quelle que soit votre tâche, vous travaillez plus ou moins comme les autres professionnels du savoir. Que vous soyez chef de projet, acheteur ou associé dans un cabinet d'avocats, vous créez et partagez du savoir, par l'intermédiaire de quatre modes de travail, comme l'indiquent les chercheurs :

Concentration : le temps passé à réfléchir, à étudier, à analyser, à imaginer des stratégies, des processus et toute autre tâche nécessitant de la concentration sans interruption (évidemment, la concentration sans interruption n'est pas toujours possible.)

Collaboration : travailler avec les autres pour créer du contenu, générer un brainstorming, etc. L'idéal étant de considérer tous les points de vue et les rassembler pour exploiter les opinions partagées par le groupe.

Apprentissage : c'est-à-dire l'accumulation de savoirs. L'idéal étant que les individus bénéficient de leurs savoirs respectifs. L'apprentissage progresse rapidement lorsque chacun partage sa réflexion avec les autres collaborateurs.

Echanges sociaux : la façon dont l'entreprise s'imprègne du savoir. A mesure que les individus échangent et collaborent, ils apprennent ensemble et établissent une certaine confiance, composantes tout à fait essentielles à l'innovation.

Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi ont décrit ce processus, il y a environ 20 ans, dans un rapport révolutionnaire : « The knowledge Creating Company » (L'entreprise créatrice de savoirs) ; mais de nombreuses entreprises commencent à peine à découvrir l'importance de leur travail. Autre point sur cette recherche : il existe deux types de savoirs, le savoir explicite et le savoir tacite. Le savoir explicite se caractérise par les informations formelles et systématiques qui sont présentes dans les documents, les procédures et les manuels. Le savoir tacite, en revanche, est personnel et difficile à formaliser. Il n'est écrit nulle part, mais il se communique indirectement, via les histoires personnelles, les raccourcis utiles et le partage des points de vue. Ces secrets sont partagés uniquement lorsque les individus instaurent une relation de confiance sur le long terme. Le processus qui permet d'établir cette relation de confiance, de nouer des liens et de réaliser, finalement, trois des quatre modes de travail essentiels, c'est la collaboration. Il s'agit d'un savoir qui vaut la peine d'être partagé avec autrui. ●

SI VOUS VOULEZ QUE LES INDIVIDUS COLLABORENT VOUS DEVEZ LEUR PERMETTRE DE CHOISIR LEUR LIEU DE TRAVAIL ET LEUR MODE DE TRAVAIL.



↑ Les « compartiments » chez Infragistics créent un sentiment d'isolement, mais il est possible d'agrandir ces espaces en ouvrant simplement les rideaux.



configurations, de solutions collaboratives media:scape® et d'un mélange d'autres espaces de travail destinés aux équipes. Les postes de travail intégrant des banquettes prennent en charge les équipes qui doivent travailler ensemble.

Oubliez le vieil adage selon lequel une taille unique ne convient à personne : « Si vous voulez que les gens collaborent, vous devez leur offrir toute une palette d'options en matière d'espace de travail », explique J. Barnhart-Hoffman.

Les espaces destinés aux groupes chez Infragistics adaptent cette idée avec une légère variation : des espaces de travail à 120 degrés, dans une structure composée de colonnes et de poteaux, permettent de créer des « compartiments ». Les tableaux suspendus et les rideaux créent une certaine intimité pour les équipes de quatre à six personnes. Si les employés souhaitent élargir un compartiment pour inclure davantage de collègues, il leur suffit de tirer les rideaux et de déplacer quelques tableaux, de sorte que l'espace s'ouvre au compartiment suivant, ou bien aux deux ou trois compartiments suivants, et ainsi de suite.

Les configurations de travail collaboratif, réparties dans toute l'entreprise Infragistics, se manifestent sous différentes formes :

- des espaces de réunions ouverts avec différents types de sièges, tables et supports d'écriture.
- trois configurations de travail collaboratif sur media:scape différentes.
- une pièce équipée de sièges lounge et d'un

grand écran présentant les produits de l'entreprise.

- un bar petit déjeuner/rafraîchissements avec une table de billard, des sièges lounge et une balustrade surplombant l'espace de restauration, au premier étage.
- des espaces de type « cabine téléphonique » pour un travail individuel.
- des bibliothèques, des petites salles de regroupement pour des équipes réduites et une diversité d'espaces de travail en extérieur.

Chez Skype, leur processus de travail, qui s'apparente à la méthode Scrum, est fondé sur la génération répétée d'idées, via la collaboration. C'est pourquoi ils proposent des espaces ouverts et fermés pour le travail en groupe, ainsi que des solutions media:scape pour la collaboration à distance ou sur site. « Des espaces différents vous permettent de collaborer de différentes manières », affirme D Quinn.

Auparavant, la collaboration à distance était précisément l'une de ces « différentes » manières. Aujourd'hui, elle est de plus en plus courante, à mesure que les entreprises pénètrent de nouveaux marchés, qu'elles ont des activités offshore et qu'elles opèrent à travers le monde. La vidéoconférence est désormais aussi facile qu'une conférence téléphonique (grâce à des entreprises comme Skype) ; et le partage des fichiers, parmi les membres d'une équipe disséminée, est entré dans les pratiques quotidiennes. Pour gérer la distance, Skype, Infragistics et Steelcase ont intégré, dans tous leurs espaces de travail, une connexion wi-fi, de petits espaces pour les chats vidéo, afin que le bruit ne se propage pas

à d'autres parties du bureau, et des configurations de travail collaboratif media:scape, qui permettent à plusieurs utilisateurs d'afficher un même contenu et de travailler ensemble sur ces données. Grâce à la solution media:scape associée à la vidéoconférence HD ou grâce à la vidéoconférence Skype, les équipes à distance peuvent travailler aussi efficacement que leurs collègues sur site.

La collaboration à distance permet non seulement de relier les employés de Denver à leurs partenaires à Prague, mais elle représente aussi un bon complément à la collaboration en face à face, tout en garantissant des relations solides. Notre besoin essentiel de communiquer avec nos collègues est satisfait par la technologie (téléphone et SMS), et cela, que nous soyons à des milliers de kilomètres les uns des autres, ou à seulement quelques pas. C'est ce que J. Barnhart-Hoffman appelle « une collaboration discrète en arrière-plan, un flux d'informations continu qui génère une collaboration plus spontanée et répétée. »



↑ La collaboration spontanée est parfois l'idéal, c'est pourquoi Infragistics met un grand nombre d'espaces à la disposition de ses collaborateurs, à travers toute l'entreprise.



↑ Dans les nouveaux bureaux du siège de Steelcase, les employés ont un sentiment d'appartenance à une communauté.



POURQUOI LES ENTREPRISES SOUTIENNENT DES STRATÉGIES DE TRAVAIL ALTERNATIVES

Source : enquête Steelcase/CoreNet Global, 2011

49%
POUR UN ÉQUILIBRE
ENTRE VIE PRIVÉE/VIE
PROFESSIONNELLE

31%
POUR LA
RÉDUCTION
DE L'ESPACE
IMMOBILIER

35%
POUR LA
RÉDUCTION DE
LA DURÉE DES
TRAJETS

29%
POUR LA
RÉDUCTION DE
L'EMPREINTE
CARBONE

29%
POUR LE TRAVAIL
CRÉATIF

3%
PAR MANQUE D'ESPACE EXPLOITABLE
DANS LEUR STRUCTURE

32%
NE LES
SOUTIENNENT PAS

BIEN-ÊTRE VOTRE BUREAU PEUT VEHICULER UN SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE.

Pour beaucoup, le bien-être au travail implique la santé physique : un mobilier ergonomique, un centre de remise en forme, des menus diététiques à la cafétéria, etc. En d'autres termes, des choix sains. Cependant, de nombreuses entreprises envisagent désormais le bien-être de manière plus holistique, selon différents points de vue : cognitif, émotionnel, social et financier, pour n'en nommer que quelques-uns. Cela fait partie de ce que D. Guida, PDG d'Infragistics, appelle « facteur d'émerveillement ». C'est pour cette raison que leurs nouveaux bureaux sont baignés de lumière naturelle (un « effet booster » garanti), qu'ils intègrent des oasis de plantes vertes et des aquariums, une table de billard, un four à pizza et d'autres équipements qui encouragent l'échange, génèrent un sentiment d'appartenance et favorisent la collaboration.

Les individus ont besoin d'une diversité d'espaces de travail pour collaborer ; de même, ils doivent pouvoir choisir l'endroit où ils travaillent le mieux et la méthode la plus efficace. Il s'agit parfois d'un espace calme pour se concentrer, parfois d'une salle de réunion ou tout simplement d'un endroit plus stimulant pour surmonter le « coupe de barre » de l'après-midi. « Laisser aux employés la liberté de choisir, sur site, leurs méthodes et leurs espaces de travail,

permet d'économiser du temps, de gagner en productivité et de parvenir à un meilleur équilibre travail/vie privée », affirme J. Barnhart-Hoffman.

Les recherches le confirment. Une étude récente, menée par l'Université d'Etat de l'Ohio et l'Institut national de la santé mentale des Etats-Unis, montre que l'environnement de travail influe considérablement sur notre bien-être émotionnel et physique. Les employés qui travaillent dans des bureaux anciens, bas de plafond, dans des rangées de compartiments, qui bénéficient de la lumière naturelle en quantité limitée, qui doivent s'accommoder d'une ventilation bruyante et d'une vue inesthétique, présentent des taux d'hormone du stress et une variabilité de la fréquence cardiaque bien supérieurs à leurs collaborateurs qui travaillent dans des bureaux davantage ouverts, plus spacieux et mieux éclairés. De plus, ces taux se maintiennent même lorsque les employés sont à leur domicile. Les chercheurs en ont conclu qu'un environnement de travail néfaste peut être un facteur de risque de maladies cardiovasculaires.

« Le partage des connaissances est un processus auto-géré et les gens veulent choisir leur propre méthode et espace de travail. Les environnements de travail qui leur permettent de faire ces choix sont bien plus satisfaisants sur le plan intellectuel, émotionnel et psycholo-

gique », explique J. Barnhart-Hoffman.

Considérer le bien-être dans sa globalité est désormais une stratégie reconnue pour attirer des collaborateurs et les fidéliser, en leur garantissant une meilleure santé et un meilleur équilibre entre la vie privée et le travail. En réalité, selon une nouvelle étude menée par Steelcase et CoreNet Global, les entreprises proposent des stratégies professionnelles différentes (comme le bureau à domicile, le travail mobile et le télétravail), en premier lieu pour assurer un meilleur équilibre entre la vie privée et le travail.

Près de la moitié (49 %) ont cité cet équilibre comme la raison pour laquelle elles soutiennent ces méthodes de travail alternatives. Les autres motifs concernent la baisse de la durée des trajets (35 % des personnes interrogées), la réduction des espaces immobiliers (31 %), la diminution de l'empreinte carbone (29 %) et le soutien aux modes de travail créatifs (29 %). Environ un tiers, 32 %, ont indiqué ne pas soutenir le travail des employés ailleurs que sur site.

Cette étude a montré que les entreprises utilisent toute une palette de stratégies de travail alternatives pour soutenir le travail mobile et collaboratif qui prédomine aujourd'hui. Les plus répandues sont le travail à domicile, la promotion du travail mobile au sein de plusieurs espaces de travail, ainsi que les espaces

partagés ou non personnalisés. Plus de la moitié des personnes interrogées, soit 58 %, affirment que ces dispositions sont disponibles pour toutes les personnes de l'entreprise, avec l'accord de leur supérieur ; 16 % indiquent que leurs styles de travail sont accessibles à toute personne de leur entreprise.

**LES INDIVIDUS ONT
BESOIN D'UNE DIVERSITÉ
D'ESPACES DE TRAVAIL
POUR COLLABORER ;
DE MÊME, ILS DOIVENT
POUVOIR
CHOISIR
L'ENDROIT OÙ ILS
TRAVAILLENT LE MIEUX
ET LA MÉTHODE
LA PLUS EFFICACE.**



↑ Les configurations de travail chez Skype favorisent la « méthode Scrum », élément tout à fait fondamental dans leur culture de l'innovation.

MARQUE ET CULTURE L'ESPACE DE TRAVAIL EST LE REFLÈTE DE L'ENTREPRISE.

Rien ne reflète autant la marque et la culture organisationnelle d'une entreprise que l'espace de travail. « Il suffit de se rendre dans un bureau n'importe où dans le monde pour s'imprégner, en quelques minutes, de l'esprit de l'entreprise », affirme John Hughes de Steelcase. « Toute personne qui pénètre dans un environnement de travail, que ce soit un client, un vendeur, un membre du conseil, une nouvelle recrue ou les médias (c'est-à-dire les personnes que l'entreprise souhaite influencer le plus),

se fait une idée bien précise de l'entreprise : les valeurs qui lui tiennent à cœur, son mode de fonctionnement et les idées qu'elle prône. La question est de savoir si ces personnes comprennent de manière claire votre marque, la façon dont vous tenez vos engagements par rapport à cette marque et ce que cela signifie pour les employés. Si ce n'est pas le cas, alors vous risquez de rater une occasion exceptionnelle et vous n'exploitez pas réellement votre espace immobilier. »

Si vous entrez au siège de Skype, vous percevrez très rapidement l'intérêt de l'espace pour la communication de la marque et de la culture d'entreprise. Le message est clair : nous sommes une entreprise internationale dont les membres collaborent sans cesse, quels que soient les fuseaux horaires ou les sites concernés. Les nouvelles idées sont le moteur de notre entreprise ; nous prôtons la décontraction au travail mais nous sommes très consciencieux. Il s'agit d'un espace de travail et d'une entreprise modernes et avant-gardistes.

Le siège d'Infragistics est peut-être situé dans le New Jersey, mais ce bureau respire l'entreprenariat façon Silicon Valley : il s'agit d'un espace stimulant et décontracté où la collaboration est la règle, où la technologie est très accessible et où les collègues se côtoient aussi bien sur site qu'à distance, tout au long de la journée.

Steelcase utilise son nouvel espace de travail

pour bâtir et communiquer sa marque et sa culture d'entreprise. A la veille de son 100^e anniversaire, l'entreprise a voulu utiliser son siège comme catalyseur d'un renouveau en matière d'utilisation de l'espace. « Il s'agit de notre culture et de notre marque : comprendre ce que signifie un espace de travail interconnecté à l'international et acquérir un savoir et des connaissances pour les partager avec nos clients, qui rencontrent les mêmes difficultés, sur leurs sites », explique Nancy Hickey, vice-présidente senior et directrice générale.

Conformément à la vocation de l'entreprise, ce nouvel espace, destiné à la finance, à l'approvisionnement et à la qualité, est également un prototype comportemental, un terrain d'essai pour les concepts les plus récents. « Pour ce groupe, nous avons créé un environnement d'après les enseignements que nous avons tirés sur l'espace de travail et c'est tout à fait différent de ce à quoi ils sont habitués », explique J. Barnhart-Hoffman. « Mais si vous proposez aux gens l'environnement qu'ils ont toujours connu, vous obtiendrez, peu ou prou, les mêmes comportements et les mêmes processus de travail. Lorsque vous mélangez différentes expériences, que vous offrez aux individus des environnements et des outils inédits, tout en leur proposant de nouveaux moyens de les utiliser, vous suscitez un changement et c'est cela qui permet une meilleure compréhension des choses. »

COMMENT STEELCASE REPENSE L'ESPACE DE TRAVAIL

Le siège de Steelcase a été inauguré en 1983, à l'heure où le bureau rimait avec ordinateurs encombrants, panneaux hauts et longues rangées de dossiers suspendus. On était encore très loin du stockage numérique, des téléphones portables et des effectifs mobiles.

Au fil des ans, les cinq étages du bâtiment, répartis sur une superficie de 33 000 m², ont été partiellement reconfigurés, rénovés et transformés. Aujourd'hui cependant, le projet Connect 12 de l'entreprise a entraîné un réexamen attentif des sites de Steelcase, à travers le monde, et de la stratégie globale du groupe en matière d'espace de travail (Connect 12 faisant référence à l'année où la rénovation du bâtiment sera terminée et au fait que le projet permet de reconnecter les services qui étaient auparavant disséminés).

L'entreprise a appliqué les mêmes outils et méthodes qu'elle utilise avec ses clients et les professionnels de la conception, avec une démarche principalement orientée utilisateur. Le groupe de conseil et de recherche appliquée (ARC - Steelcase Applied Research & Consulting) de Steelcase a employé sa méthodologie de conseil centrée sur les utilisateurs pour développer cette stratégie. Les enquêtes et les études de Steelcase sur l'espace de travail ont permis d'évaluer différents besoins : en collaboration, en concentration, en mobilité, en intimité, en annexes et en rangement, entre autres. Les consultants ont analysé les réseaux informels des employés, évalué leur satisfaction quant à leur environnement de travail actuel et ont demandé leurs avis sur les types d'espaces nécessaires aujourd'hui et demain. « Nous travaillons toujours avec les clients pour déterminer les comportements spécifiques qui permettent de promouvoir la culture unique de l'entreprise », explique John Hughes, responsable de l'initiative ARC de Steelcase. « Steelcase est une entreprise collégiale

et collaborative, de plus en plus internationale et mobile. Comment l'espace peut-il idéalement prendre en charge la collaboration sur site et à distance ? Comment encourager la communication, le partage des idées et tout autre comportement favorisant l'innovation ? Il faut tout d'abord offrir aux employés un environnement ouvert et accueillant, propice à la discussion, où le hasard des rencontres renforce le partage des idées, ainsi que des espaces où ils puissent travailler facilement ensemble. » Les consultants d'ARC ont dirigé des ateliers destinés à impliquer les utilisateurs dans diverses expériences, telles que la projection dans des situations futures, sur la base des circonstances actuelles. Les utilisateurs ont contribué à développer des solutions via les exercices de conception en commun et l'évaluation des nouvelles idées et approches en matière de travail. « Non seulement cette méthode génère une meilleure compréhension et de très bonnes idées, mais elle suscite aussi une plus grande en faveur d'une meilleure organisation », explique J. Hugues. Cela a permis de mettre au point des stratégies de conception des espaces de travail qui reflètent le mode de travail réel des employés d'aujourd'hui et les méthodes qui seront employées à l'avenir. « Lorsque ce bâtiment a été conçu, le secteur d'activité était tout autre et notre entreprise était bien différente », explique Nancy Hickey, vice-présidente senior et directrice générale de Steelcase. « Nous ne fonctionnons plus selon les horaires de bureau classiques. Nos collaborateurs sont issus de la jeune génération, ils ont des comportements et des styles de vie nouveaux, ils bénéficient des nouvelles technologies et ils utilisent des applications et un mobilier modernes. Nous assistons à l'émergence d'un nouvel espace de travail interconnecté, dans un nouveau monde qui est, lui aussi, interconnecté. » ●

RIEN NE REFLÈTE
AUTANT LA
MARQUE
ET LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE
D'UNE ENTREPRISE
QUE L'ESPACE DE
TRAVAIL.

LORSQUE VOUS DONNEZ AUX GENS
UN NOUVEL ENVIRONNEMENT,
DE NOUVEAUX OUTILS ET DE NOUVELLES
MÉTHODES POUR LES UTILISER, VOUS CREEZ DU
CHANGEMENT
ET C'EST CELA QUI GÈNÈRE DE
L'INNOVATION.



↑ Chez Skype, un seul clic sur le puck suffit à partager des contenus avec les collègues sur site ou à distance.



↑ Les plans de travail c:scape permettent aux employés de Skype de passer rapidement d'une activité individuelle à une collaboration. De plus, grâce à leur faible encombrement, ils offrent tout l'espace nécessaire au travail en groupe.

OPTIMISATION DE L'ESPACE IMMOBILIER

RÉDUIRE L'ESPACE, OUI, MAIS EN LE REPENSANT.

Depuis plusieurs années, l'encombrement moyen d'un poste de travail diminue de plus en plus, en réponse au nouvel environnement dans lequel nous travaillons : nous sommes plus mobiles, nous collaborons davantage et nous utilisons plus d'espaces destinés aux groupes. Et cette tendance n'est pas sur le déclin. En effet, selon une nouvelle étude, menée par Steelcase et CoreNet Global, sur l'exploitation de l'espace immobilier, 80 % des personnes interrogées pensent réduire, dans une certaine mesure, l'espace attribué à chaque employé, généralement d'environ 10 %.

Et que devient cet espace superflu prélevé des postes de travail individuels ? Certaines entreprises décident de le louer ou de le sous-louer, d'autres déménagent dans un bureau plus petit. Ce qui compte, c'est de parvenir à délimiter équitablement l'espace destiné au travail individuel et celui destiné au travail en groupe. La création d'espaces adaptés implique la connaissance de toutes les solutions qui permettent aux employés de travailler plus efficacement. A l'instar d'un régime-choc, la réduction pure et simple de votre espace immobilier vous fera perdre de la superficie, mais ne vous sera pas forcément bénéfique. « La réduction de l'espace seule

offre des avantages limités. Si vous considérez votre espace immobilier comme une ressource, non seulement vous limiterez sa surface, mais vous la repenserez également, afin de favoriser le travail des équipes, dans un monde interconnecté », explique J. Hugues.

De plus en plus d'entreprises semblent suivre cette tendance. Dans l'enquête réalisée par CoreNet/Steelcase, 57 % des entreprises affirment reconfigurer les espaces individuels en espaces pour groupes, et 41 % déclarent créer des cafétérias, des zones pour les réunions et des agencements de travail différents. La plupart des entreprises adoptent une multitude de démarches (c'est pourquoi les pourcentages sont supérieurs à 100 %).

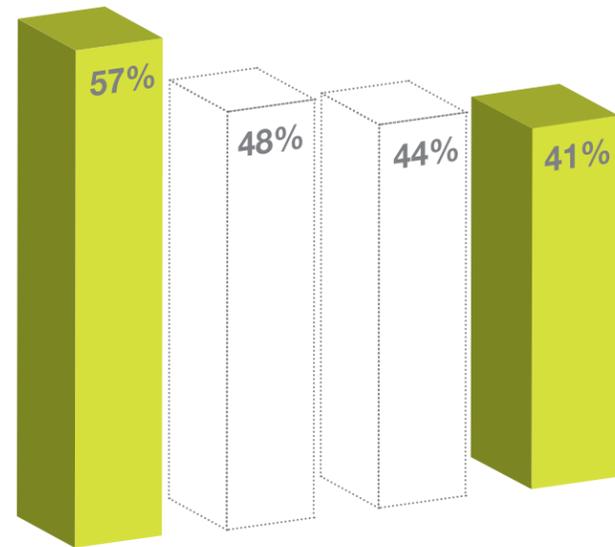
Dans le nouvel environnement de travail de Steelcase, l'encombrement moyen nécessaire à un espace individuel est réduit, des banquettes sont utilisées pour les configurations à la demande et davantage d'espaces sont créés pour la collaboration : voisinages, salles de réunions pour les équipes, zones de travail non personnalisées, systèmes media:scape, bibliothèque et cafétéria qui rassemble les deux parties d'un même niveau. Un même espace héberge davantage d'individus que par le passé et fournit plus de possibilités en matière de travail. Même les employés dont l'environnement de travail personnel est plus

LA RÉDUCTION DE L'ESPACE SEULE OFFRE DES AVANTAGES LIMITÉS.

80 % DES ENTREPRISES
ENVISAGENT DE
REDUIRE
L'ESPACE ALLOUÉ À
CHAQUE EMPLOYÉ.

**ECONOMIES D'ESPACE : CE QUE LES ENTREPRISES
FONT APRÈS AVOIR RÉDUIT LES ESPACES INDIVIDUELS.**

Source: Steelcase/CoreNet Global survey 2011



57% - reconfiguration pour héberger les espaces destinés aux équipes
48% - revente/déménagement pour un espace plus petit et plus efficace
44% - sous-location/location
41% - reconfiguration pour intégrer d'autres éléments (cafétérias, espaces de réunions, etc.)

restreint, disposent en réalité d'un espace plus fonctionnel ; leur surface de travail, siège et bras support écran s'adaptent selon les besoins et les préférences de chacun.

Grâce à la création d'espaces de travail adaptés à un monde interconnecté, les entreprises n'ont plus à réagir face à des marchés trop volatils et incertains ; elles peuvent axer tous leurs efforts sur la connexion, la collaboration et les idées dont elles ont besoin, aujourd'hui, pour innover.

Sur le site de Skype, à Palo Alto, 80 % des effectifs sont constitués d'ingénieurs et ce sont eux qui développent les produits de prochaine génération de l'entreprise, lors d'ateliers ouverts, spécialement conçus pour promouvoir une utilisation efficace de la technologie : des surfaces de travail extralarges avec des bras support écran qui permettent de positionner d'immenses écrans plats, en fonction des besoins, des écrans réglables pour la protection de la vie privée, ainsi qu'une multitude d'espaces de collaboration placés juste à côté des bureaux. « Dès le premier jour, les gens sont entrés, se sont installés et ont commencé

à travailler. Cet espace attire l'attention et émerveille tout le monde. Il souligne les exigences de l'entreprise en matière de productivité élevée. Les gens l'adoptent instantanément », explique D. Quinn. Dans une entreprise prête à croître, « cet espace exerce un réel attrait sur les collaborateurs les plus talentueux. »

L'espace d'Infragistics a même été présenté dans une publication commerciale sur les nouvelles technologies comme un « espace de travail idéal », grâce aux méthodes employées pour promouvoir la collaboration et la culture de l'entreprise. Les visiteurs s'en rendent immédiatement compte. « Dès le premier jour, les employés ont du mal à croire qu'un tel espace puisse exister », explique D. Guida. « Les gens ont littéralement le souffle coupé. J'entends souvent la phrase « Je n'ai jamais rien vu de tel ». Les clients sont plus rassurés. Tout le monde, clients, vendeurs ou partenaires, dit vouloir venir travailler ici. »

Demandez à votre personnel et à vos dirigeants : « Où souhaitez-vous travailler dans ce nouveau monde interconnecté ? »



RESTRUCTURER L'EXPÉRIENCE COLLABORATIVE

media:scape stimule la collaboration et permet aux équipes de se dépasser.

media:scape™ avec la vidéoconférence HD

Steelcase

LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Une synthèse des connaissances sur l'espace de travail, dans un monde mobile et interconnecté.



1 SOYEZ CONNECTÉ

Le monde est interconnecté et mobile, c'est pourquoi l'espace de travail doit aussi être interconnecté et capable de remplir cinq conditions : promouvoir la collaboration ; assurer le bien-être des employés ; incarner la marque et la culture de l'entreprise ; attirer, former et engager les collaborateurs les plus talentueux et exploiter au maximum chaque mètre carré de l'espace immobilier.



2

UN PARTAGE EGAL

Comme les employés sont très mobiles et qu'ils travaillent en étroite collaboration, proposez-leur un ensemble de configurations qui soutiennent les équipes sur site et encouragent les stratégies alternatives : des espaces non personnalisés, des salles de réunions polyvalentes, des salles privées pour la vidéoconférence, etc.



3

REINVESTIR LA RESSOURCE IMMOBILIERE

Si vous réduisez l'espace alloué aux postes de travail individuels, réinvestissez l'espace ainsi gagné dans les lieux partagés : salles destinées aux équipes et aux projets, cafétérias et espaces détente pour la collaboration, salles de regroupement où de petites équipes et des employés seuls peuvent travailler en toute discrétion, espaces dédiés aux projets, lieux de présentation du travail en cours, etc.



4

QUELLES SONT LES ATTENTES DES EMPLOYES ?

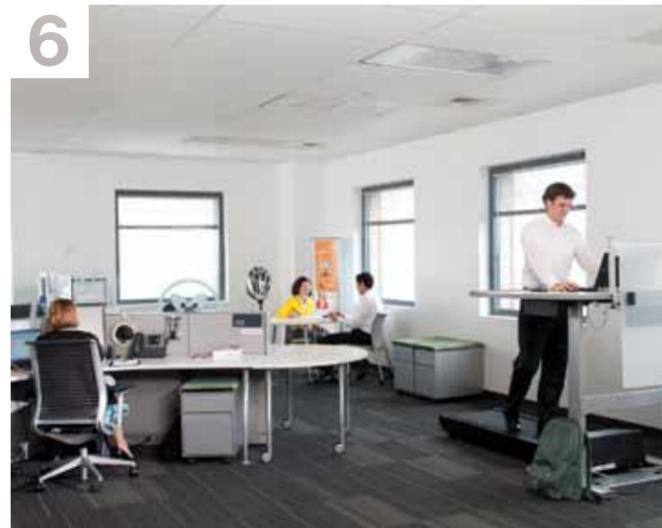
Skype a investi dans une cafétéria haut de gamme. Les espaces de réunion chez Infragistics sont tous équipés de murs inscriptibles. Les préférences de chacun varient, mais tous s'accordent sur les éléments suivants : de la lumière naturelle, des espaces et des outils favorisant la collaboration formelle et informelle, un lieu destiné au travail nécessitant de la concentration et surtout : la possibilité de choisir son mode de travail.

VOTRE MARQUE AU CŒUR DE VOTRE ACTION

Qui dit marque, dit bien plus qu'un logo ou des couleurs. Il s'agit de fournir des espaces adaptés aux modes de travail des employés, d'apporter les éléments qui comptent pour l'entreprise et de susciter les comportements nécessaires à la réalisation des objectifs du groupe. L'espace structure le comportement, ce qui permet, par là même, de développer la marque et l'héritage de l'entreprise.



5



6

POUR LE BIEN-ETRE DE CHACUN

L'espace de travail affecte profondément l'état physique, cognitif et émotionnel de chaque individu au sein de l'entreprise. Gardez cette idée à l'esprit lorsque vous traiterez des questions liées à la lumière, à l'ergonomie, à l'acoustique, au développement durable, à l'accès aux données privées, à l'ensemble des options de configurations, etc.

UNE STRATÉGIE INTERNATIONALE À L'ACCENT LOCAL

Vous pouvez bâtir une stratégie globale en matière d'espace de travail, mais vous devez être prêt à y intégrer la culture locale. Par exemple : les Européens ont adopté l'utilisation des banquettes il y a bien longtemps ; les Nord-américains, habitués aux bureaux privés et aux postes de travail spacieux, ont besoin de temps et d'étapes progressives pour parvenir à travailler confortablement sur une banquette.



7

MOBILITÉ
FLEXIBILITÉ
 BIEN-ÊTRE

SOCIAL
 CAPITAL

INTERACTION
 TIME CRUNCH

INTERCONNEXION

PLUS RAPIDE
A DISTANCE

INNOVATION

GLOBAL
 VIDÉOCONFÉRENCE
MOBILITÉ

ACCELERATION

CRÉATIVITÉ

LOCAL

TRAVAIL EN GROUPE

BENCH
 CONTROLE PAR
 L'UTILISATEUR

24/7

CONTRÔLE ET CHOIX

DÉCISION

BOULEVERSEMENTS TECHNOLOGIQUES
 CONNEXIONS



EXPLOITER LA COMPLEXITÉ

LES ENTREPRISES SONT AUJOURD'HUI MONDIALISÉES, INTERCONNECTÉES ET EXTRÊMEMENT COMPLEXES.

VOICI COMMENT L'ESPACE PEUT AIDER À GÉRER, MÊME À EXPLOITER, LES MODES DE TRAVAIL ET SIMPLIFIER UN PEU LES PROCESSUS.

C'est très simple. Prenez l'exemple d'un marché mondial qui crée de la concurrence sans interruption, ainsi qu'un besoin d'innovation continu. Ajoutez-y une récession monumentale et toute une série de réductions des effectifs dans toutes les entreprises, qui doivent faire davantage avec moins de personnel, quelle que soit l'industrie concernée. Complétez le tableau avec la frénésie et la complexité inouïes qui règnent dans toute activité, des nouvelles technologies à la gouvernance d'entreprise.

Les dirigeants ont bien senti ce phénomène. Les leaders du monde entier ont déclaré dans une étude IBM de 2010, regroupant plus de 1 500 PDG à travers le monde, que leur principal défi est la complexité et 79 % ont affirmé qu'ils prévoient encore plus de complexité pour l'avenir. Plus de la moitié des PDG doutent d'être en mesure de la gérer.

La gestion d'une entreprise s'avère également plus complexe. Les structures sont davantage disséminées, ce qui complique la mise en place d'une culture d'entreprise sur le long terme, malgré tous les e-mails et vidéos échangés. Engager et fidéliser les meilleurs collaborateurs s'avèrent aussi plus difficiles avec la reprise de l'économie, même si les employés sont sous pression et considèrent leur situation économique comme précaire.

La gestion de la complexité est, en elle-même, complexe. Comprendre les problématiques sous-jacentes des entreprises et leur impact sur le fonctionnement des sociétés et le travail des employés, nous amène à constater à quel point l'espace de travail doit changer.

LA COMPLEXITÉ EST « GLOBALocale »

La complexité débute au niveau macroéconomique ; elle est le résultat, dans les économies arrivées à maturité, d'un déplacement continu de l'activité (de la production

vers les services), de l'influence croissante des pays en voie de développement sur le marché mondial et des répercussions de la récession. Ces trois phénomènes conjugués entraînent « l'une des mutations économiques les plus profondes et les plus violentes de toute l'histoire de l'humanité », selon l'auteur et expert en études urbaines, Richard Florida. Il s'agit là d'une période de bouleversement qu'il compare à la Grande dépression aux Etats-Unis. Mais c'est aussi dans ces périodes que « de nouveaux systèmes et technologies voient le jour, alors que l'économie est réformée, que la société est réorganisée et que les espaces dans lesquels nous vivons et travaillons sont modifiés, conformément à des besoins nouveaux. » Nous assistons à des changements à long terme : selon R. Florida, cette réorganisation majeure (« great reset », selon son expression) devrait se dérouler sur deux décennies. Toujours est-il que nous avons déjà assisté à un bouleversement considérable au cours des deux dernières années seulement.

Depuis le début de la crise, les changements se sont considérablement accélérés et intensifiés. Les nouvelles technologies, la mondialisation et la concurrence acharnée entre les pays développés et les économies émergentes ont accentué l'interconnexion et l'interdépendance entre les entreprises actuelles.

La technologie est omniprésente et toujours accessible. Il suffit de considérer la liste des merveilles technologiques à notre disposition aujourd'hui et qui n'existaient pas il y a tout juste 10 ans : Wi-Fi, Gmail, YouTube, Facebook, GPS, iPod, iPad, iPhone, Twitter, services d'achat de films et de musique en ligne, Kindle et bien plus encore. L'internaute lambda surfe sur 40 sites web par jour et nous consomons presque trois fois plus d'informations qu'une personne des années 1960. Les professionnels du savoir sont curieux par nature. Nous vérifions sans cesse nos e-mails et nos SMS, même lorsque nous sommes en présence de quelqu'un.



L'INTERNAUTE LAMBDA SURFE SUR 40 SITES WEB PAR JOUR ET NOUS CONSOMMONS PRESQUE 3 FOIS PLUS D'INFORMATIONS QU'UNE PERSONNE DES ANNÉES 1960.

L'iPad illustre la vitesse à laquelle la technologie, et par là même, les entreprises évoluent. Il y a encore un peu plus d'un an, il n'existait aucun marché pour les tablettes. Puis, en seulement neuf mois, 14,8 millions d'iPads se sont vendus. Les éditeurs ont alors annoncé l'arrivée de nouveaux magazines et ouvrages conçus pour l'iPad, immédiatement après le lancement de la tablette. Un journal pour l'iPad, qui a récemment vu le jour, inclut des données audio, des vidéos HD, des fonctionnalités interactives pour la photo, des options pour le partage sur les réseaux sociaux, des fils Twitter intégrés et bien plus encore. D'autres tablettes et contenus pour tablettes vont certainement suivre, à mesure que la « webification » de nos vies, selon l'expression d'un blogueur, se poursuit à vitesse grand V.

En conséquence, avec le développement plus rapide des pays émergents, comme la Chine, l'Inde et le Brésil, que celle des pays du Nord, nous assistons à une mondialisation de l'économie où les règles deviennent plus équitables, comme le montrent les recherches récentes du McKinsey Global Institute. D'après ces mêmes recherches, 40 % de la population mondiale atteindra le niveau de vie de la classe moyenne, au cours de la prochaine décennie, soit

deux fois plus qu'aujourd'hui. Cette extraordinaire accélération des changements et du niveau d'interconnexion entre les économies, les entreprises, les gouvernements et les sociétés, a engendré un monde global/local ou « globalocal ».

Dans cet environnement « globalocal », les décisions commerciales prises en un point précis peuvent avoir des répercussions considérables ailleurs et pourtant, il est rare que l'on mesure correctement les conséquences finales d'une décision. L'environnement dans lequel nous menons notre activité est, pour le moins, très incertain.

Les technologies, l'interconnexion, la concurrence acharnée et les nouvelles opportunités favorisent l'accession à un niveau de vie plus élevé et à une meilleure compréhension entre les nations, les entreprises et les individus, qui sont éloignés par la distance ou la langue. Néanmoins, ils provoquent également une volatilité accrue du marché et davantage d'incertitude. Les nouvelles circulent instantanément via les médias traditionnels, ou par tout individu, qui à l'aide de son téléphone portable, enregistre une vidéo et la télécharge sur le Web. Ces outils permettent aux populations de responsabiliser davantage leurs dirigeants et de renverser des gouvernements corrompus, mais

ils peuvent également être source de désinformation et d'anxiété.

Comme les événements récents l'ont montré, les crises économiques en Grèce et en Irlande, ou bien les troubles politiques en Egypte, ne sont plus des incidents locaux, mais des événements dont les conséquences économiques sont mondiales. Il n'est pas étonnant alors que les PDG considèrent la complexité comme leur principal défi.

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Parallèlement à cette incertitude et à cette interconnexion accrues, les heures de travail individuelles augmentent. Les exigences imposées à des effectifs réduits, l'insécurité de l'emploi et l'espoir d'un niveau de vie plus élevé sont autant de facteurs qui contribuent à ce constat. Les Australiens dépassent tous les autres pays développés en termes de temps consacré au travail : en 2009, ils ont totalisé 1 855 heures en moyenne annualisée. Avec 200 heures de plus que les employés des autres pays, ils ont même devancé les Japonais, bien connus pour les heures supplémentaires qu'ils s'imposent. La semaine de travail dépasse souvent les 40 heures, durée généralement appliquée aux Etats-Unis. Selon le Bureau

of Labor Statistics (département des statistiques du ministère du travail américain), les employés de 25 à 54 ans (ayant des enfants) consacrent actuellement 8,8 heures par jour à leur travail ou à des activités liées au travail, soit 44 heures par semaine. L'Union européenne impose un plafond de 48 heures de travail hebdomadaire, comme le Mexique.

Il faut aussi noter que les gens travaillent différemment aujourd'hui, conformément aux analyses fluctuantes des entreprises sur le type de travail qui est censé produire le plus de valeur ajoutée. Les entreprises avaient coutume de prôner l'efficacité opérationnelle. Le concept « lean » constituait le moyen idéal pour maîtriser les coûts et limiter les gaspillages. Cette notion est toujours d'actualité, cependant, dans ce monde doté de nouveaux codes commerciaux, la ressource la plus inestimable est désormais la créativité. Dans l'enquête menée par IBM, les PDG ont classé la créativité en tête des qualités d'un dirigeant, juste avant l'intégrité et la vision globale.

La créativité est le moteur des innovations de grande envergure et des réinventions constantes, qui sont nécessaires aux entreprises, pour se démarquer dans un monde interconnecté. Défier l'immobilisme et bousculer les habitudes sont autant de qualités

nécessaires non seulement pour les dirigeants, mais également à tous les niveaux d'une entreprise du savoir. Les entreprises capables de libérer le potentiel créatif de leurs employés sont celles qui bénéficient de nombreux avantages. « Les personnes qui exercent une activité créative sont non seulement plus heureuses et satisfaites, mais elles apportent aussi à l'entreprise davantage de valeur ajoutée », explique R. Florida.

Cependant, la créativité seule n'est pas suffisante. Une économie mondiale préfère les entreprises qui sont inventives et rapides sur le marché. Les entreprises doivent produire de nouvelles solutions à vitesse grand V. Elles n'ont plus de temps pour des débats approfondis et des mises en œuvre de longue haleine. C'est pourquoi le développement des produits est plus itératif que par le passé, à mesure que les entreprises développent de nouvelles idées, les testent, rassemblent leurs connaissances et qu'elles révisent et re-testent en permanence leurs produits. Elles doivent réduire la complexité et traiter d'innombrables quantités de données pour obtenir, très vite, les informations stratégiques et prendre rapidement des décisions. Selon les gourous du design chez IDEO, tout l'intérêt d'un procédé itératif, permettant de générer rapidement des prototypes de concepts, est d'« échouer tôt et souvent », afin de parvenir plus vite à une solution viable.

Il est déjà assez difficile d'être à la fois rapide, flexible et créatif avec des collègues qui vivent et travaillent à proximité.

Mais gérer des individus de cultures différentes, sur différents fuseaux horaires et dans diverses régions du monde, est un défi encore plus complexe. Les employés peuvent communiquer en personne ou virtuellement avec des collègues sur site ou à New Delhi. La vidéoconférence HD permet de collaborer à distance, c'est pourquoi les investissements dans des outils numériques sophistiqués peuvent être particulièrement avantageux pour les entreprises implantées à l'international. Selon une étude du McKinsey Global Institute de 2010,

les hauts dirigeants affirment qu'il est impératif d'accroître la productivité des professionnels du savoir, mais la plupart ne comprennent pas ou n'ont, dans le meilleur des cas, qu'une vague idée des mesures à prendre. Le plus important, selon l'institut de sondage, est d'identifier et d'éliminer les facteurs qui empêchent l'interaction, tels que la distance, les différences culturelles et le fossé technologique entre les pays.

LES NOUVELLES ATTENTES DES EMPLOYÉS

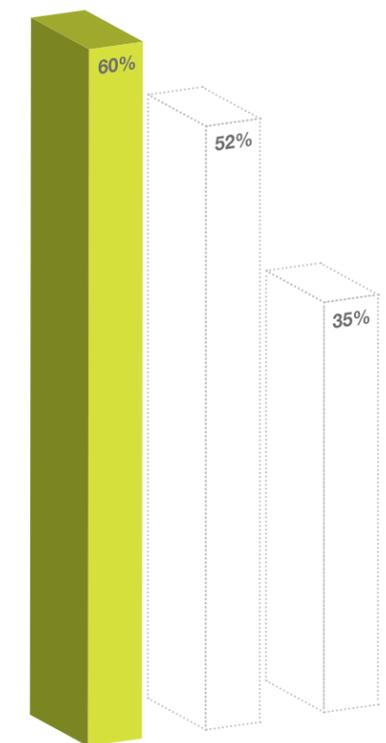
Les employés évoluent, de même que le monde dans lequel nous vivons et le travail que nous effectuons. 2011 a vu les premiers des quelque 78 millions de baby-boomers entrer dans leur 65^e année. Il s'agit de l'âge généralement associé à la retraite, mais une enquête de MainStay Investments qui fait partie de la New York Life Insurance Company, consacrée à cette génération, montre qu'un grand nombre d'entre eux repoussent la date de leur départ en retraite, face à l'épuisement de leurs épargnes, à une économie en berne et pour s'offrir un certain niveau de vie après la vie active.

Les femmes, qui forment aujourd'hui la majorité des effectifs aux Etats-Unis, sont plus nombreuses à sortir diplômées des universités et des enseignements professionnels (deux hommes contre trois femmes obtiennent leur licence). Ces baby-boomers, hommes ou femmes, qui ont passé des décennies à bâtir leur carrière et à fonder une famille, veulent désormais instaurer un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Parallèlement à cette tendance, les jeunes générations amènent de nouveaux comportements et besoins au bureau, et les collègues tous âges confondus, adoptent le style de vie et l'attitude de la génération Y concernant le travail, notamment leur penchant pour la collaboration et les nouvelles technologies. Avec l'évolution démographique qui touche le lieu de travail et un épuisement post-récession tenace, les employés exigent de leurs employeurs qu'ils soient plus attentifs aux questions relatives au

bien-être. Cela dépasse le simple intérêt pour la santé et le confort (bien que ces deux aspects soient également importants, à la fois pour les employés et les employeurs). Il s'agit de considérer de manière plus globale les questions liées aux objectifs et à l'accomplissement et d'atteindre un état où tous les besoins, physiques, cognitifs et émotionnels, sont satisfaits. En réalité, selon les employés, le trait de caractère essentiel chez un dirigeant est sa capacité à ressentir de l'empathie. Dans une enquête réalisée par Towers Watson, en 2010, sur des employés répartis dans le monde (20 000 employés dans 22 pays), 79 % considéraient que le trait de caractère le plus important chez les dirigeants était leur fiabilité, suivi

LES EXIGENCES DES LEADERS

Selon les dirigeants, la créativité est la qualité la plus importante nécessaire aujourd'hui.



60% - créativité
52% - intégrité
35% - vision globale

Source : IBM, Capitalizing on Complexity (capitaliser sur la complexité), 2010

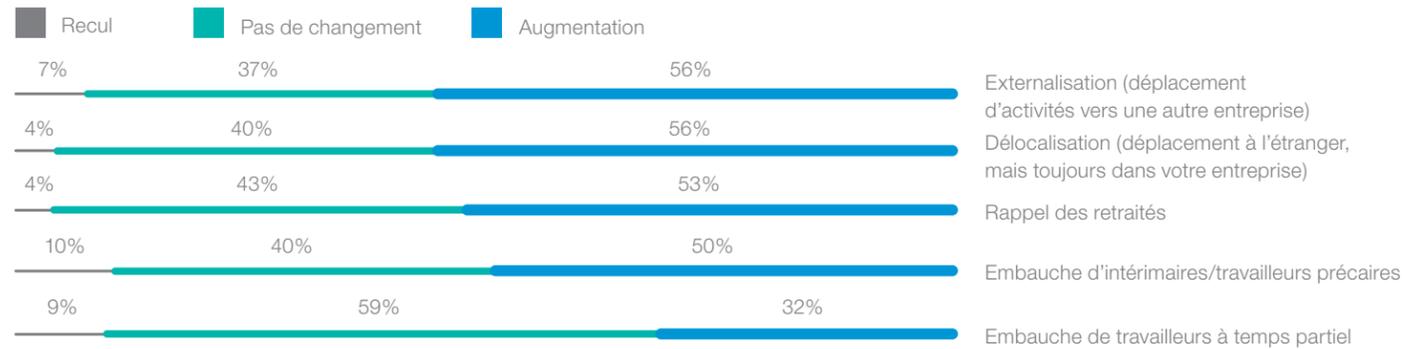
par le désir qu'ils « se soucient du bien-être des autres ».

Les employés se sentent de plus en plus déconnectés de leurs entreprises et cherchent des dirigeants intègres et capables d'exprimer de l'empathie ; c'est pourquoi les entreprises à l'avant-garde commencent à réaliser que les employés qui ont des objectifs précis et qui se sentent liés à l'entreprise et à ses valeurs, sont plus productifs et plus motivés. Ils parviennent également mieux à gérer le stress au travail, ils sont plus créatifs et innovants et ils contribuent ainsi à la croissance de l'entreprise.

Dans une période d'incertitude croissante, le bien-être implique aussi la capacité à contrôler davantage son environnement

DAVANTAGE DE TRAVAILLEURS INTÉRIMAIRES

Au cours des trois prochaines années, davantage d'entreprises, à travers le monde, se tourneront vers une main-d'œuvre plus flexible.



Source : IBM, Capitalizing on Complexity (capitaliser sur la complexité), 2010

personnel et ses choix. De plus en plus d'emplois sont désormais précaires : intérim, freelance, contractuel, etc. Selon le cabinet Littler Mendelson, spécialisé dans la législation du travail et des recrutements, au sortir de la crise, la moitié des nouveaux emplois créés seront précaires et les travailleurs concernés constitueront 25 % de la main d'œuvre totale. Au siège de l'entreprise Best Buy, par exemple, les travailleurs temporaires forment presque un tiers des effectifs. Les responsables des ressources humaines envisagent, dans les années à venir, d'user de plus de souplesse dans le choix des profils, ce qui signifie davantage de contractuels, de travailleurs freelance et de consultants externes. Ils pensent également modifier radicalement l'organisation des bureaux.

Certains travailleurs décident de faire cavalier seul, comme l'avait prédit Daniel Pink, auteur de « Free Agent Nation », il y a plus de dix ans. Dans cet ouvrage, il décrit une sorte de monde idéal des travailleurs (pour certains), dans lequel chacun travaille pour soi et vend ses services à une diversité d'employeurs. Ainsi, chacun peut travailler à domicile en pyjama, s'il le souhaite, et changer de client, à sa convenance. De nombreux travailleurs, licenciés en raison de la crise, se sont très certainement bâtis une carrière d'agent freelance, mais de plus en plus auraient simplement souhaité pouvoir conserver leur emploi. Dans l'étude menée par Towers Watson, 8 travailleurs sur 10 ont déclaré vouloir se stabiliser dans leur travail ; une moitié a indiqué vouloir travailler pour un seul employeur tout au long de sa carrière, l'autre moitié pour deux ou trois uniquement. Pour les employés, c'est la sécurité qui semble primer et c'est sur elle que porte leur choix, du moins pour l'instant. Les prédictions selon lesquelles les travailleurs de la génération Y changeraient fréquemment d'emploi ne sont peut-être pas d'actualité dans un environnement post-récession.

Il ne faudrait pas en conclure que les

employeurs peuvent se permettre d'être trop confiants. Car après tout, les employés les plus brillants sont toujours recherchés sur le marché. Ce que les dirigeants redoutent le plus est cet état, dans lequel les employés sont présents, mais pas nécessairement impliqués et productifs. Un pourcentage des employés de chaque entreprise, qui atteint les 50 % selon les experts, effectue le minimum, dans la limite admise pour ne pas être passible d'un licenciement. Inutile de dire que sans bonne volonté, innovations et avantages concurrentiels ne seront pas au rendez-vous.

LES SOLUTIONS QUE L'ESPACE DE TRAVAIL PEUT APPORTER

Dans un monde interconnecté, où la main d'œuvre évolue et où les dirigeants et les employés expriment de nouvelles exigences, l'espace de travail est appelé à changer de manière considérable. Dans tous les bureaux à travers le monde, on constate que de nombreux espaces de travail individuels sont inoccupés : en raison d'une réduction des effectifs, de la mobilité croissante des employés ou d'une collaboration quasi constante.

Chris Hood, responsable des programmes liés à l'espace de travail chez Hewlett Packard, a étudié les taux d'utilisation des espaces de travail, dans toute l'entreprise. « Les employés affirment qu'ils passent 80 % de leur temps dans leur bureau, mais les données montrent que la durée réelle est de 40 %. Ils n'essaient pas d'arranger les chiffres, simplement, ils n'ont pas conscience de la réalité. » HP a découvert que dans quatre de ses bâtiments traditionnels, seuls 30 % des postes de travail étaient utilisés au minimum six heures par jour, alors que 33 à 42 % des postes de travail étaient utilisés pendant trois heures ou moins. Et HP n'est pas la seule entreprise dans ce cas.

Selon CoreNet Global, environ 60 % des bureaux restent vacants à un moment ou à un

AU SORTIR DE LA CRISE, LA MOITIÉ DES NOUVEAUX EMPLOIS CRÉÉS EMPLOIS CRÉÉS SERONT TEMPORAIRES ET LES TRAVAILLEURS CONCERNÉS CONSTITUERONT 25% DE LA MAIN D'ŒUVRE TOTALE.

Les responsables du patrimoine immobilier limitent les espaces de travail individuels pour créer davantage de lieux propices aux échanges et à la collaboration.



Photo par Mitch Ranger



Les nouveaux bureaux de « Horizon Healthcare Services », à Newark, dans le New Jersey, illustrent parfaitement le concept d'espace de travail interconnecté : des espaces de travail individuels propices à la collaboration, avec toute une diversité de zones à proximité pour le travail individuel ou en groupe.

autre. L'IFMA déclare que deux tiers du partage de connaissances se font aujourd'hui en dehors des bâtiments des entreprises.

C'est pour cette raison que l'espace alloué aux bureaux diminue.

Les dépenses consacrées au patrimoine sont les plus élevées, après celles des employés ; c'est pourquoi il est tout à fait naturel de s'orienter vers la réduction des espaces de bureau. Mais étant donné que le lieu de travail est propice à tant de situations enrichissantes (échanges personnels, communication et collaboration, élaboration d'une culture et d'une marque de l'entreprise, sentiment de bien-être et créativité même), les responsables du patrimoine immobilier les plus scrupuleux ne se contentent pas de réduire l'espace, ils repensent aussi tout l'environnement, pour en faire un lieu encore plus productif qu'auparavant :

- en optimisant l'espace, en y intégrant davantage de zones de collaboration, capables de prendre en charge de nouveaux modes de travail ;
- en soutenant la collaboration localement et via des équipes à distance ;
- en utilisant l'espace pour attirer et impliquer des collaborateurs ;
- en renforçant la marque et la culture de l'entreprise, via l'espace de travail ;
- en apportant un soutien physique, cognitif et émotionnel aux employés.

Selon Robert McLean, responsable de la conception et de la stratégie de l'espace de travail chez PricewaterhouseCoopers à Londres, l'entreprise estime que huit bureaux sur dix seront utilisés par jour. « Nous avons renoncé à un taux d'occupation de 100 %, car

cela entraîne beaucoup de frustration et de temps perdu ; en effet, certaines personnes arrivent au bureau et ne trouvent pas d'espace de travail. A l'aide des cartes d'accès, nous avons pu réaliser un grand nombre d'études sur l'utilisation des postes. Je soumetts les données aux différentes unités, en leur montrant les taux de présence au cours des cinq derniers mois environ ; ainsi elles peuvent constater quelles sont les tendances saisonnières, les pointes d'activité et les périodes calmes. Nous comptons les personnes, nous y intégrons un schéma de croissance, puis le jour d'affluence, étant donné notre démarche d'hébergement et de partage des bureaux, l'utilisation des bureaux avoisinera les 90 %, mais en moyenne elle est de 80 % . »

Recruter des employés implique de respecter leurs besoins de choix et de contrôle. Selon Emily Ulrich, chercheur/designer senior à Steelcase WorkSpace Futures, qui a récemment terminé une étude sur les espaces de travail invitant au partage des connaissances : « les modifications de lieux ont un impact sur le partage des connaissances. Nos collaborateurs sont des créateurs, des analystes et des développeurs. Il faut une certaine autonomie pour réaliser ce type de travail et le choix de l'environnement en fait partie. Parfois, il faut un environnement stimulant, d'autres fois, un lieu calme pour réfléchir. »

Ces différentes configurations de travail, qu'on appelle souvent « palette d'espaces », ont des thématiques communes.

Petit : l'espace alloué aux postes de travail diminue de plus en plus. Heureusement, la technologie portable est plus compacte et de nombreuses entreprises mettent en place des

bureaux dématérialisés ou encouragent cette tendance. Les espaces de stockage physique sont proportionnellement réduits, puisque les employés conservent leurs documents sous forme électronique et utilisent leurs tiroirs pour y ranger leurs effets personnels. Dans les espaces de travail réduits, le mobilier doit être encore plus fonctionnel. Les surfaces de travail ont souvent deux fonctions : les caissons mobiles servent de rangement et de sièges temporaires pour les visiteurs ; les plateaux offrent une surface de travail, donnent accès à l'électricité, sont réglables selon la taille des utilisateurs et s'adaptent à la position assise ou debout. Les sièges ergonomiques doivent s'adapter à tous les employés, qu'ils soient petits ou grands, minces ou corpulents. La lumière et les panneaux sont facilement réglables. Les petites salles à proximité des postes de travail sont idéales pour passer des appels, discuter en toute confidentialité, etc. Elles peuvent également servir pour un travail nécessitant de la concentration.

Partagé : de moins en moins de personnes travaillent tous les jours au même bureau. Les employés choisissent désormais un bureau au sein de tout un groupe d'espaces de travail sans attribution. Même les bureaux privés sont partagés par plusieurs employés ou utilisés par les collègues en cas d'absence de l'intéressé. Chez IBM, 40 % des employés n'ont pas d'espace de travail déterminé.

Collaboratif : réduire l'espace de travail tout en mettant l'accent sur le travail en groupe nécessite toute une palette d'espaces collaboratifs pouvant accueillir plusieurs personnes. Ces espaces doivent, dans l'idéal, être à proximité des postes de travail. Associer des espaces réservés à des lieux



Chez Horizon Healthcare Services, les travailleurs mobiles disposent de postes de travail équipés.

imprévus permet de planifier des réunions et des collaborations rapides. Les cafétérias et les petits « espaces-cuisine » des bureaux représentent d'autres zones collaboratives pour de petits groupes. Ils permettent de changer de décor, sont l'occasion de réunions informelles entre collègues et offrent un cadre divertissant et stimulant.

Disséminé : « Lorsque les gens sont extrêmement mobiles et qu'ils peuvent choisir leur lieu de travail, un espace de travail individuel efficace n'implique plus forcément un bureau par personne. Il s'agit de trouver le lieu qui correspond le mieux au travail qu'un employé doit effectuer dans la minute. Cela nécessite d'avoir le choix, d'être flexible et d'avoir accès à des espaces équipés et adaptés à tout un chacun, où l'utilisateur peut réaliser une tâche qu'il ne pourrait pas effectuer à domicile, au bureau des clients ou au café du coin », explique Mark Baloga, chercheur principal chez Steelcase. R. Florida prévoit un changement global avec une transition « de l'espace de travail individuel dans un bureau d'entreprise à plusieurs espaces de travail, parfois dans les locaux propres à la société, parfois dans une structure utilisée en commun, parfois à domicile. » De nombreux employés optent pour le café, la bibliothèque ou un autre lieu ; se retrouver dans un bureau qui ressemble à tout, sauf à un bureau, présente un certain attrait. « On aime avoir du monde autour de soi, sans forcément se mélanger à eux. C'est tout l'intérêt d'être avec les autres, dans un café. Il est tout à fait possible de résoudre, par toute une série d'espaces bien agencés, les problèmes de confidentialité, d'ergonomie, de confort, d'espace adapté et tous les autres facteurs si importants dans le partage des connaissances. Il peut s'agir d'espaces attribués ou non et

disponibles selon le principe du « premier arrivé, premier servi ». L'idée est de créer une continuité d'espaces », explique M. Baloga.

ET LE BUREAU DANS TOUT ÇA ?

Comme le bureau devient un espace de travail interconnecté à l'échelle mondiale et qu'il est possible de travailler dans pratiquement n'importe quel endroit, certains y voient la mort annoncée de l'espace de travail physique. Cependant, il est tout à fait crucial d'être entouré pour innover et mener à bien le partage de connaissances. La communication, la collaboration et les travaux en groupe sont indispensables à l'innovation et tout ceci ne peut avoir lieu qu'au sein d'un espace de travail spécifique.

L'environnement physique fournit un espace d'étude, de recherches d'idées et de créativité. Il nous donne l'espace et les outils nécessaires et surtout, il nous met en relation avec ceux qui nous accompagnent dans le travail, la réflexion et la réalisation de projets. Il permet aussi de rapprocher les individus pour construire l'entreprise. Se côtoyer permet de briser la glace et d'effacer les différences culturelles. Comme le travail s'intensifie de plus en plus et qu'il fait partie intégrante de notre vie, les bureaux influent considérablement sur notre bien-être, en tant qu'individus et entreprises.

« Nous avons vu évoluer les pratiques professionnelles depuis environ cinq ans ; de moins en moins de personnes viennent au bureau, en revanche, ils utilisent la technologie pour pouvoir travailler depuis un autre espace », explique R. McLean de PricewaterhouseCoopers. « Nous sommes récemment revenus à nos vieilles habitudes, dans la mesure où certains groupes passent désormais plus de

« Ce n'est pas tant la taille de l'espace de travail qui compte ; l'important est de parvenir à un équilibre entre les besoins des utilisateurs et les coûts nécessaires pour y répondre. »

Chris Hood, responsable des programmes liés à l'espace de travail, Hewlett Packard

temps au bureau. En effet, nous avons constaté que dans certains domaines, l'activité était trop morcelée, car les gens travaillaient à l'extérieur ou à domicile trop souvent, ce qui a eu pour conséquence de désolidariser quelque peu le groupe. C'est en grande partie pour être proche de nos collaborateurs les plus jeunes, qui sont encadrés au sein de la structure. Si les collaborateurs les plus expérimentés ne sont pas joignables et présents pour les aider, alors nous ne pourrions pas remplir totalement notre mission. »

L'entreprise Gallup a étudié en profondeur les questions relatives à l'implication, à la formation et au bien-être des employés. Ils ont établi une relation importante entre le bien-être des employés et les personnes qui les entourent. L'un des meilleurs indicateurs de productivité des individus est la présence ou non d'un meilleur ami au bureau. Lorsque c'est le cas, ils ont sept fois plus de chance d'être impliqués dans leur travail. Lorsqu'ils n'ont aucun meilleur ami au travail qui se soucie d'eux et échange avec eux, alors ils ont une chance sur 12 de se sentir impliqués dans le travail.

C'est difficile, voire impossible, de bâtir des relations authentiques sans échanges personnels, car ces interactions influent considérablement sur notre travail et notre vie. C'est tout à fait impossible pour les dirigeants de gérer leur entreprise par SMS. Les collègues de travail ne peuvent tisser des liens par e-mail. Il n'y a rien de plus efficace qu'un espace exceptionnel, pour générer un sentiment d'appartenance à une communauté, au sein d'une entreprise. ●



UNE APPROCHE CENTRÉE SUR L'UTILISATEUR POUR UN BÂTIMENT À ÉNERGIE POSITIVE

LE PREMIER BUREAU À ÉNERGIE POSITIVE DE GRANDE AMPLIEUR AU MONDE



Lorsque le premier immeuble de bureau à énergie positive, d'une ampleur inégalée à travers le monde, sera achevé cet été, près de Paris, il sera au centre de toute l'attention. Ce nouvel espace de travail d'une capacité de 1 200 personnes, met en pratique de nouvelles idées et théories relatives à la gestion de l'énergie. Conçue par Ion Enescu, architecte, partenaire et directeur adjoint d'Atelier 2M Architectes, dans le cadre d'un projet chapeauté par Bouygues Immobilier, cette structure inaugure une nouvelle génération de bureaux.

Aujourd'hui, les bureaux représentent plus de 40 % de la consommation totale d'énergie. En s'appuyant sur des sources d'énergie renouvelables, les bâtiments à énergie positive produisent davantage d'énergie qu'ils n'en consomment. Avec les nouvelles normes et réglementations internationales qui se profilent à l'horizon, en rapport à ces bâtiments, il s'agit d'une avancée considérable

dans le domaine des bureaux commerciaux et au-delà.

La France s'oriente rapidement vers des normes plus strictes afin de répondre aux exigences d'une nouvelle loi qui entrera en vigueur en janvier 2013. De plus, à la fin de l'année, une nouvelle norme ISO (50001) sera publiée et entraînera des changements à l'échelle internationale. Il s'agit d'une nouvelle norme mondiale concernant la gestion de l'énergie, qui établit un cadre en matière de constructions écologiques, quelles qu'elles soient. On estime que cette nouvelle norme affectera jusqu'à 60 % de la consommation énergétique mondiale.

Bâtir une construction à énergie positive n'est possible qu'au prix d'un équilibre délicat : il faut, d'une part, contrôler la quantité d'énergie utilisée pour faire fonctionner le bâtiment et augmenter, d'autre part, sa capacité à produire de l'énergie, tout en limitant les émissions de carbone. Il s'agit également d'établir un certain équilibre entre

architecture, automatisation et comportements humains ; en un mot, accepter le fait, qu'à lui seul, le bâtiment ne permet pas d'atteindre les objectifs escomptés. Si le comportement des occupants influe à hauteur de 30 % sur la consommation d'énergie, les individus jouent cependant un rôle crucial dans le rendement positif d'un bâtiment.

Steelcase, qui fait partie du GIE « Enjeu énergie positive » (consortium réunissant 10 entreprises), a mis les utilisateurs au centre de la planification de ce nouveau bâtiment français et d'autres bâtiments à énergie positive en préparation. Ce consortium a permis de regrouper les recherches et les expertises d'un grand nombre d'entreprises. A l'instar d'un comité directeur et d'un groupe de travail, il s'est réuni régulièrement pendant environ trois ans, lors des phases de planification et de construction du bâtiment. Selon les chercheurs Steelcase présents, son implication active a été particulièrement importante.

40%

AUJOURD'HUI, LES BUREAUX CONSOMMENT PLUS DE 40 % DE L'ÉNERGIE TOTALE DISPONIBLE.

30%

LES INDIVIDUS INFLUENT SUR ENVIRON 30 % DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE D'UN BÂTIMENT.



BÂTIMENT À CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE NETTE ZÉRO VS BÂTIMENT À ÉNERGIE POSITIVE : QUELLE DIFFÉRENCE ?

Les bâtiments à consommation énergétique nette zéro produisent autant d'énergie qu'ils en consomment.

Les bâtiments à énergie positive vont plus loin ; ils produisent plus d'énergie qu'ils n'en consomment.

« Une conception intelligente peut générer des comportements intelligents », explique Catherine Gall, directrice des recherches de Steelcase Workspace Futures, en France. « Par exemple, le confort des utilisateurs doit être au centre des préoccupations, tout autant que l'utilisation efficace de l'espace. Si l'on réduit l'espace disponible sans donner aux utilisateurs la possibilité de gérer leur propre confort, on aboutit à un résultat totalement contre-productif. De même, le fait d'automatiser entièrement la consommation d'énergie d'un bâtiment, sans permettre aux occupants de contrôler leur propre environnement, ne favorisera pas un rendement énergétique positif. » Voici un exemple remarquable de contrôle détenu par les utilisateurs, au sein d'un bâtiment à énergie positive du futur : un gestionnaire d'énergie pour bureau personnel, dont le prototype a été créé par Intel, membre du consortium. Il calcule l'énergie consommée par chaque occupant pour l'utilisation d'un ordinateur et d'une imprimante, pour s'éclairer et régler la température, puis il envoie les résultats aux intéressés en temps réel, via un rapport, sur leurs ordinateurs portables ou smartphones. Ainsi, les occupants peuvent chacun vérifier s'ils dépassent les taux définis et réajuster leur consommation en conséquence.

Selon C. Gall, « Une gestion du changement est indispensable si l'on veut gagner l'adhésion des utilisateurs et générer de nouveaux comportements sur le long terme. Ce consortium était une occasion unique de mettre à contribution les recherches et les connaissances de Steelcase. Nous avons également pu nous instruire sur de nouvelles problématiques dans des domaines parfois éloignés de notre cœur de métier, et comprendre les conditions indispensables pour la création d'un bâtiment à énergie positive. Bientôt, notre priorité à tous sera de construire des bâtiments à énergie positive », poursuit-elle. « Pour aider les clients à atteindre leurs objectifs, il faut mettre en place une réflexion systématique entre les professionnels de l'industrie, les chercheurs universitaires et les utilisateurs, afin d'étudier le problème dans sa globalité. »

LE CONSORTIUM « ENJEU ÉNERGIE POSITIVE »

Bouygues Immobilier.....	Développement immobilier
Intel	Technologie des processeurs
Lexmark	Solutions d'impression
Philips	Solutions d'éclairage
Schneider Electric	Gestion de l'énergie
Siemens	Gestion électronique des bâtiments
Sodexo.....	Restauration
Steelcase	Mobilier de bureau, conception d'espaces de travail
Tandberg.....	Solutions de vidéoconférence
Tenesol.....	Energie solaire photovoltaïque





8%

SELON DES ENQUÊTES RÉALISÉES PAR GALLUP, SEULS 8 % DES EMPLOYÉS APPARTENANT AUX ENTREPRISES ÉTUDIÉES SONT TOUT À FAIT D'ACCORD AVEC L'IDÉE QU'ILS DOIVENT LEUR BIEN-ÊTRE GÉNÉRAL À LEUR EMPLOYEUR.

↑ Humana possède une définition du bien-être qui lui est propre : « vivre heureux et parvenir à équilibrer plusieurs exigences : avoir des objectifs précis, être en bonne santé et éprouver un sentiment de sécurité et d'appartenance à une communauté. »

CRÉER DES ESPACES DE TRAVAIL AXÉS SUR LE BIEN-ÊTRE

POUR LES EMPLOYEURS DU MONDE ENTIER, LA QUESTION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DEVIENT RAPIDEMENT LE SUJET CENTRAL, ET À JUSTE TITRE.

Pour les professionnels du savoir, tout particulièrement, la complexité excessive du monde de l'entreprise a eu pour conséquence une mauvaise prise en charge de nombreux besoins humains. Il s'agit là d'un problème majeur, de plus en plus présent, non seulement pour les individus, mais également pour les entreprises qui les emploient. Et ce n'est pas seulement l'économie qui doit être relancée, mais aussi le bien-être de la main-d'œuvre.

« Le bien-être de chaque personne est indispensable pour réaliser les objectifs et la vocation d'une entreprise », explique Tom Rath et Jim Harter, auteurs et chercheurs chez Gallup. « Vous pouvez constater tous les jours, au sein de votre entreprise, qu'un certain nombre de personnes sont absentes, ne donnent pas le meilleur d'elles-mêmes, font chuter votre productivité et vous coûtent des millions de dollars, en raison d'une santé physique et mentale précaire. »

Au cours de la dernière décennie, Gallup a collaboré avec des centaines d'entreprises, dans le but de renforcer l'implication des employés et de favoriser leur bien-être. Selon des enquêtes réalisées par Gallup, seuls 8 % des employés appartenant aux entreprises étudiées sont tout à fait d'accord avec l'idée qu'ils doivent leur bien-être général à leur employeur. La majorité pensent que leur emploi porte atteinte à leur bien-être au sens global.

Ce n'est donc pas étonnant qu'un nombre croissant d'entreprises étudient de près les mesures qu'elles pourraient prendre, afin d'améliorer le bien-être de leurs employés, et obtenir, par là même, des avantages appréciables dans leurs activités. Humana Inc., dont le siège se trouve à Louisville, dans le Kentucky, est l'une des

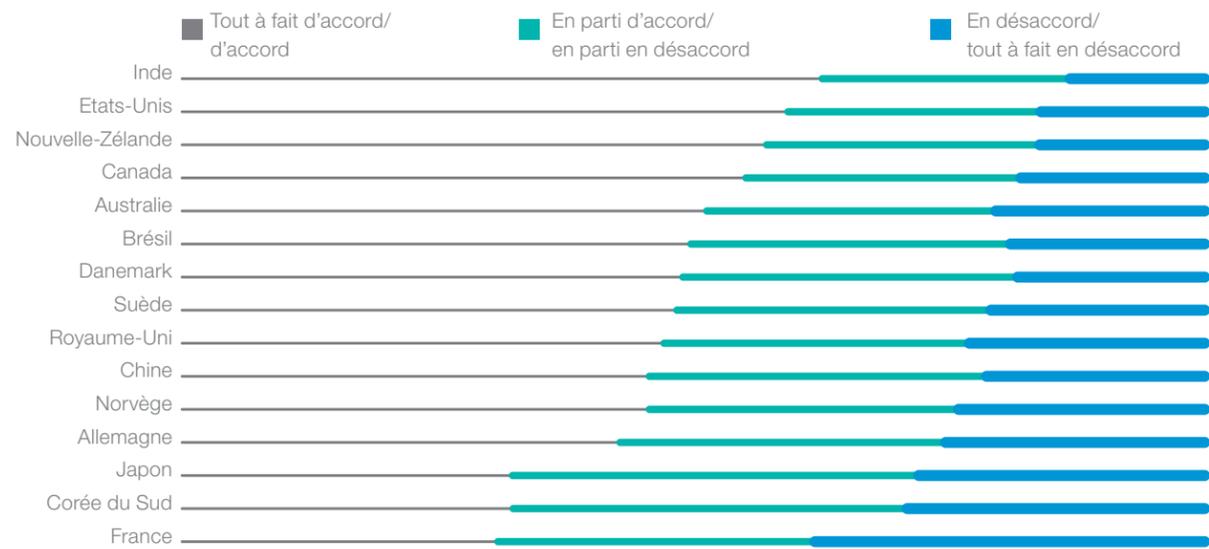
entreprises à l'avant-garde de ces pratiques aux Etats-Unis. On attend certes d'une entreprise œuvrant dans l'industrie de la santé qu'elle se soucie de la santé de ses employés, mais Humana a choisi de traiter la question du bien-être au sens le plus large.

Après sa collaboration avec Gallup et les recherches approfondies menées individuellement, Humana a abouti à une définition unique du bien-être, qu'il considère tout aussi important pour les employés que les clients : « vivre heureux et parvenir à équilibrer plusieurs exigences : avoir des objectifs précis, être en bonne santé et éprouver un sentiment de sécurité et d'appartenance à une communauté. » Chacun des quatre piliers de la définition englobe l'espace de travail et le dépasse. La « sécurité », par exemple, inclut la sécurité financière et environnementale, entre autres. Même la notion de santé est définie de manière large : au sens physique, émotionnel et spirituel.

Avec 36 000 employés sur plus de 1 000 sites à travers les Etats-Unis et Porto Rico, la mise en place d'un programme holistique concernant le bien-être des employés n'a pas été simple et requiert toujours de nombreux tests et essais. Cependant, les dirigeants de Humana ont bien conscience qu'il s'agit là d'une voie importante à suivre.

L'intérêt que porte Humana au bien-être est intimement lié à l'activité de l'entreprise et à une situation qui la touche directement, comme tout employeur américain : le coût du système de santé est trop élevé, il augmente à un rythme effréné et les personnes qui se plaignent d'un mal-être doivent assumer des dépenses médicales qui sont, en moyenne, supérieures de 50 %.

« MON ENTREPRISE S'IMPLIQUE ACTIVEMENT DANS LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE » PAR PAYS



Source : Etude du Forum économique mondial et de Right Management

« Le bien-être fait partie intégrante de notre quotidien depuis de nombreuses années. Il concerne l'évolution de notre culture et l'avenir de notre activité », explique Chuck Lambert, vice-président de Humana pour les services des associés et des entreprises. « Ce que nous réalisons au sein de Humana représente un laboratoire de leadership éclairé, à l'attention de nos clients. Nous essayons différentes méthodes, afin d'influer sur les comportements et faire de nos employés, des consommateurs de services de santé plus intelligents. Nous devons encore éclaircir de nombreux points, mais nous sommes conscients de vivre à une époque merveilleuse, riche en opportunités. »

Avec les connaissances qu'il accumule, Humana excelle dans son activité, dans une industrie qui évolue rapidement.

Le magazine Fortune, par exemple, a récemment mis le PDG de Humana, Michael McCallister, à l'honneur, dans un entretien où il décrit les employés de son entreprise, comme étant probablement parmi les plus impliqués du pays, dans la catégorie des grands groupes. « Et cependant, nous avons encore beaucoup à faire », a-t-il ajouté. « Cette démarche demande beaucoup de travail, car elle nécessite une évolution réelle et fondamentale des mentalités. » Le bien-être des employés est une préoccupation mondiale, pas seulement une problématique américaine. Selon une étude du Forum économique mondial de 2010, réalisée par Right Management, moins d'un employé

sur deux dans le monde affirme travailler pour une entreprise qui favorise la santé et le bien-être. Cette enquête a été menée auprès d'environ 30 000 personnes (dont la moitié étaient des employés de bureau), réparties sur 15 pays et dans diverses industries. A l'instar de l'étude réalisée par Gallup, cette enquête a mis en évidence le lien étonnant qui existe entre la santé et le bien-être des employés, d'une part, et la réussite de l'entreprise, d'autre part.

Bien qu'un nombre croissant de chercheurs et d'employeurs réalisent l'importance du bien-être des salariés, il n'en reste pas moins vrai que répondre à ce besoin sur le lieu de travail est complexe. La définition du bien-être diffère d'une personne à une autre et d'un pays à un autre. Ce qui est vrai sur un lieu de travail peut être inexact dans un autre espace, en raison des contextes culturels différents et des aspirations divergentes des employés. Dans l'étude menée par le Forum économique mondial, les travailleurs indiens, par exemple, ont classé leurs employeurs en tête des dirigeants œuvrant en faveur de la santé et du bien-être. La croissance économique de l'Inde joue sans nul doute sur l'optimisme général des employés concernant leurs dirigeants et la manière dont ils contribuent à leur bien-être. L'étude montre également que les patrons d'entreprises indiens considèrent les indemnités, l'environnement de travail, les opportunités de carrière et la formation comme étant plus importants que le bien-être, pour obtenir un avantage concurrentiel.

Tandis qu'en Inde, les exigences de cette nouvelle main d'œuvre sont encore balbutiantes, en Europe du Nord, il existe une tradition bien ancrée en faveur de la santé et du bien-être des employés, avec de solides législations en place. Les exigences sont fortes et même les notions de bien-être les plus profondément enracinées dans notre culture, évoluent toujours. Par exemple : l'Institut finlandais pour la santé au travail a récemment coordonné un projet conçu pour définir un nouveau concept de travail européen, totalement pluridisciplinaire, regroupant la promotion de la santé, les services de santé au travail, la gestion de la sécurité, les ressources humaines et la productivité, afin de garantir l'impact simultané et réel de ces facteurs sur le lieu de travail.

« En favorisant le bien-être au travail, le Forum a pour objectif de renforcer l'attrait pour la vie professionnelle, d'accroître la productivité des employés et d'optimiser la capacité des individus à s'adapter aux changements », explique Beatriz Arantes, chercheur chez Steelcase, à Paris.

L'obésité étant en progression à travers le monde, c'est par cet angle que de nombreux employeurs s'engagent en faveur du bien-être

des employés. Les recherches concernant l'inactivité représentent un domaine d'étude de plus en plus fréquent, sur des sites les plus prestigieux, tels que la clinique Mayo et le centre de recherches biomédicales de Pennington. Les résultats des études montrent que la crise de l'obésité actuelle est due aux longues heures que nous passons chaque jour assis, notamment au travail. Etre assis la majeure partie de la journée est néfaste pour la santé, quelle que soit l'activité exercée par la suite, ou la corpulence (obèse ou mince). L'inactivité réduit considérablement la combustion des calories, l'efficacité de l'insuline et la capacité d'élimination des lipides dans le sang.

« Nous avons découvert que les conséquences de la sédentarité sont les mêmes que celles d'une consommation excessive de tabac », explique Marc Hamilton, du centre de recherches biomédicales de Pennington.

La planification et la conception de l'espace de travail représentent l'un des aspects les plus importants du bien-être. De plus en plus de recherches confirment que l'environnement peut favoriser ou entraver le bien-être.

Les entreprises qui travaillent avec Steelcase sont à l'avant-garde de cette tendance ;

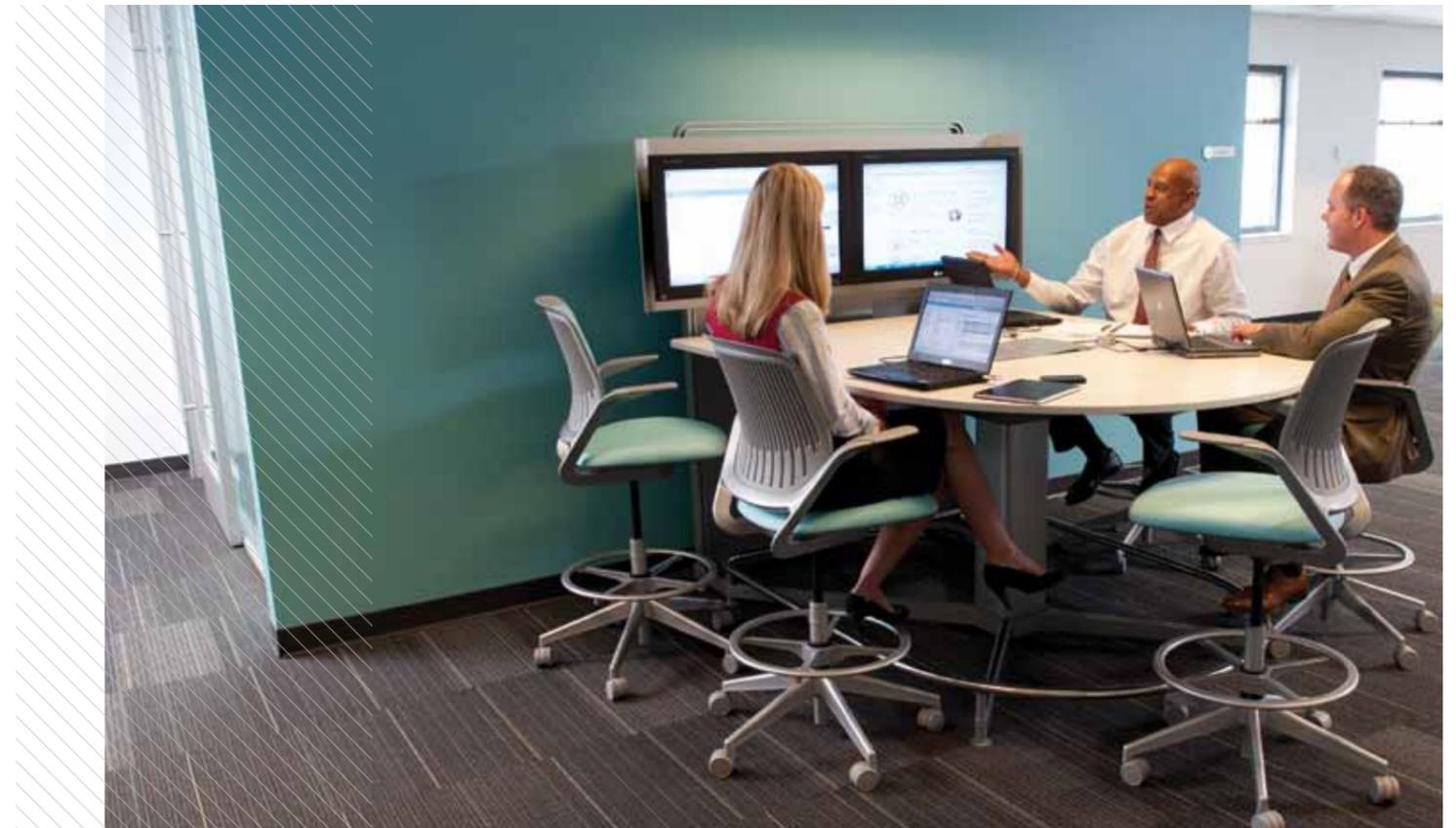
elles créent de nouveaux concepts capables d'exploiter tout le potentiel de l'espace de travail, pour accroître le bien-être des employés.

ACHTUNG! ACTIVE OFFICE!

Eurocres, entreprise de consulting sur l'espace de travail basée à Berlin, a collaboré avec Steelcase sur un projet destiné à la plus grande caisse d'épargne de Bad Kreuznach, la Sparkasse Rhein-Nahe. Conçu autour d'un concept appelé Active Office®, ce projet a été salué dans une publication professionnelle allemande, Mensch & Büro (les gens et le bureau).

« Aujourd'hui, le bureau ne peut plus se contenter d'être une zone de bien-être », dit l'article. « Les concepts intelligents et innovants doivent prendre en considération l'efficacité de l'espace disponible. Certains aspects sont particulièrement importants, tels que la création de zones variables, la satisfaction des employés et la représentation de l'entreprise. Un autre facteur clé, qui touche au domaine financier et qui est rarement mentionné, concerne les mesures préventives en matière de santé. » L'espace est meublé de manière à encourager les employés de la banque à mobiliser à la fois leur corps et leur esprit, pendant la journée de travail.

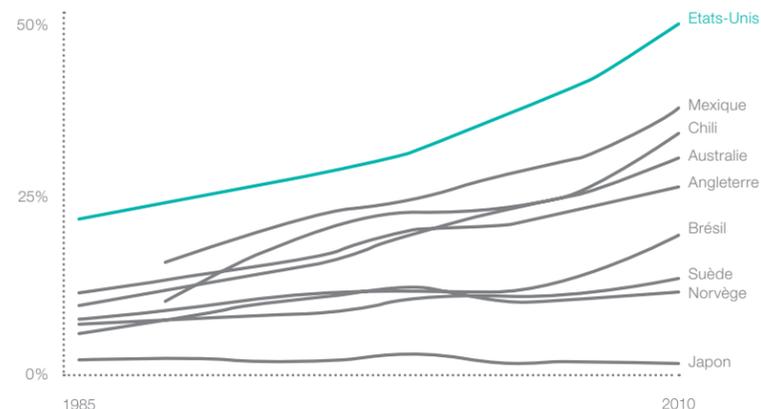
50%
LES PERSONNES QUI SE PLAIGNENT D'UN MAL-ÊTRE DOIVENT ASSUMER DES DÉPENSES MÉDICALES QUI SONT, EN MOYENNE, SUPÉRIEURES DE 50 %.



↑ Humana a transformé ses espaces avec des couleurs éclatantes et des solutions media:scape, grâce auxquelles plusieurs utilisateurs peuvent consulter un même contenu.

L'OBÉSITÉ GAGNE DU TERRAIN PARTOUT DANS LE MONDE

Prévalence de l'obésité chez l'adulte



Source : InfoBase mondiale de l'OMS

Etre assis la majeure partie de la journée est néfaste pour la santé, quelle que soit l'activité exercée par la suite, ou la corpulence (obèse ou mince).

« Parfois, même le bien-être doit être encouragé », affirme Jenö Kleemann, partenaire d'Eurocres. « L'une des fonctionnalités les plus importantes d'« Active Office » est celle qui concerne l'explication et la démonstration des modules de mobilité. L'objectif étant que les employés puissent se motiver et utiliser les composants de manière automatique. »

Les open spaces offrent une grande souplesse aux utilisateurs et permettent d'optimiser un espace limité. Un plancher surélevé permet de loger les câbles, tout en gagnant de l'espace et en ouvrant des zones centrales, dans lesquelles le personnel peut se reposer, se détendre ou se ressourcer. Selon Andreas Peters, PDG de Sparkasse Rhein-Nahe à Bad Kreuznach : « Nous savons que des employés satisfaits et en bonne santé sont les garants d'une entreprise prospère. Nous considérons la mise en œuvre des solutions Active Office comme un investissement pour l'avenir. Pour que nos employés soient motivés, comme l'exigent nos clients, il faut impérativement être considérés comme des employeurs intéressants. » Le mobilier a été spécialement choisi pour encourager les mouvements. Les surfaces de travail réglables en hauteur permettent aux employés de travailler individuellement en position debout ou assise ; quant aux bornes spéciales destinées aux réunions, elles peuvent facilement se transformer en agrès pour permettre des exercices d'étirement.

« Nous avons développé divers mouvements avec des spécialistes du sport et de la rééducation, afin de permettre aux utilisateurs d'effectuer des micro-mouvements bénéfiques pour la santé, tout au long de leur journée de

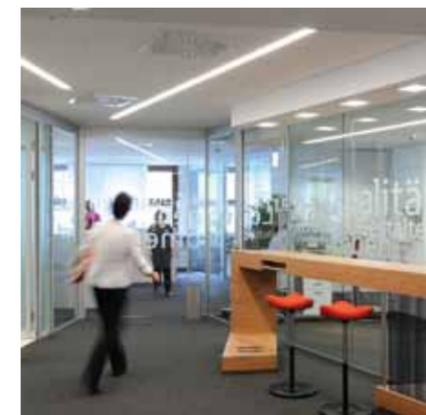
travail », explique J. Kleemann. Nous avons également mis à la disposition de nos employés des « salles d'activités » avec des équipements sportifs. Ou bien, dès qu'ils ont besoin de souffler un peu, les employés sont invités à organiser de petites réunions dans un espace de détente vitré, où ils peuvent s'asseoir sur des poufs et des sièges moelleux, qui nécessitent quelques abdominaux pour s'en extraire.

DES EFFORTS SUPPLÉMENTAIRES

Depuis dix ans, Humana s'emploie à améliorer les espaces de travail et à en créer de nouveaux qui « puissent refléter concrètement les valeurs que nous prônons », explique C. Lambert. « Bien évidemment, les espaces de travail ne peuvent, à eux seuls, porter cette initiative. Si les dirigeants manifestent un comportement négatif, même le meilleur des espaces de travail n'y changerait rien. Mais lorsqu'ils sont associés à une direction juste et à une culture d'entreprise, les espaces de travail bien conçus permettent de se dépasser. »

Au cours des dix années écoulées, Humana s'est toujours attaché à transformer ses espaces, niveau par niveau et bâtiment par bâtiment. Parallèlement, ses effectifs ont plus que doublé et comptent désormais 36 000 employés.

Selon Greg Shafer, responsable de la stratégie relative à l'espace de travail chez Humana Workplace Solutions, offrir de la lumière naturelle et une vue sur l'extérieur à un maximum d'employés est un principe de conception fondamental. Dans toutes les zones récemment aménagées, les espaces clos sont au centre et non en périphérie, afin que



↑ A Sparkasse Rhein-Nahe, la plus grande caisse d'épargne allemande de Bad Kreuznach, il est très facile de mobiliser ses capacités physiques et mentales, tout au long de la journée.

Trouver des méthodes pour multiplier les mouvements sur le lieu de travail est une composante importante du bien-être.

la plupart des employés puissent profiter des bienfaits de la lumière naturelle. Les cloisons vitrées sont partout, même sur les façades des bureaux individuels, afin d'accroître la transparence dans l'ensemble de la structure. Lorsqu'il est impossible d'utiliser la lumière naturelle ou les vues sur l'extérieur, on les simule ; par exemple, on emploie une image de marque en lien avec l'environnement, afin d'établir un sentiment de proximité avec la nature. Les espaces de travail Humana utilisent d'autres moyens pour garantir le bien-être des individus, avec notamment un éclairage à faible consommation énergétique, des matériaux présentant de faibles émissions de COV et des produits certifiés Cradle-to-Cradle pour les personnes et la planète.

Humana utilise également des messages et des couleurs plus audacieux et plus vivants pour stimuler davantage le bien-être sur le lieu de travail. Ces méthodes confirment les recherches selon lesquelles en matière de conception de l'espace, la couleur, entre autres, influe sur l'état d'esprit des individus. « Nous voulons habiller l'espace de travail de couleurs plus vivantes que le taube », explique G. Shafer.

Autre objectif stratégique que Humana parvient à réaliser sur le lieu de travail : obtenir des employés qu'ils bougent davantage. Le produit Walkstation™ qui associe un poste de travail à un tapis roulant à faible vitesse « a fait un tabac parmi nos collaborateurs », explique G. Shafer. « Nous avons testé les Walkstations dans les locaux de Humana, puis, après avoir étudié leur impact sur le bien-être des employés, nous avons progressivement intégré cet équipement à de plus en plus d'espaces. » De plus, nous avons aménagé des zones destinées à la marche à l'intérieur des locaux, avec notamment quelques-unes dotées d'un marquage différent au sol. Elles sont à

proximité des espaces de travail, de sorte que les employés n'ont qu'à se lever pour faire le circuit déterminé.

Pour encourager davantage de mouvements, les escaliers, zones auparavant délaissées dans l'entreprise, sont remis à l'honneur et deviennent des lieux de passages plus attrayants. Dans le bureau de Cincinnati, les escaliers sont flanqués de larges fenêtres, afin d'offrir une vue supplémentaire sur l'extérieur et faire pénétrer une lumière naturelle abondante ; l'idée étant d'encourager les employés à prendre les escaliers plutôt que l'ascenseur.

Le principe de bien-être selon Humana et les exigences en matière d'innovation nécessitent des espaces de travail conçus pour favoriser la collaboration et offrir une diversité d'aménagements sur le lieu de travail. Les espaces qui encouragent le regroupement des individus sont tout particulièrement prisés. Ainsi, Humana a suivi une nouvelle orientation avec la modernisation du HUB (Humana Unity Building) ; il s'agit d'un entrepôt rénové, datant des années 1890 et arborant une façade en acier. Il se trouve à Louisville, à proximité de la tour postmoderne du siège de l'entreprise, conçue par Michael Graves.

Le HUB, inauguré il y a quatre ans, fonctionne aujourd'hui comme un lieu de transit, un « quatrième espace » (en référence à la notion de « third place » en sciences humaines) pour les dirigeants et les employés de base, qui souhaitent pouvoir contrôler davantage leur travail et avoir plus de choix. Il s'agit d'un centre de conférence et d'apprentissage, d'une cafétéria, d'une salle de réunion, d'un environnement de travail informel et équipé, et bien plus encore ; le tout dans un large espace entièrement couvert par la technologie sans fil.

Selon Brent Densford, aujourd'hui directeur de

l'innovation, précédemment responsable de l'équipe Humana Workplace Solutions : « Travailler avec le groupe de conseil et de recherche appliquée (Applied Research & Consulting) de Steelcase nous a permis d'élaborer le concept dont nous avons besoin pour notre culture d'entreprise : un espace qui attirerait les gens et les encouragerait à interagir. » Pour se réunir, les employés de Humana à Louisville ne disposaient auparavant que de zones sur leur étage, dans le bâtiment du siège. Il n'existait pas de cafétéria pour « réseauter », pas d'autres aménagements sur le lieu de travail, ni d'espaces larges, accessibles à tous.

Comme le confirme B. Densford, l'influence du HUB a été considérable. « En un an, il a eu un impact extrêmement positif sur la culture de l'entreprise. » Désormais, Humana étudie de quelle manière il pourrait reproduire les différents aspects du HUB sur d'autres sites, afin de susciter davantage de collaboration et d'innovations, et renforcer ainsi le bien-être des collaborateurs.

ETES-VOUS CONVAINCUS À PRÉSENT ?

Pour la Sparkasse Rhein-Nahe, pour Humana et pour de plus en plus d'employeurs à travers le monde, l'espace de travail permet, dans l'idéal, d'influer considérablement sur le bien-être des individus et de communiquer de manière concrète sur son importance.

Selon un nombre croissant d'études, lorsque les dirigeants saisissent l'opportunité de favoriser le bien-être de leurs employés, ils créent des espaces de travail plus attrayants et en retirent de nombreux avantages pour leur entreprise. Lorsqu'ils négligent cet aspect, il en résulte une perte de confiance au sein de la structure et une entrave à la croissance de l'entreprise. ●



↑ Le concept de bien-être selon Humana inclut la notion d'objectifs précis et un sentiment d'appartenance à une communauté ; ainsi, les espaces qui réunissent les individus sont en passe d'intégrer pleinement la culture de l'entreprise.

« Le bien-être est un concept très extensible car on peut y inclure une multitude de critères. »



➤ Lorsque les micro-mouvements réalisés tout au long de la journée ne suffisent plus, la « salle d'activités » de la Sparkasse Rhein-Nahe représente l'espace idéal pour se rattraper.



COLLABORATION A DISTANCE : L'AVENIR DU MONDE DU TRAVAIL

IL EST CRUCIAL DE TIRER PARTI DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, QUI, LORSQU'ELLE EST CORRECTEMENT MISE À PROFIT, REPRÉSENTE L'UN DES PLUS GRANDS ATOUTS D'UNE STRATÉGIE MONDIALE.

Tout le monde en convient : dans un monde ultra-compétitif, tel que nous le connaissons aujourd'hui, la collaboration est plus que jamais cruciale pour résoudre les problèmes complexes de l'entreprise et encourager l'innovation.

Et nous faisons précisément appel à la collaboration. Les employés travaillent, plus que jamais, en groupe, par opposition au travail individuel. Selon des recherches effectuées par Gartner Dataquest, il y a encore 10 ans, les employés consacraient 60 % de leur temps à du travail en groupe et seulement 40 % à un travail individuel. En 2007, le taux du travail individuel baissait à seulement 30 %. Et cette tendance devrait se confirmer, comme le montrent les recherches. En effet, grâce à la multiplicité des expériences et des compétences du groupe d'une part, et à l'enrichissement mutuel des membres de l'équipe, d'autre part, l'intelligence collective du groupe dépasse celle des employés isolés.

Cependant, la collaboration dans un environnement mondialisé présente des difficultés spécifiques. Les membres des groupes sont disséminés à travers le monde, puisqu'ils ont été sélectionnés pour leurs compétences et non pour leur pays de résidence. De plus, la collaboration à distance (c'est-à-dire avec des personnes réparties aux quatre coins de la planète, afin de résoudre des problèmes et d'être créatifs ensemble) se différencie des rencontres de personne à personne, autour d'une table de travail.

Le défi de la collaboration

Malgré les difficultés et les distances, il est impératif de parvenir à travailler ensemble, et lorsqu'elle fonctionne correctement, la collaboration représente l'un des plus grands atouts d'une stratégie mondiale. Ce concept est développé dans le rapport 2010 d'IBM, *Working Beyond Borders* (Le travail au-delà des frontières), qui est une étude internationale réalisée auprès de plus de 700 responsables des ressources humaines. Selon cette enquête, les entreprises doivent tirer parti de l'intelligence collective, en définissant de « nouvelles méthodes pour réunir les individus et les connecter à

l'information, au sein de et à l'extérieur de l'entreprise. »

L'étude reconnaît que les entreprises peinent à parvenir à ce résultat. Même avec les progrès des technologies de communication, les auteurs indiquent que « les employés à l'échelle internationale se sentent toujours entravés, ce qui empêche les entreprises de réagir rapidement à de nouvelles opportunités. » A quel niveau se situe donc le problème ?

Les responsables des ressources humaines affirment que la mise à profit de l'intelligence collective de toutes les équipes représente l'une de leurs priorités absolues, mais la plupart rencontrent des difficultés à connecter réellement leur espace de travail ; de plus 78 % indiquent que leurs entreprises manquent d'efficacité pour promouvoir la collaboration et le « réseautage ». Seuls 21 % ont récemment augmenté leur investissement dans les outils permettant d'encourager ces activités.

Bien que certains considèrent la collaboration comme une compétence « secondaire », l'étude montre qu'elle peut influencer les résultats de l'entreprise. En effet, selon l'enquête, les personnes les plus performantes sur le plan financier avaient 57 % plus de chance d'utiliser des outils de collaboration et de réseautage, afin de permettre à toutes les équipes de travailler ensemble de manière plus efficace. Cependant, seul un tiers des entreprises emploie régulièrement des outils et des techniques de collaboration, pour atteindre cet objectif.

Une interaction plus profonde

Les entreprises constatent qu'en raison de la diminution du temps passé ensemble, les individus éprouvent plus de difficultés à collaborer ; il en résulte que les réseaux sociaux se fragilisent, que les petits soucis se métamorphosent vite en problèmes graves et que globalement le rythme ralentit », explique Lew Epstein, directeur général du groupe chargé des applications avancées, chez Steelcase Inc. « Elles ont besoin de solutions capables de les connecter, rapidement et à l'échelle mondiale, à leur personnel, à leurs clients, à leurs fournisseurs et aux experts. Cependant, la technologie de la connexion n'est pas la seule réponse possible. La collaboration



On assiste aujourd'hui à la convergence de nouveaux espaces et technologies collaboratifs, conçus pour favoriser l'échange d'idées et impliquer les participants d'une réunion. Les employés de Venadar (photo à droite) utilisent la solution media:scape et la vidéoconférence HD pour collaborer avec les découvreurs de nouveaux produits, à travers le monde.

implique, de la part des membres des équipes, plus qu'une simple coordination des activités et une communication des informations. Il s'agit de réellement créer ensemble une solution, à la suite d'un échange d'idées et de points de vue, ce qui nécessite une interaction plus profonde. Tout d'abord, il est difficile pour les groupes de réaliser une tâche, sans avoir auparavant établi un certain niveau de confiance et de compréhension, condition préalable à toute collaboration. Les membres découvrent les connaissances que chacun apporte au groupe et la position de chacun par rapport au projet. Les collaborateurs doivent aussi passer du temps ensemble pour la seconde phase plus créative du projet, où ils élaborent des approches et des solutions possibles, avant d'entamer la troisième et dernière phase, celle qui consiste à évaluer la meilleure direction à prendre. Ces types de sessions de groupes, de conférences téléphoniques ou de vidéoconférences traditionnelles (situation formelle, face à la caméra, les yeux fixés vers l'avant, le buste droit) n'offrent pas de cadre productif, permettant d'instaurer une certaine confiance et de générer de la créativité. En effet, ils n'encouragent pas un échange d'idées et d'informations de manière naturelle. En un mot, ils ne donnent pas suffisamment aux participants la possibilité d'interagir lorsque de nouvelles idées sont exprimées. « Au cours d'une session de travail réellement collaborative, les équipes doivent partager des idées,

des schémas ou des explications complexes », explique L. Epstein. « Ils ont besoin d'échanger des contenus sur leur portable ou se lever pour écrire ou dessiner sur le tableau ; il leur faut également toutes les subtilités d'une communication en face à face. La vidéoconférence, si elle est utilisée, doit présenter les mêmes avantages que les rencontres en personne. »

Un nouveau mode de travail

On assiste aujourd'hui à la convergence de nouveaux espaces et technologies collaboratifs, conçus pour favoriser l'échange d'idées et impliquer les participants d'une réunion. A Atlanta, une équipe de consultants et d'experts utilisant la solution de vidéoconférence HD media:scape® se réunissent autour d'un comptoir en U, chacun avec leur portable branché à un Puck™. Sur un écran haute définition, les dirigeants d'une grande entreprise basée dans une autre ville communiquent avec divers participants, affichent des photos, des schémas, des tableaux et des données depuis leur portable, sur un deuxième écran HD. La conversation s'engage de tous les côtés, les idées fusent, les écrans d'affichage changent fréquemment et l'ambiance est décontractée. Certains sont debout, d'autres assis, ils changent de place, entrent dans la pièce et la quittent, sans interrompre la discussion. Si nécessaire, la caméra contrôlée par le système de vidéoconférence zoome à distance sur l'un des participants ou sur un produit placé sur la table.

Cette scène se déroule à Venadar LLC, une entreprise d'innovation leader sur le marché qui aide les groupes figurant dans le classement Fortune 500 à développer leurs marques, en recherchant des innovations éprouvées à travers le monde. Avec des « éclaireurs » en quête de ces nouveaux produits disséminés à travers 35 pays, la vidéoconférence HD est la meilleure solution pour permettre à chacun de se sentir comme présents dans la même pièce, visualisant la même page, avec la même équipe et étudiant un produit réel. « Venadar possède deux salles media:scape, qui se trouvent toutes les deux sur notre principal site et qui sont équipées à l'identique », explique Mark Kaiser, directeur général de Venadar. « Elles sont largement utilisées. Très souvent, nous les mettons à profit pour montrer des produits à nos clients ou pour y organiser des réunions. Vous pouvez placer les produits sur la table et zoomer. C'est tout à fait comparable à la 3D. »

Une expérience fidèle à la réalité

La vidéoconférence HD de Venadar illustre parfaitement l'orientation générale de la collaboration à distance, c'est-à-dire un cadre informel et confortable, qui permette aux participants d'assister à des sessions de plusieurs heures, d'aller et venir, de partager des contenus numériques, des données audio complètes, d'utiliser la caméra librement et d'obtenir une image si nette, que tous ont l'impression d'être sur place. Et



« La collaboration à distance a un impact considérable dans de nombreux domaines stratégiques : la concurrence à l'échelle mondiale, la productivité, les ressources humaines et l'immobilier. »

Ryan Anderson, chef du produit media:scape



Des centres de collaboration virtuelle ont été installés sur plusieurs sites de GE dans le monde, afin de soutenir le travail collaboratif à distance. « Nous considérons nos centres de collaboration comme un réel avantage concurrentiel », affirme Vic Bhagat, responsable de site, GE.

lorsque la collaboration est transparente, les entreprises en tirent profit. Chez Venadar, M. Kaiser affirme que les espaces équipés de la solution media:scape permettent d'obtenir de très bons résultats. « Nos équipes qui sont disséminées à travers le monde doivent pouvoir se retrouver », ajoute-t-il. « Nos salles de vidéoconférence nous permettent d'instaurer un climat beaucoup plus intime, surtout pour nos collaborateurs à l'international, et les efforts en ce sens ont porté leurs fruits, au vu du volume de travail que nous avons pu réaliser. » Ce sont les exigences des entreprises telles que Venadar (travailler sur un marché mondial, faire face à une concurrence acharnée, réagir rapidement et être rentable) qui ont influencé l'évolution des espaces HD, véritables piliers de la collaboration à distance.

Nouvelles possibilités

Les récentes avancées technologiques ont changé la donne, estime Peter Secor, directeur du développement chez Polycom Inc., l'un des leaders mondiaux des technologies de vidéoconférence. « Notre industrie a éliminé les obstacles technologiques il y a deux ou trois ans ; en effet, les réseaux IP se sont suffisamment étendus et généralisés pour pouvoir gérer un trafic de données audio/vidéo pour la vidéoconférence, et le marché des semi-conducteurs a mis au point des puces capables de compresser la vidéo HD en un volume raisonnable », explique P. Secor. « Aujourd'hui, via une connexion Internet de base, on peut prendre en charge des vidéoconférences « Full HD » avec des interlocuteurs du monde entier. » Lorsqu'elle est associée à des environnements de vidéoconférence plus collaboratifs, la vidéoconférence HD sert tout particulièrement les professionnels créatifs, dont le travail est très visible ou qui doivent partager des données complexes, surtout

lorsqu'aucun technicien n'est présent pour gérer la transmission. General Electric installe actuellement des « espaces de collaboration virtuelle », comme il les nomme lui-même, sur plusieurs sites, à commencer par son nouveau centre Advanced Manufacturing and Software Technology Center (centre de production et des technologies logicielles avancées), dans le Michigan. Ces espaces permettent de travailler des heures durant, depuis des sites à distance, sur les processus de développement de nouveaux produits et la production dite « lean ». « Nous considérons nos espaces de collaboration comme un réel avantage concurrentiel », affirme Vic Bhagat, responsable de site, dans le Michigan. « Ils nous permettent de raccourcir la durée des cycles, de limiter les déplacements et d'accélérer les processus. Cela change totalement la donne pour nous. »

Conçu pour se démarquer

L'environnement media:scape utilisé par Venadar et GE a précisément été conçu pour ces types de collaboration approfondie et étendue. La solution media:scape a nécessité des recherches considérables en matière de collaboration. En 2004, Steelcase et IDEO ont débuté une enquête sur l'informatique omniprésente. Steelcase a également développé de nombreux produits et dirigé des sessions de groupes d'utilisateurs, dans un processus de conception itératif. « Nous voulions créer un nouveau type d'environnement, capable de soutenir davantage la collaboration », explique Ryan Anderson, chef du produit media:scape. « media:scape se démarque pour plusieurs raisons. Il permet à tous de se voir les uns les autres, tout en consultant les informations affichées, comme si ces données avaient pris place à leur côté. La démocratie encourage la collaboration plus que la hiérarchie, c'est pourquoi nous avons agencé les tables de

manière à ne pas encourager l'un des participants à s'asseoir à une extrémité et prendre le contrôle. C'est le contenu qui doit primer. Un autre principe a été d'opter pour une disposition pouvant accueillir jusqu'à quatre, six ou huit personnes. Nos recherches ont montré que lorsque les groupes sont constitués de plus de huit personnes, ils se divisent automatiquement en sous-groupes ou bien on retrouve une organisation avec un leader aux commandes de la réunion. Notre objectif est d'instaurer davantage d'interaction entre les participants et les contenus affichés sur l'écran. »

La collaboration au-delà de la simple conversation

Le fait d'associer un cadre agréable à un partage simplifié de données et d'images, instaure un environnement dans lequel des équipes, disséminées aux quatre coins du globe, peuvent communiquer en toute transparence, et transformer ainsi tout espace de réunion en un forum dynamique pour l'équipe, que ce soit sur le lieu de travail ou à travers le monde. Cet espace peut alors accueillir des individus pendant de longues heures de travail, en leur offrant la possibilité d'interagir de manière bien plus approfondie que lors d'une réunion formelle. Cette évolution de l'espace collaboratif est une bonne nouvelle pour les entreprises qui doivent connecter des équipes disséminées sur différents fuseaux horaires et continents. Avec la tendance actuelle, qui privilégie les groupes de travail dispersés aux quatre coins du globe plutôt que réunis dans un même immeuble, la difficulté consiste à associer ces personnes et leur savoir. De plus en plus de personnes entrent en contact instantanément, grâce aux outils qu'ils transportent dans leur poche ou leur sac, c'est pourquoi elles sont, plus que jamais, disposées à utiliser les technologies collaboratives. ●



LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'HONNEUR

2FYSH

Voici un petit aperçu des personnes et entreprises qui œuvrent pour la planète.

Joe Chang est parti en randonnée en Afrique et en est revenu avec une idée brillante. On peut dire que d'une certaine manière, ses vacances ont donné naissance à sa vocation.

En 2006, J. Chang était en randonnée en Afrique, pendant ses congés, après un contrat dans une entreprise aux Etats-Unis. La pauvreté dont il a été témoin a bouleversé sa vie. De retour chez lui, il a concrétisé son projet de créer une entreprise fondée sur un modèle commercial axé sur la durabilité sociale, puis il est retourné au Kenya pour mettre en œuvre son projet.

Aujourd'hui, le concept de J. Chang se traduit par une entreprise nommée 2fysh. Avec la conception, la production et la distribution de textiles, de vêtements et d'artisanat, il assure un revenu et transmet un savoir-faire vital à des centaines de personnes au Kenya, où le chômage avoisine généralement les 50 %.

Le nom 2fysh est inspiré du proverbe chinois « Si tu donnes à celui qui a faim un poisson, tu le nourris pour un jour ; si tu lui donnes une canne à pêche, tu le nourris pour toujours » et du récit biblique sur les deux poissons et les cinq pains. Puis, en cherchant un URL disponible, « to fish » (pêcher) est devenu 2fysh et c'est ainsi que l'entreprise de J. Chang est née.

Tout le principe de 2fysh est de donner à

« l'immense réservoir de talents » que J. Chang a vu au Kenya, les moyens d'agir, et de commercialiser leurs œuvres sur le marché américain. Depuis le début, ses intentions et son approche étaient davantage axées sur la macroéconomie que la microéconomie. J. Chang estime que c'est le seul moyen de parvenir à une transformation sociale et financière durable. Tout en prônant les avantages du micro-financement et des initiatives en faveur du commerce équitable, qui ont aidé les pays en voie de développement, J. Chang est convaincu que « la durabilité sociale émerge avec la naissance d'une classe moyenne, et donc via des volumes de production élevés et le soutien des marchés étrangers. »

Pour assurer la réussite de 2fysh, J. Chang a mis à profit toute son expérience passée du monde de l'entreprise. « On peut dire que l'exploitation c'est mon domaine », dit-il. « J'adore faire avancer les choses et commercialiser des produits. » Cela signifie transmettre des conceptions, des processus, des machines, des standards de qualité et des formations au Kenya, tout en suscitant l'intérêt des canaux de distribution aux Etats-Unis, pour une gamme complète de produits.

2fysh, dont les opérations sont réalisées depuis un entrepôt dans le Michigan, fournit aujourd'hui plusieurs chaînes, notamment

Meijer Inc., le géant de la vente au détail dans le Midwest. De plus, J. Chang a récemment inauguré un partenariat avec le groupe Turnstone de Steelcase, afin de développer des housses tissées à la main pour ses poufs Aight Round et Campfire.

Les produits 2fysh s'appuient sur l'art autochtone. Ils sont fabriqués à partir de matériaux naturels disponibles sur place et produits soit dans des coopératives gérées, soit à domicile, mais pas dans des usines. Les clients plébiscitent les produits 2fysh, car ils sont uniques et présentent un excellent rapport qualité/prix, selon J. Chang. Autre avantage, l'achat de ces produits permet à la population, à leur famille et à toutes les communautés, de vivre plus décemment.

Par exemple, les femmes seules et les veuves, qui sont tout particulièrement marginalisées dans la société kényane, fabriquent les housses pour le groupe Turnstone. Outre un salaire élevé, 2fysh leur paie également des primes selon leurs performances. Grâce à un revenu stable, ces femmes retrouvent un sens à leur vie, leur dignité et le respect d'elles-mêmes.

« Le fait d'avoir un travail régulier transforme la vie de ces femmes », explique J. Chang. « Et c'est précisément le message qu'il faut retenir de l'histoire de 2fysh. » ●



DANIEL PINK

L'AUTEUR DE PLUSIEURS BEST-SELLERS NOUS PARLE DE LA PENSÉE DU CERVEAU DROIT ET DES MEILLEURS ESPACES DE TRAVAIL

Daniel Pink, qui était auparavant chargé de la rédaction des discours d'Al Gore, s'est aujourd'hui frayé son propre chemin, avec un parcours impressionnant en tant qu'intervenant : son site Web répertorie un emploi du temps presque complet de missions auprès d'organismes publics ou privés, à travers le monde entier. Il a écrit quatre best-sellers, il rédige des articles pour de nombreuses publications américaines et comme l'affirme le Financial Times, il est « en train d'acquérir rapidement le statut de gourou international ». Son ouvrage « L'homme aux deux cerveaux », qui a connu un succès phénoménal, décrit la mutation qui s'est produite, depuis la culture d'entreprise traditionnelle reposant sur le cerveau gauche, à la mise en valeur de la créativité et de la pensée du cerveau droit. Son dernier ouvrage, « Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us », (L'étonnante vérité sur ce qui nous motive vraiment) avance l'idée selon laquelle l'entreprise a besoin d'une approche davantage centrée sur l'humain pour motiver les personnes. Ses propos que nous avons rapportés ci-dessous, proviennent d'une récente émission de 360 diffusée sur le Web et de questions supplémentaires auxquelles il a répondu par e-mail.

Visionnez le programme Web de 360 « Educating the Creative Leaders of Tomorrow » (Former les leaders créatifs de demain) avec Daniel Pink, Roger Martin, directeur de l'école de management Rotman, et Jim Keane, président de Steelcase.
360.steelcase.com/articles/360-discussion/

Q&R

Qu'est-ce qui représente, selon vous, le meilleur bagage de compétences : le MFA (Master of Fine Arts : maîtrise ès arts) ou le MBA (Master of Business Administration : maîtrise en administration des affaires) ?

Beaucoup de compétences liées aux MBA se banalisent : les capacités analytiques qui n'encouragent pas l'élaboration de nouvelles possibilités mais qui concernent l'évaluation des différentes options disponibles et l'utilisation de fonctions cognitives algorithmiques. Nous pouvons informatiser un grand nombre de ces compétences et les transmettre à l'étranger, à des fournisseurs à bas coût, étant donné que le programme Excel fonctionne aussi bien à Manille qu'à Toronto. Désormais, les profils artistiques intègrent à leur CV des concepts commerciaux. Certains programmes de MFA proposent des modules d'art et de design associés au monde des affaires, une sorte de mélange de compétences du cerveau droit et du cerveau gauche. Les gens réalisent que le monde n'est pas segmenté selon les préférences de certains départements d'université, mais qu'il règne un certain désordre et que les compétences se chevauchent.

Les étudiants recherchent-ils ce type de diversité dans leur formation universitaire ?

Au cours des 20 dernières années, les doubles spécialisations, de même que les spécialisations personnalisées, se sont multipliées de manière spectaculaire dans l'enseignement du premier cycle, aux États-Unis. Les jeunes réfléchissent à leurs études en ces termes : « Je sais ce que je veux étudier, je sais ce qui m'intéresse et je sais comment préparer mon avenir. ». Puis, ils se tournent vers les différents départements de leur université, qui ont été créés au 19^e siècle et se disent : « Mais, attendez un peu, cela ne correspond pas à la façon dont je souhaite faire mes études. Je vais donc étudier la génétique et je ferais mieux de prendre aussi des modules de philosophie. En réalité, je devrais peut-être me concentrer autant sur la philo que sur la génétique et choisir comme spécialisation la bioéthique ou une matière de ce type. » La plupart des établissements d'enseignement supérieur sont à la traîne sur ce terrain. Les universités ont généralement trois ou quatre cycles de retard sur le reste de la société.

Comment avez-vous décidé d'écrire un livre sur la motivation ?

On constate, de plus en plus, la faiblesse de certains types d'éléments motivants sur le lieu de travail. Il s'agit des incitateurs classiques du type du « bâton et de la carotte », ce que j'appelle les incitateurs « si/alors » : « si tu fais ceci, alors tu obtiendras cela ». Ils sont parfaits pour le travail algorithmique simple, de routine, qui repose sur des règles. Mais 50 années

d'études scientifiques nous disent qu'ils ne sont pas très efficaces pour les activités créatives, conceptuelles et d'intégration, que la plupart des gens effectuent aujourd'hui. L'un des objectifs du livre était de réduire le fossé entre les connaissances scientifiques et les activités des entreprises.

Comment les entreprises ont-elles réagi face à cet effort ?

Nous avons obtenu de très bonnes réactions. Nous avons constaté beaucoup moins de résistance face à la principale exigence que je ne l'aurais imaginé. Beaucoup de sociétés se lancent dans les journées FedEx, repensent leurs systèmes de rémunération et réfléchissent à des moyens d'assurer l'autonomie des employés (les journées FedEx font référence aux journées que l'entreprise de logiciels Atlassian réserve chaque année aux développeurs, pour leur permettre de travailler sur l'activité de leur choix ; ils doivent présenter leurs résultats le lendemain). La difficulté tient au fait que tout est terriblement axé sur le court terme, surtout dans les entreprises publiques. Les dirigeants me disent : « Vos idées sont excellentes. Nous essaierons absolument de les mettre en place, mais le trimestre prochain, lorsque nous serons sûrs d'avoir atteint les objectifs de ce trimestre. » Puis, ils répètent la même chose le trimestre suivant.

Vous avez affirmé que le travail conceptuel nécessitait un environnement physique différent. Qu'entendez-vous par là ?

Il nous faut trouver de nouvelles stratégies de motivation, autant pour nous que pour les espaces de travail physiques. Comment obtenir des espaces de travail en accord avec notre nature profonde, plutôt que des environnements conçus pour des activités très différentes, qui de bien des manières, vont à l'encontre de notre nature profonde ? La question est vraiment d'amorcer une nouvelle réflexion, de prendre un certain temps pour élaborer un système totalement nouveau, au lieu d'essayer d'améliorer le système défectueux existant. Pourquoi ne pas définir une troisième option, et ne plus se contenter de la traditionnelle alternative qui s'offre à nous. C'est vraiment là le cœur de l'action.

A quoi ressemblerait cette troisième option ?

Réfléchissez à votre mode de travail. Vous pouvez effectuer un travail qui nécessite de la concentration n'importe où, dans un taxi, dans un bus, à l'aéroport, à votre domicile, vraiment n'importe où. L'idée qu'il faille se rendre dans une structure physique appelée bureau pour pouvoir effectuer ce travail de concentration est quelque peu aberrante. Par conséquent, si vous vous déplacez dans un bureau et donc dans un espace physique, c'est que vous espérez en retirer un quelconque intérêt. Selon moi, il existe

trois types d'espaces nécessaires intéressants : les espaces conçus pour un travail nécessitant de la concentration, les espaces destinés à la collaboration et les espaces favorisant des contacts inopinés. Les meilleurs espaces de travail sont ceux qui parviennent à configurer l'environnement, de manière à intégrer chacune de ces trois sphères, tout en garantissant une libre circulation des personnes. Bien entendu, l'idée est très simple sur le papier, mais difficile à mettre en pratique. Très souvent, on obtient une sorte d'interaction, de collaboration, la possibilité d'échanger avec diverses personnes et d'entrer en contact avec autrui, par le fruit du hasard.

La plupart des lecteurs du magazine 360 sont des architectes et des concepteurs, qui travaillent dans des studios. Pensez-vous que ce type d'espace de travail puisse convenir à d'autres types d'activités ?

Absolument. En réalité, je pense que dans les années à venir, les espaces de travail traditionnels ressembleront davantage à des studios, qu'à des bureaux comprenant de rangées de tables et de compartiments, et occupés par des employés en costumes gris. Nous devons offrir aux gens la possibilité de configurer et de reconfigurer librement les espaces. Au lieu de proposer aux collaborateurs des choix limités, peut-être faudrait-il leur permettre de composer et recomposer leur espace de travail, en temps réel. La façon dont les employés contournent certaines situations indique bien que l'espace n'a pas été nécessairement pensé pour la collaboration. Dans n'importe quel espace de travail où vous irez, vous constaterez que les gens l'ont reconfiguré pour l'adapter à leurs besoins. Et je me fais toujours cette réflexion : « Et si au lieu de s'opposer à ce penchant naturel, on essayait plutôt de l'encourager ? » Une partie de ce concept consiste à laisser les gens configurer eux-mêmes l'espace, afin de leur permettre de travailler de la manière qui leur convient le mieux. Une autre partie consiste à créer des espaces de collaboration élaborés, car les meilleurs retours d'informations sur le bien-être général, proviennent des collègues, dans un cadre informel, plutôt que des dirigeants, dans un cadre formel.

Peut-on mesurer la créativité ?

Il existe des statistiques qui permettent de mesurer la pensée créative, mais il faut les prendre avec des pincettes. D'une certaine manière, c'est un leurre de penser qu'il est possible d'associer une mesure à un concept, tel que la créativité. Il faudra toujours prendre en compte une certaine ambiguïté et c'est là tout le problème. Vous devrez assumer soit une ambiguïté légitime, soit une certitude erronée. Personnellement, j'opte, sans aucune hésitation, pour l'ambiguïté légitime. 🟡



360°

**L'ESPACE DE TRAVAIL SOUS TOUTES SES COUTURES :
RECHERCHES, CONNAISSANCES ET TENDANCES**

www.steelcase.fr

360IWREN 360 Magazine publié par Steelcase. Tous droits réservés. Copyright 2011

Steelcase

Travaillez comme vous aimez.®