

360°



Nouveaux modes de travail. Nouvelles règles.

Comment l'hypercollaboration redéfinit
le travail en équipe

Place aux équipes modernes !
Créer des espaces dynamiques
propices à l'innovation

La science de la collaboration
Comment le mouvement active
le cerveau

Explorer
l'innovation
au travail

Numéro 16



360°

Explorer
l'innovation
au travail

Cela ne vous a sans doute pas échappé : la course à l'innovation entraîne un profond bouleversement du travail.

Dans les entreprises du monde entier, les processus, moins cloisonnés que par le passé, sont désormais organisés en mode projet par des équipes hypercollaboratives. Le travail n'est plus une séquence linéaire de contributions individuelles, mais une confrontation active et rapide des idées – il ressemble davantage à un match de foot qu'à une course de relais.

Ce numéro du magazine 360° se penche sur les impératifs de la collaboration, qui imposent la création d'espaces radicalement différents, caractérisés par la flexibilité, la liberté, le choix et le contrôle, et dotés de mobilier, de technologies et d'outils au service de l'excellence.

360°

Explorer
l'innovation
au travail

steelcase.eu/360

Votre avis nous intéresse !
Suivez Steelcase et
faites-nous part de vos commentaires :

-  facebook.com/steelcase
-  twitter.com/steelcase
-  youtube.com/steelcasetv
-  instagram.com/steelcase
-  pinterest.com/steelcase
-  360magazine@steelcase.com
-  steelcase.com/podcasts

Le magazine 360° est publié par Steelcase Inc. Tous droits réservés. 19-E0000319 Copyright 2019. Les marques citées dans ce document sont la propriété de Steelcase Inc. ou de leurs propriétaires respectifs.

Le contenu de cette publication ne peut être reproduit sous quelque forme que ce soit sans notre autorisation préalable. N'hésitez pas à nous contacter le cas échéant.

Éditrice
Gale Moutrey

Rédactrice en chef
Chris Congdon

Directrice de la rédaction
Stav Kontis

Directrice de la création
Erin Ellison

Direction artistique et design
Emily Cowdrey
Hybrid Design, SF

Assistant d'édition
Jacob Van Singel

Correspondants internationaux
Europe, Moyen-Orient et Afrique
Serena Borghero
Olivier Dauça
Rocio Diez
Fabian Mottl
Deena Sami
Uli Zika

Asie-Pacifique
Maria Bourke
Allan Guan
Candy Ng
Alison Quodling
Cherry Wan
Kiki Yang

Traduction
Frédérique Rey

Contributeurs
Rebecca Charbausk
Jane Graham
Lisa Light
Jeff Link
Eileen Raphael
Lindsey Roberts
Julie Watt

Photographes / directeurs artistiques
Benny Chan
Jeremy Frechette
Christoph Gabler
Noah Webb

Illustrateurs
Hybrid Design, SF
Laura Breiling
Jody Williams

Médias numériques
Areli Arellano
Sara Onken
Anne-Sophie Peter
Andrew Wyatt

Relations publiques
Katie Pace
Britta Gneiting
Kayla Hanson

Sommaire

6
Vue à 360°

8
Perspectives

10
Journée de travail

18
Tendances 360°

102
Flash-back

Articles



22 Nouveaux modes de travail. Nouvelles règles.

Les équipes sont soumises à une pression croissante : elles doivent mener à bien des tâches de plus en plus complexes et atteindre des objectifs de plus en plus ambitieux en ayant toujours une longueur d'avance sur leurs concurrents. Ces nouvelles équipes dites « hypercollaboratives » adoptent des processus fluides et rapides, interagissant en permanence. Cependant, si leurs modes de travail ont radicalement changé, leur environnement, lui, est resté figé. Les chercheurs de Steelcase expliquent comment créer des espaces répondant à leurs besoins pour leur permettre d'exceller.

Illustration de couverture
Pat Charoensiri, Hybrid Design



Articles

14

Votre travail compte-t-il ?

Adam Grant, auteur et animateur du podcast TED *WorkLife*, explique comment rendre au travail tout son intérêt. « Les activités récréatives ne permettent pas de créer un climat de confiance. Je conseille plutôt de constituer des groupes et de leur demander de travailler main dans la main pour créer quelque chose ou pour résoudre un problème complexe. »



70

La science de la collaboration

D'après les neurosciences, notre corps et notre cerveau sont interconnectés, et notre capacité à apprendre et à résoudre des problèmes peut être influencée par le mouvement. Or actuellement, alors que les individus consacrent la majorité de leur temps à la collaboration – comme le confirme une récente étude de Steelcase –, ils sont contraints de travailler dans des espaces favorisant la passivité. Compte tenu de l'intensification de la concurrence sur le marché, il est donc nécessaire de promouvoir une collaboration plus active à travers un environnement adéquat.



36

Journée-type d'une équipe agile

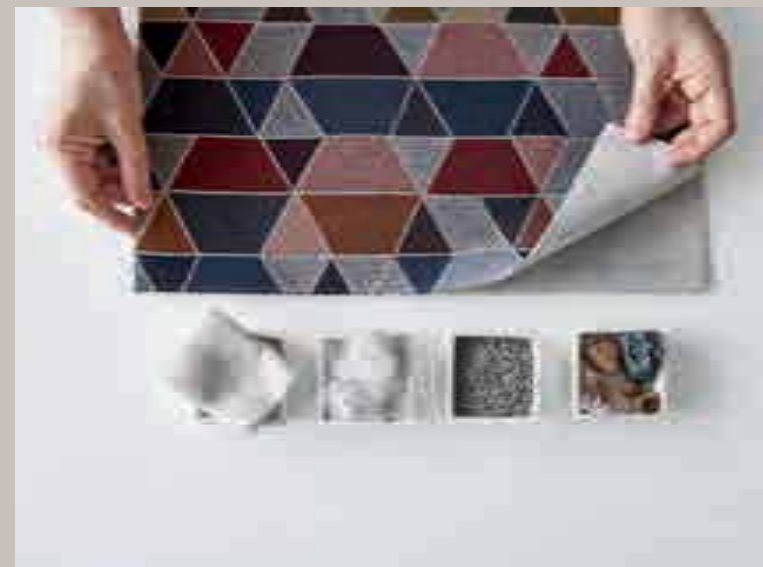
Nous avons passé une journée avec Kim et son équipe, qui travaillent au sein d'un espace créé il y a un an. Conçu dans le but de promouvoir une culture plus agile, celui-ci aide les collaborateurs à accélérer les processus, à tester et à mettre en œuvre de nouvelles idées et à se rapprocher de leurs clients.



90

Surprise et plaisir

La longévité, la durabilité, l'ergonomie, le choix et la disponibilité, qui étaient autrefois des facteurs différenciants, sont aujourd'hui la norme. Pour se démarquer, les designers de Coalesse misent sur le caractère et l'artisanat, qui améliorent l'expérience utilisateur de façon totalement inattendue.



50

Place aux équipes modernes !

Dans le cadre d'une initiative pluridisciplinaire, des designers, des chercheurs, des ingénieurs et des chefs de projet de Steelcase ont étudié le fonctionnement d'équipes créatives aux États-Unis, en Europe et au Moyen-Orient. C'est en s'inspirant de leur audace – elles ont pris l'initiative de bousculer elles-mêmes leurs espaces figés – qu'ils ont créé Steelcase Flex Collection, une solution permettant de créer des quartiers dynamiques adaptés aux besoins des équipes et des individus.



98

Le plein d'énergie

Des études ont démontré que Celliant, une fibre révolutionnaire, avait pour effet de stimuler la circulation sanguine et l'oxygénation de l'organisme, renforçant ainsi le dynamisme, la vivacité d'esprit et le confort des utilisateurs. Et pour ne rien gâcher, d'après des tests non scientifiques réalisés par Designtex, il semblerait que les chiens, eux aussi, plébiscitent cette nouvelle solution !



Vue à 360°

Si, il y a bien un « JE » dans l'équipe.

Illustration
Pat Charoensiri, Hybrid Design

7

Lorsque j'étais au lycée, des affiches aux messages évocateurs étaient placardées sur les murs des vestiaires : « Le travail vaut mieux que le talent » ou « Tout est possible, il suffit d'y croire ». Et bien sûr : « Il n'y a pas de JE dans une équipe ». Si je comprends l'intention louable derrière cette fameuse maxime, je pense cependant qu'elle est inexacte. Les équipes sont composées d'une somme de « JE », des individus à la personnalité, aux aptitudes et aux besoins uniques. Sur le terrain comme au bureau, elles ne sont performantes que lorsque les attentes du collectif mais aussi celles de chacun de ses membres sont prises en compte. Il nous faut donc réussir à concilier le « JE » et le « NOUS ».

La collaboration n'a jamais été aussi importante. Tandis que la transformation numérique bouleverse tous les secteurs d'activité, les entreprises comptent sur elle pour stimuler l'innovation et la croissance. D'après notre dernière étude, les employés sont convaincus qu'elle peut donner naissance à des idées nouvelles, améliorer la qualité du travail, accroître la productivité et faire émerger des solutions innovantes. Ils y consacrent d'ailleurs plus de la moitié de leur temps. Ainsi, nos dirigeants n'ont pas besoin d'insister : nous sommes déjà des adeptes de la collaboration – et même de l'hypercollaboration. Ce qu'ils peuvent faire, en revanche, c'est tâcher de trouver un équilibre entre les préoccupations de tous les individus pour leur permettre de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Afin d'aider les équipes et les personnes qui les constituent, il est indispensable de leur laisser le contrôle de leur environnement, qu'il s'agisse du degré d'intimité, de l'aménagement de l'espace ou des technologies utilisées. Cela requiert une réelle évolution des mentalités de la part de dirigeants et d'entreprises habitués aux espaces de travail relativement figés – une évolution néanmoins indispensable à l'heure où la guerre des talents fait rage.

Chris Congdon
Rédactrice en chef, Magazine 360°

Perspectives

Partez à la rencontre de nos contributeurs.



Julie Barnhart-Hoffman

Membre de l'équipe
WorkSpace Futures
Steelcase

« La proximité et les interactions sont primordiales, ce qui va à l'encontre de la perception généralement négative des open spaces. Elles permettent en effet de recueillir différents points de vue, favorisant ainsi l'apprentissage. Cependant, cette collaboration renforcée doit également tenir compte des besoins des individus. »



Bill Bennie
Directeur Design
Steelcase

« Les équipes ont besoin de flexibilité pour passer d'une activité à l'autre, surtout lorsqu'elles appliquent la méthode agile ou le design thinking. Nous avons donc repensé nos solutions en tenant compte de cette évolution. »

Donna Flynn

Vice-présidente WorkSpace Futures
Steelcase

« Je pense que l'une des erreurs fondamentales concernant la collaboration consiste à la confondre avec la communication. La plupart des réunions – qui peuvent être très nombreuses au sein d'une entreprise – s'avèrent assez peu productives car elles se contentent souvent de communiquer au sujet d'un problème au lieu de tâcher de le résoudre. »



John Hamilton

Directeur Global Design
Coalesse

« L'artisanat consiste à donner forme à une idée. Toujours source d'amélioration, il reflète la valeur, le caractère, le savoir-faire et l'histoire liés à un objet. Lorsqu'il est absent, celui-ci semble inachevé. Dans le processus de développement, l'artisanat fait partie intégrante de la solution que nous associons à chacun de nos produits. »

Frank Graziano

Membre de l'équipe
WorkSpace Futures
Steelcase

« Il est essentiel d'instaurer un environnement fluide qui favorise l'ouverture d'esprit. Lorsque les informations sont visibles, elles deviennent plus concrètes et plus facilement utilisables collectivement par les membres de l'équipe. La mobilité ouvre de nouveaux horizons. »



Vanja Mistic

Chercheuse WorkSpace Futures
Steelcase

« Les espaces consacrés au travail individuel et ceux dédiés au travail d'équipe sont encore trop souvent cloisonnés. Rares sont les entreprises qui ont repensé leur organisation spatiale pour favoriser une alternance fluide entre concentration et collaboration, laquelle est pourtant indispensable à l'adoption de la méthode agile, du design thinking et de toute autre approche collective. »

Deidre Hoguet

Directrice Applied Research
DesignTex

« Le revêtement des sièges fait rarement partie des solutions envisagées pour améliorer le bien-être des employés de bureau. Or, DesignTex s'est justement demandé comment il pouvait atténuer les problèmes de santé liés au travail sédentaire. »



Journée de travail

Des idées pour une journée de travail réussie

Curiosité : un vilain défaut ?

Une étude publiée dans le *Harvard Business Review* confirme que la créativité améliore la performance des entreprises. Pourtant, 70 % des quelque 3 000 employés interrogés dans le cadre d'une récente enquête ont l'impression que leurs questions pratiques restent sans réponse, ce qui émousse leur curiosité – un facteur clé de la créativité. Voici cinq moyens de renforcer la créativité au travail :



1 Récompensez la curiosité.

Demandez aux candidats de résumer leur livre préféré ou de décrire une expérience qui leur a beaucoup appris.

4 Fixez des objectifs.

Les objectifs relatifs à l'apprentissage stimulent la motivation.

2 Posez beaucoup de questions.

Savoir écouter est souvent un préalable à la recherche de solutions créatives.

5 Encouragez l'audace.

C'est en sortant des sentiers battus que l'on relève de nouveaux défis.

3 Posez les bonnes questions.

Bob Langer, du MIT, soutient que poser les bonnes questions est plus important que de trouver les bonnes réponses.

Parlez-vous !

Le sentiment de solitude est extrêmement répandu : en 2018, une enquête menée par Cigna a révélé que la majorité des Américains en souffraient, et le Royaume-Uni vient de nommer un ministre chargé de lutter contre ce phénomène. Voici trois conseils simples pour se sentir moins seul au travail :

Des conversations en face à face

Plutôt que d'envoyer un e-mail, allez parler directement à vos collègues.

Des moments de partage

Prévoyez un créneau chaque semaine pour discuter avec un collègue autour d'un café.

Des activités sociales

Créez un club ouvert à tous proposant des activités après le travail.



Peur de rater quelque chose ?

Comment vaincre la peur de passer à côté d'une information importante, alimentée par un usage excessif des technologies modernes ? C'est simple : il suffit de décrocher et de vivre dans l'instant présent. Voici comment faire :

Évaluez le temps que vous passez sur Internet à l'aide d'un minuteur ou d'une application comme Moment.



Imposez des limites à votre famille et à vos collègues : vous n'avez pas besoin d'être joignable 24 heures sur 24.



Prévoyez un créneau pour lire vos e-mails et faire des recherches en ligne.



Coupez Internet et profitez du moment présent.



Musclez votre cerveau !

Oubliez vos biceps un moment : c'est votre cerveau qui a besoin d'un peu de tonus. La Stanford d.school et la Creativity Gym de Vienne sont convaincues que la créativité est un muscle qui s'entretient. Ainsi, des centres spécialisés

ouvrent leurs portes dans le monde entier. Leur objectif ? Développer l'imagination en stimulant la matière grise. Si vous cherchez à booster votre créativité, allez donc faire un tour dans l'un de ces clubs de fitness pas comme les autres !

Que veulent les employés ?

Adam Grant, de la Wharton School, a demandé aux collaborateurs de Facebook quelles étaient leur principales sources de motivation. Voici ce qu'ils ont répondu :



Carrière

L'autonomie au travail favorise l'apprentissage et le développement.



Relations

Se sentir respecté et apprécié permet de nouer des relations harmonieuses.



Sens

Avoir un but bien précis est une source de fierté.

Nos lectures

Imagine It Forward: Courage, Creativity, and the Power of Change

Beth Comstock et Tahl Raz

Transformer l'état d'esprit et la culture d'une entreprise est un processus complexe pour lequel il n'existe pas de méthode miracle. Beth Comstock, ancienne vice-présidente de GE, nous livre un point de vue nouveau, inspirant et très personnel sur la manière d'affronter le changement.



Chief Joy Officer: How Great Leaders Elevate Human Energy and Eliminate Fear

Richard Sheridan

Comment les dirigeants peuvent-ils promouvoir le bonheur au travail ? Auteur d'un précédent ouvrage sur la culture d'entreprise, Richard Sheridan se penche cette fois-ci sur les défis du leadership et la satisfaction qu'il peut apporter.



Unsafe Thinking: How to be Nimble and Bold When You Need It Most

Jonah Sachs

Innover suppose de bousculer le statu quo, de proposer des idées courageuses et d'envisager les problèmes et les opportunités sous un jour nouveau. Dans Unsafe Thinking, Jonah Sachs explique comment prendre des risques audacieux et intelligents pour réussir dans le monde de l'entreprise et dans la vie en général.



Les choses que j'aime

« La cabine acoustique a été conçue pour résoudre deux problèmes majeurs liés aux open spaces : premièrement, le manque d'intimité physique et sonore, et deuxièmement, l'absence de pièces fermées au sein d'un même espace. Nous savions que la clé du succès résidait dans notre capacité à repenser ce concept de pièce fermée. »

Équipe Air³ Design & Engineering



Obstacles à la créativité



En quête de créativité ?

Compte tenu de l'importance croissante de l'innovation et de l'originalité dans le monde de l'entreprise, la réussite d'une carrière dépend en grande partie de la capacité créative. Steelcase a interrogé plus de 4 500 personnes en Allemagne, en France, au Royaume-Uni, en Espagne, aux États-Unis et au Japon sur leur perception de la créativité dans l'espace de travail et sur ce qui

les empêchait d'exploiter pleinement leur potentiel créatif. Vous serez peut-être surpris par certaines réponses.

74 % des sondés effectuent des activités créatives au quotidien.

14 % d'entre eux n'ont pas la possibilité d'exprimer leur créativité.

55 % voudraient que leur fonction soit plus créative.

Les membres de la génération Y et Z sont plus créatifs que leurs aînés :

78 % font preuve de créativité tous les jours ou toutes les semaines, contre 70 % de la génération X et des baby boomers.

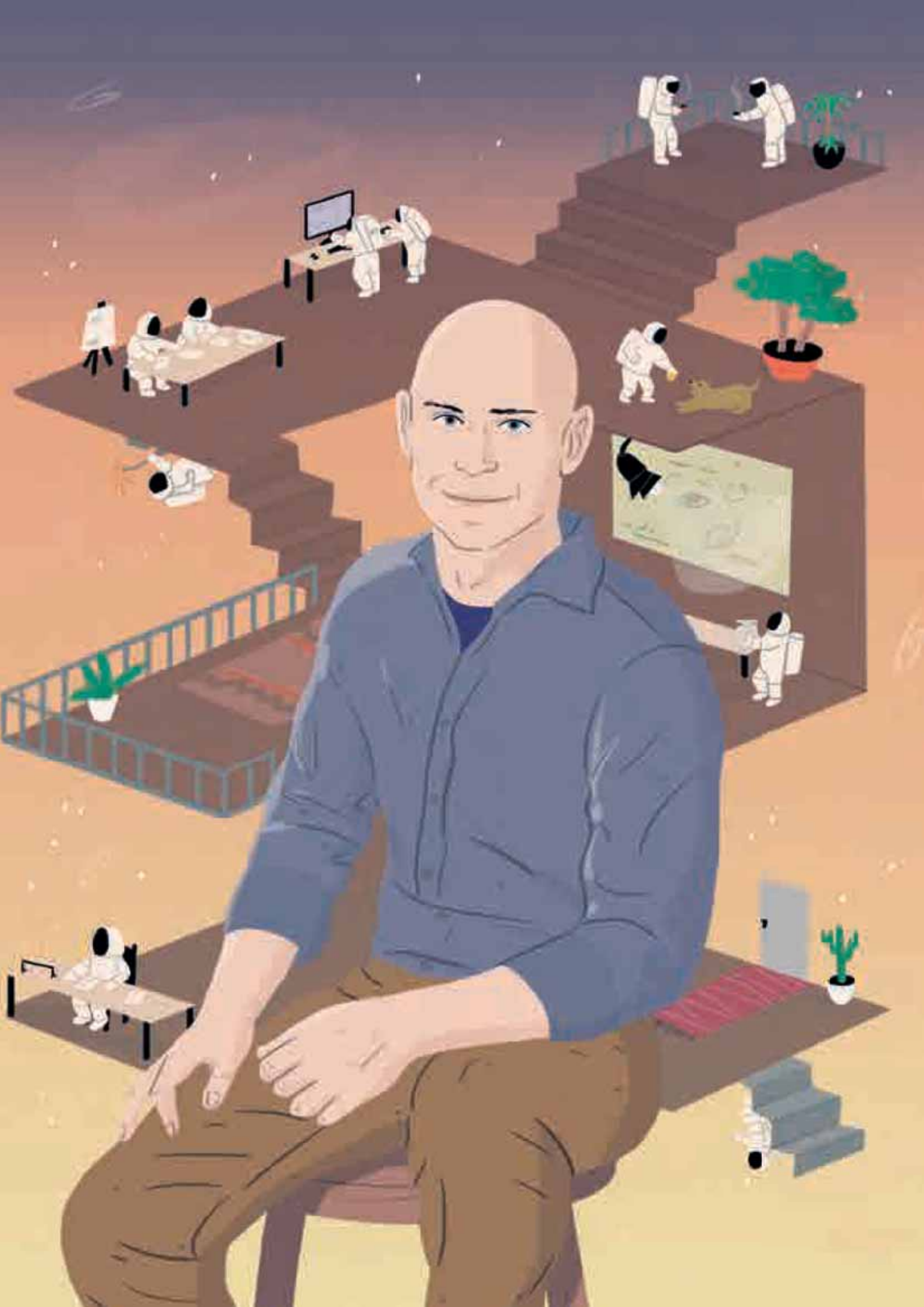
Les générations Y et Z sont aussi plus ambitieuses dans ce domaine que les employés plus âgés (60 % contre 50 %).

Lire le rapport de Steelcase dans son intégralité sur <https://www.steelcase.com/eu-fr/creativite-espace-travail/>

Votre travail compte-t-il ?

Illustrations
Laura Breiling

D'après Adam Grant, il suffit de se poser une question toute simple pour mesurer l'utilité de son emploi : s'il disparaissait, qui s'en trouverait affecté ? Ce psychologue des organisations, auteur et animateur du podcast *TED WorkLife*, explore différentes pistes pour rendre au travail tout son intérêt. Au contact de très nombreuses entreprises et administrations issues des secteurs les plus divers (y compris l'aérospatiale), il s'efforce de toujours aborder le bureau traditionnel sous un angle nouveau. Interrogé par l'équipe 360°, il livre ses réflexions sur l'instauration de la confiance et la recherche de sens au travail.



360 : On parle de plus en plus de la quête de sens au travail. Pourquoi cette question a-t-elle pris une telle importance ?

Adam Grant : Pour être motivé, un collaborateur doit sentir que son travail a un impact sur la vie d'autrui – si son emploi n'existait pas, qui s'en trouverait lésé ? Dans les années 2000, diverses enquêtes ont montré que cette notion d'utilité était cruciale pour la majorité des employés. Mais cela n'a rien de nouveau : dans les années 1970 et 1980, elle figurait déjà en tête des priorités.

360 : Innover implique d'accepter l'échec, et donc de créer un climat de confiance. Cependant, peu d'organisations y parviennent. Comment l'expliquez-vous ?

AG : J'ai eu l'occasion d'échanger avec des astronautes ayant séjourné à bord de la Station spatiale internationale. J'ai également consulté les spécialistes qui ont participé à leur formation. Tous m'ont dit la même chose : la question n'est pas de savoir si vous aimez votre équipage, mais si vous pouvez compter

sur lui. Il n'est pas nécessaire d'avoir des points communs, d'appartenir au même milieu ou de partager les mêmes valeurs. En revanche, chacun doit avoir la certitude que ses compagnons accompliront leur mission au mieux de leurs capacités, en faisant passer l'intérêt du groupe avant le leur.

Les membres de cet équipage en particulier étaient d'anciens ennemis : il s'agissait d'Américains et de Russes, tous vétérans de l'Armée, qui avaient connu la guerre froide. Désormais, ils étaient censés vivre et

« La question n'est pas de savoir si vous aimez votre équipe, mais si vous pouvez compter sur elle. »

travailler ensemble en se faisant confiance. Ils y sont parvenus grâce à la clarté de leur mission, à la reconnaissance de leurs compétences respectives et à une volonté commune de se montrer vulnérables et de prendre des risques ensemble.

360 : Que pensez-vous des pratiques couramment utilisées pour souder les équipes ?

AG : Je suis très sceptique vis-à-vis de toutes ces activités de cohésion qui fleurissent dans les entreprises. Ce n'est pas en organisant des tournois de ping-pong et des soirées dansantes que l'on permet aux individus de créer des liens : dans ce type de circonstances, on se tourne toujours vers les personnes que l'on connaît déjà. En outre,

les employés ne sont confrontés à aucune difficulté. Comment apprendre à se faire confiance lorsque tout n'est que plaisir et divertissement ?

360 : Quelle est la bonne méthode ?

AG : Il faut laisser de côté les activités récréatives. Je conseille plutôt de constituer des groupes et de leur demander de travailler de concert pour créer quelque chose ou pour résoudre un problème complexe. Les expériences qui permettent de renforcer la cohésion et de révéler les personnalités de chacun ne sont pas nécessairement plaisantes !

360 : Qu'est-ce que l'espace de travail révèle de l'entreprise ?

AG : L'aménagement des bureaux en dit long sur la conception de la hiérarchie. Si je dirigeais une organisation, je n'aurais pas envie de me cacher dans un coin, au contraire : je voudrais être au cœur de l'action. Certaines sociétés ont un étage séparé pour les dirigeants, qui possèdent tous leur bureau individuel. Avec ce mode de fonctionnement, comment voulez-vous que les collaborateurs fassent passer leurs idées ?

Je ne suis pas pour autant un fervent défenseur des open spaces, qui ne conviennent pas aux personnes introverties. Je pense qu'il existe un juste milieu : il serait utile que les dirigeants travaillent à proximité de leurs collaborateurs, mais chacun devrait avoir la possibilité de s'isoler pour se concentrer.



360 : À l'heure où les employés travaillent de moins en moins à leur poste, les entreprises leur demandent de se réunir pour résoudre les problèmes les plus épineux. Que pensez-vous de cette contradiction ?

AG : Tout est question d'équilibre. D'après une méta-analyse des diverses études sur le télétravail, ce dernier n'a pas d'impact négatif à condition que les employés soient physiquement présents dans l'entreprise une partie de la semaine. Certains dirigeants regrettent de ne plus pouvoir les surveiller, mais c'est un aveu d'échec : un collaborateur motivé n'a pas besoin d'être contraint à travailler.

360 : Qu'est-ce qui vous a le plus surpris dans le cadre de votre activité auprès des entreprises ?

AG : La question du statut. De manière générale, les individus qui s'accrochent aux symboles de pouvoir sont ceux qui manquent le plus de confiance en eux. Un beau bureau n'est pas la preuve d'un quelconque accomplissement, mais le signe que l'on

cherche désespérément à afficher sa réussite. L'enseignement universitaire n'est pas épargné par cet état d'esprit : certains de mes collègues demandent à leurs étudiants de les appeler par leur nom de famille précédé de « professeur ». Pourquoi tiennent-ils tant à leur titre ? N'est-il pas plus gratifiant d'obtenir le respect grâce à ses compétences ? Nous devrions communiquer d'égal à égal plutôt que de créer une distance artificielle sur la base d'un titre qui ne reflète pas nécessairement le mérite de la personne.

« Vouloir surveiller ses employés est un aveu d'échec car un collaborateur motivé travaille sans y être contraint. »



Envie d'en savoir plus sur le travail d'Adam ? Téléchargez le podcast TED WorkLife et rendez-vous sur steelcase.com/podcasts pour écouter How to Make Work Not Suck (en anglais). Vous découvrirez notamment comment la procrastination peut stimuler la créativité.



Tendances 360°

La course aux talents

La transformation numérique est en cours. Désormais, toutes les entreprises font appel à la technologie pour renforcer leur efficacité et explorer de nouveaux horizons, soit en intégrant les données à leur prise de décisions, soit en investissant dans de nouveaux outils.

Pas moins de 87 % des cadres considèrent la numérisation comme une priorité* et près de la moitié des dirigeants sont convaincus que d'ici 2020, le numérique aura un impact sur plus de 50 % de leur chiffre d'affaires.**

Mais les organisations savent bien que le succès ne repose pas uniquement sur la technologie : il dépend aussi des individus. Ainsi, les collaborateurs technophiles et qualifiés en quête d'un nouvel employeur ont l'embaras du choix.

Le salaire et les avantages en nature ne suffisant plus à les attirer, les entreprises sont contraintes de mettre en avant de nouveaux atouts pour recruter les meilleurs talents.

Voici quelques chiffres illustrant la situation actuelle sur le marché du travail.

« Toutes les entreprises sont dépendantes de la technologie, quels que soient les biens ou les services qu'elles produisent. Celles qui reconnaissent cet état de fait sont celles qui construiront le monde de demain. »

Forbes Technology Council, janvier 2017

Un marché de l'emploi en surchauffe

Le nombre d'opportunités allant croissant, les employés se montrent moins fidèles à leur entreprise et plus sélectifs dans le choix de leur poste.



3,5 M

Nombre d'individus choisissant de quitter leur emploi



1,7 M

Nombre d'individus licenciés ¹

D'après une enquête Gallup, l'inadéquation à la culture d'entreprise ou à la fonction occupée fait partie des principaux motifs de départ. De plus, 51 % des employés seraient prêts à changer de poste si on leur proposait des horaires de travail plus souples. ²



756 000

Estimation du nombre de postes vacants en Europe dans le domaine des TIC à l'horizon 2020 ³

Sources : (1) U.S. Bureau of Labor, décembre 2018 (2) State of the American Workplace, Gallup, 2017 (3) empirica, document de travail : e-skills in Europe, 2015 (4) Rapport « Future of Skills » pour le Conseil exécutif de l'AMCHAM EU, mai 2018 (5) Deloitte Millennial Survey, 2018 (6) Rapport « What Workers Want » de Hays, 2017 (7) Mercer Talent Trends, 2017 (8) L'engagement et l'espace de travail dans le monde, 360° Rapport d'étude internationale Steelcase, 2016

*Gartner 2018-2019 Top Insights for the C-Suite

**The State of Digital Business 2016 à 2020, Forrester Research, 2015

Illustrations
Gabriel Ribes, Hybrid Design



45 % des employeurs dans le monde peinent à pourvoir les postes vacants.



51 % des employés recherchent activement un nouvel emploi.



73 % des employés désengagés sont susceptibles de chercher un nouveau poste. ²



40 %

des entreprises européennes ont du mal à recruter des individus disposant des qualifications dont elles ont besoin pour croître et innover.

La moitié de la population de l'UE ne possède pas les connaissances numériques élémentaires. ⁴



Génération mobile

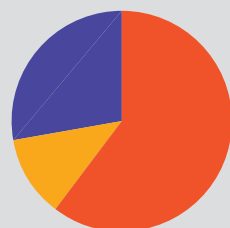
Les jeunes générations qui entrent sur le marché du travail ont des attentes différentes de celles de leurs aînés et restent moins longtemps au sein d'une même entreprise. ⁵

% de la génération Y qui envisage de...



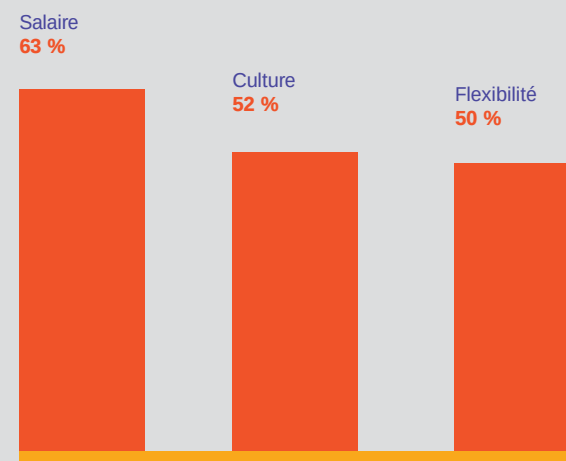
43 % partir dans les 2 ans
28 % rester plus de 5 ans
29 % autre

% de la génération Z qui envisage de...



61 % partir dans les 2 ans
12 % rester plus de 5 ans
28 % autre

Facteurs déterminants pour la génération Y



% de membres de la génération Y qui envisagent de rester plus de cinq ans dans la même entreprise si...

55 % ... ils bénéficient d'horaires flexibles et peuvent choisir où travailler.
69 % ... l'entreprise en question promeut la diversité. ⁵

La liste des priorités

Quels sont les critères de choix déterminants pour les employés très qualifiés ?

78 %

Ambition : souhaitent progresser dans leur carrière. ⁶

62 %

Culture : sont prêts à revoir à la baisse leur prétentions salariales pour une culture d'entreprise plus adaptée. ⁶

51 %

Équilibre travail / vie privée : sont satisfaits de leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. ⁶

69 %

Développement : refuseraient un poste n'offrant pas d'opportunités de développement professionnel. ⁶

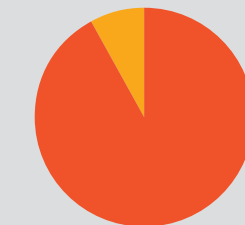
28 %

Fidélité : pensent travailler pour moins de cinq employeurs. ⁶

53 %

Santé : souhaitent que leur entreprise accorde plus d'importance à leur santé et à leur bien-être. ⁴

Les employés ont trois fois plus de chances de s'épanouir au sein d'une entreprise dotée d'une réelle vision. ⁷



93 %

des employés très engagés estiment que leur entreprise accorde une réelle importance à leur bien-être. ⁸



Nouveaux modes de travail. Nouvelles règles.

Comment l'hypercollaboration
redéfinit le travail en équipe

Amazon. Airbnb. Uber. Netflix.

Ces marques ont changé le monde. Elles ne se sont pas contentées de commercialiser de nouveaux produits : elles ont révolutionné le marché, causant par la même occasion de nombreux dégâts collatéraux. D'après Credit Suisse, les nouvelles technologies ont fait passer la durée de vie moyenne des entreprises du S&P 500 de 60 ans dans les années 1950 à moins de 20 ans aujourd'hui.

Il est ainsi devenu crucial pour les organisations de comprendre les besoins de leurs clients afin de leur proposer des solutions plus originales, inspirantes et disruptives que celles de leurs concurrents. Dans ce contexte, il n'est guère étonnant que les dirigeants décident de miser sur les équipes pour stimuler l'innovation en promouvant la pluralité des idées et la créativité.

Intensification du travail collaboratif – pourquoi maintenant ?

L'importance de la collaboration semble de plus en plus évidente. D'après une nouvelle étude menée par Steelcase, 90 % des employés et 93 % des dirigeants estiment qu'elle est essentielle à la production d'idées novatrices.

Un article du New York Times relatif au projet Aristote de Google révèle par ailleurs que la collaboration permet aux individus d'innover plus vite, d'obtenir de meilleurs résultats et d'être plus épanouis au travail – sans compter son impact positif sur la rentabilité. D'autres études abondent dans le même sens. Ainsi, selon l'Institute for Corporate Productivity, les entreprises encourageant le travail collaboratif seraient potentiellement cinq fois plus productives que les autres. À l'inverse, 86 % des participants à une enquête Salesforce réalisée auprès de cadres dirigeants, d'employés et de professionnels de la formation attribuent les dysfonctionnements au sein de l'espace de travail au manque de collaboration. Cette évolution des mentalités a logiquement entraîné une augmentation spectaculaire du temps consacré au travail d'équipe : d'après le *Harvard Business Review*, celui-ci a crû de 50 % au cours des deux dernières décennies. Actuellement, nous apprend l'étude de Steelcase, les individus travaillent avec leurs collègues plus de la moitié de la journée.

« Dans le monde d'aujourd'hui, il faut être capable de fournir des solutions rapides fondées sur la créativité, l'innovation et le design. Pour y parvenir, il est essentiel de fonctionner en mode projet et de découpler le travail » peut-on lire dans le rapport « Future of Skills » de l'AMCHAM EU.

Les chercheurs et les designers de Steelcase étudient la collaboration depuis plus de 20 ans. Dernièrement, ils ont suivi des équipes performantes en Amérique du Nord, au



Il est devenu crucial pour les entreprises de comprendre les besoins de leurs clients afin de leur proposer des solutions plus originales, inspirantes et disruptives que celles de leurs concurrents.

Moyen-Orient et en Europe afin de comprendre l'évolution globale de ce mode de travail. Ils ont distingué deux principaux types de mission :

Production d'idées nouvelles : imaginer et créer de nouveaux produits, services et solutions

Exécution parfaite : développer et commercialiser des idées de manière rapide et fiable

Quelle que soit la nature de leur travail, ces équipes sont toutes sommées de résoudre des problèmes complexes plus vite qu'auparavant. L'époque où la contribution à l'objectif commun se résumait à la somme des tâches individuelles est révolue : nous sommes désormais entrés dans l'ère de l'hypercollaboration. Ainsi, les équipes modernes échangent des idées et des informations en continu, développent l'apprentissage par les pairs, promeuvent la curiosité et s'efforcent de renforcer les liens avec leurs clients. Leur travail se caractérise par des cycles d'itérations rapides, des tâches interdépendantes et des projets fluides. Cette cadence et cette complémentarité les distinguent radicalement des équipes qui les ont précédées. Et comme le montre l'étude, ce nouveau mode de fonctionnement n'est pas toujours facile à mettre en œuvre.

En quoi le travail d'équipe a-t-il changé ?

« Songez à ce qui distingue une équipe de natation d'une équipe de foot, explique Gale Moutrey, vice-présidente Workplace Innovation et Brand Communications de Steelcase. Tandis que les nageurs restent dans leur couloir, les footballeurs interagissent sans cesse, s'entraîdant les uns les autres pour gagner. Cette dynamique collective doit servir de source d'inspiration aux équipes d'aujourd'hui, qui ont besoin de travailler rapidement, d'échanger en permanence, de procéder par itérations et d'aller de l'avant grâce aux idées de tous. Ainsi, la responsabilité des progrès collectifs est partagée par l'ensemble des individus. »

De nos jours, de nombreuses équipes utilisent les méthodologies du design thinking et adoptent des comportements agiles pour structurer leur travail. Ces pratiques, qui étaient autrefois l'apanage des équipes informatiques ou créatives, sont aujourd'hui très largement utilisées. Les équipes s'adonnent ainsi à plusieurs rituels – points quotidiens, sprints, ateliers, etc. – afin d'avancer plus vite et de rester en phase avec les besoins de leurs clients. En comprenant leurs activités et leur mode de fonctionnement, nous pouvons concevoir des espaces adaptés à cette démarche innovante.

« Les équipes d'aujourd'hui ont besoin de travailler rapidement, d'échanger en permanence, de procéder par itérations et d'aller de l'avant grâce aux idées de tous. Ainsi, la responsabilité des progrès collectifs est partagée par l'ensemble des individus. »

Gale Moutrey
VP Workplace Innovation +
Brand Communications



Les équipes s'adonnent à divers rituels – points quotidiens, sprints, ateliers, etc. – afin d'avancer plus vite et de rester en phase avec les besoins de leurs clients.

Design thinking

Le design thinking est une méthodologie créative de résolution des problèmes nécessitant une implication physique et cognitive. Pour le mettre en application, les équipes organisent des ateliers, s'adonnent à des séances de brainstorming, écrivent sur les murs et les tableaux blancs et se réunissent pour partager leurs idées. Leurs membres se retrouvent au sein d'un même espace afin de pouvoir interagir en temps réel, renforcer la cohésion et travailler plus efficacement. Toutefois, ils ont également besoin de moments à l'écart du groupe pour se concentrer, assimiler les informations et trouver leurs propres idées. Ils peuvent rester debout, s'asseoir, dessiner, faire des gestes ou encore déplacer le matériel et les objets. Leur travail est rapide et dynamique.

Méthode agile

Initialement utilisée par les développeurs de logiciels, cette méthode reposant sur une série de valeurs et de principes a depuis été adoptée dans de nombreux secteurs afin de gagner en rapidité et en flexibilité et de renforcer l'orientation client. Les équipes agiles structurent leur travail en une séquence d'activités leur permettant d'avancer rapidement, de suivre leurs progrès et d'ajuster leur mode opératoire. Leur pratique repose sur des points quotidiens, des tâches en binômes, des revues de sprints et des rétrospectives. Ces équipes passent sans cesse d'un mode de travail à un autre en fonction des besoins.

Manque de contrôle

Les membres des équipes ont l'impression de n'avoir aucun contrôle sur leur environnement et ont du mal à trouver le juste équilibre entre leurs tâches individuelles et le travail collectif.

Absence d'espace dédié

Les membres des équipes ont besoin de travailler à proximité les uns des autres et d'avoir facilement accès aux informations, mais ils ne disposent pas toujours d'un espace adéquat.

« La plupart des bureaux sont avant tout conçus pour faciliter le travail individuel et les processus linéaires. »

Julie Barnhart-Hoffman
Directrice Design Research,
Workspace Futures

Des obstacles de taille

En observant les employés, les chercheurs et les designers ont constaté que la plupart des espaces, loin de leur faciliter la tâche, avaient tendance à leur mettre des bâtons dans les roues.

« La majorité des bureaux sont avant tout conçus pour faciliter le travail individuel et les processus linéaires, explique Julie Barnhart-Hoffman, chercheuse chez Steelcase. L'espace est généralement alloué selon un nombre de mètres carrés par personne, et non en fonction des besoins d'une équipe, et il isole presque toujours les différents départements. »

D'après Julie Barnhart-Hoffman, rares sont les entreprises qui attribuent à leurs équipes un espace dédié, pourtant indispensable à la cohésion. Les équipes ont en effet besoin d'échanger, de partager des idées et de rendre leur travail visible. Elles doivent aussi pouvoir passer aisément d'une tâche individuelle à une activité de groupe. Or actuellement, nombre d'entre elles sont contraintes, faute d'alternatives, de se retrouver dans des salles de réunion traditionnelles (habituellement équipées d'une table rectangulaire surmontée d'un écran à son extrémité) pour leurs séances collectives. Ce type de configuration, adapté aux interactions formelles telles que les sessions informatives

dirigées par une personne, ne sont pas faites pour favoriser le mouvement, qui est l'un des ingrédients essentiels du travail agile et de la co-création. De plus, dans la mesure où la plupart des salles de réunion sont utilisées par plusieurs équipes, celles-ci doivent effacer toute trace du travail en cours sur les murs ou sur les tableaux, ce qui altère la fluidité du processus.

Cela étant, même les équipes disposant de leur propre espace sont confrontées à des difficultés. « Leur travail est agile, mais leur environnement ne l'est pas, précise Julie Barnhart-Hoffman. Il devrait pouvoir être rapidement transformé au gré de leurs besoins. Or actuellement, il ne leur permet pas de passer facilement d'une activité à l'autre ni de réorganiser les espaces lorsque leur composition, leurs besoins ou leurs priorités évoluent. » Résultat : « la dynamique s'enraye ».

Qui plus est, les employés souffrent d'un manque d'intimité – problème récurrent dans les open spaces – exacerbé par le rythme de travail du groupe. En effet, les individus doivent parfois s'isoler pour se concentrer, et les équipes éprouvent le besoin de contrôler leur confort visuel et acoustique afin de limiter les distractions.

Lorsqu'il n'existe aucune barrière, les allées et venues des personnes extérieures au groupe entraînent de nombreuses interruptions qui nuisent à la performance.

Si les désagréments de l'open space sont la principale source de mécontentement des employés, les défaillances de la technologie génèrent également beaucoup de frustration : d'après l'étude de Steelcase, elles sont responsables de la majorité des obstacles à la collaboration (trois sur cinq). En effet, les réunions sont souvent parasitées par des problèmes technologiques liés à l'acoustique ou à la visibilité des informations, notamment lorsque les équipes ne parviennent pas à accéder aux données ou à afficher leur travail. En outre, les activités nécessitant de se lever et de se déplacer ne permettent pas aux collègues à distance de s'impliquer autant que les autres.

Autre inconvénient : les technologies couramment utilisées sont prévues pour le travail ou l'affichage individuel, et non pour la co-création ou les interactions. Les chercheurs de Steelcase ont également découvert que les technologies collaboratives les plus performantes étaient fréquemment mises à la disposition des dirigeants, mais pas des équipes, qui en ont pourtant beaucoup plus besoin. Enfin, dans bien des cas, l'aménagement des espaces n'encourage pas les individus à interagir avec le contenu affiché (notamment lorsque la forme d'une table gêne la circulation ou que le confort d'un siège incite à la passivité), avec pour conséquence un niveau élevé de désengagement.

Manque d'outils

Les technologies nécessaires au travail d'équipe font souvent défaut, et lorsqu'elles sont disponibles, l'aménagement de l'espace limite l'accès au contenu affiché à l'écran.



Nouveaux modes de travail. Anciens bureaux.

La plupart des bureaux, conçus pour effectuer des tâches linéaires, ne sont pas adaptés aux flux, activités et comportements indispensables au design thinking et aux méthodologies agiles.



Asphyxie des idées

La plupart des espaces collaboratifs sont conçus pour le partage d'informations et pour un mode de travail passif, ce qui n'incite pas les individus à s'impliquer physiquement et émotionnellement dans la résolution des problèmes.

« Non, l'individu ne se fond pas dans le groupe. La conception de l'espace doit ainsi favoriser le travail collectif tout en donnant à chaque membre de l'équipe les moyens de travailler efficacement. »

Gale Moutrey
VP Workplace Innovation +
Brand Communications

Repenser le bureau

La notion de travail d'équipe n'est pas nouvelle. Durant la majeure partie du XX^e siècle, elle faisait référence à la production à la chaîne, une approche fondée sur les domaines d'expertise et la répartition des tâches. L'espace était alors censé refléter un mode de fonctionnement régi par les rapports hiérarchiques. S'inspirant de l'organisation scientifique du travail de Frederick Taylor, les entreprises mettaient l'accent sur l'efficacité, divisant le travail en tâches individuelles et cloisonnées. S'il présentait un réel intérêt à l'époque, ce modèle a toutefois favorisé un fonctionnement en silos qui, à terme, est allé de pair avec un ralentissement des processus, une multiplication des erreurs et des opportunités manquées.

De nos jours, de nombreux bureaux correspondent toujours à cette vision linéaire du travail. Comme le rappelle Julie Barnhart-Hoffman, il y a encore quelque temps, la plupart d'entre eux présentaient la même configuration : une aire centrale ouverte encadrée par des bureaux privés. Afin de faciliter la circulation des idées, de nombreuses entreprises ont alors décidé de créer des open spaces, qui, d'après les données du Rapport d'étude internationale Steelcase, représentent désormais 69 % de tous les bureaux. Les équipes se sont donc mises à travailler sur des benches, utilisant des salles de réunion pour évaluer leur progression. Néanmoins, leur travail est longtemps resté un processus solitaire émaillé de réunions d'équipe et de conversations autour de la machine à café.

Aujourd'hui, la nécessité de repenser l'environnement de travail ne fait aucun doute. En effet, si les processus et les activités des équipes ont radicalement changé, les espaces, eux, sont restés figés. Le travail, moins segmenté que par le passé, repose désormais sur des réseaux et des relations horizontales, et les employés autrefois indépendants les uns des autres sont dorénavant réunis au sein d'équipes fluides et interconnectées. Les espaces les mieux adaptés à cette nouvelle donne sont spécifiquement conçus pour les équipes mais savent aussi répondre aux besoins individuels de leurs membres, conciliant ainsi le « JE » et le « NOUS ».

« Non, l'individu ne se fond pas dans le groupe, affirme Gale Moutrey. La conception de l'espace doit ainsi favoriser le travail collectif tout en donnant à chaque membre de l'équipe les moyens de travailler efficacement. »

L'équilibre n'est pas toujours facile à trouver, et il arrive que la configuration initiale soit inadéquate. Il est donc primordial de permettre à l'équipe de tâtonner jusqu'à trouver la solution idéale.

Selon Julie Barnhart-Hoffman, qui a participé à la création du prototype agile pour l'équipe informatique de Steelcase, il est essentiel de laisser les utilisateurs, concernés au premier chef par l'aménagement de l'espace, moduler leur environnement au gré de leurs besoins. « Le contrôle de l'espace est devenu un enjeu majeur : les équipes souhaitent pouvoir le faire évoluer parallèlement à l'avancement de leur projet et organiser elles-mêmes l'articulation entre travail collectif et travail individuel. Cette liberté contribue en outre au renforcement de la cohésion, de la culture et de la confiance. Malheureusement, dans la plupart des grandes entreprises, tout changement doit faire l'objet d'une demande écrite aux services généraux, qui n'est généralement traitée qu'au bout de plusieurs semaines ou plusieurs mois. »

Chaque projet passe par différentes phases, qui se décomposent elles-mêmes en plusieurs activités. À mesure que le travail avance, les compétences et la composition de l'équipe sont également amenées à changer. « L'espace doit évoluer au même rythme que le projet, indique Julie Barnhart-Hoffman. Les équipes ont des délais à respecter mais fixent elles-mêmes le cadre – une autonomie que l'environnement de travail se doit de refléter. Les employés ont ainsi la possibilité de se rassembler ou au contraire de s'isoler et de déplacer des produits en fonction de leurs activités. »



Que veulent les équipes ?

Les équipes ont des attentes et des besoins spécifiques en ce qui concerne leur espace de travail. D'après les chercheurs de Steelcase, voici comment les entreprises peuvent leur permettre d'exceller :

Créer un espace dédié

Le rôle de cet espace ne se limite pas à la simplification des processus, il intègre également la dimension humaine du travail.

Un espace adéquat : l'environnement de travail de l'équipe doit être en adéquation avec ses pratiques et son mode de fonctionnement.

Un climat positif : le travail collectif favorise le sentiment d'appartenance, la cohésion et la confiance.

Un peu de légèreté : la fantaisie aide à remettre en question certains concepts en stimulant l'imagination et en donnant naissance à des approches nouvelles.

Rendre l'espace flexible

Les équipes ont besoin d'un espace dynamique en phase avec leurs processus et leur rythme de travail.

Adaptabilité et immédiateté : l'espace doit permettre de se réorganiser de manière naturelle et spontanée.

Présentation du travail : seuls les contenus visibles peuvent être examinés et hiérarchisés.

Donner le contrôle aux équipes

Les équipes doivent avoir la maîtrise de leur environnement pour pouvoir s'adapter rapidement aux préférences individuelles et aux nécessités du projet.

Réactivité : les requêtes liées à la transformation de l'espace et du mobilier doivent être jugées prioritaires au même titre que les demandes de logiciels, car elles sont indispensables à l'avancement des projets.

Préférences personnelles : les équipes et les individus doivent être autorisés à apporter sans délai de légères modifications à l'espace.

Services généraux : la conception de quartiers facilement modulables transforme le rôle des services généraux, qui s'apparente alors moins à du contrôle et davantage à du conseil.

Les équipes ont besoin de rendre leur travail visible pour pouvoir examiner et hiérarchiser les contenus.



Les individus doivent pouvoir passer rapidement d'un outil numérique à un outil analogique pour favoriser la réflexion, la création et la collaboration.

Les équipes ont besoin d'un espace dédié favorisant le sentiment d'appartenance, la cohésion et la confiance.



Les individus doivent pouvoir passer rapidement de la collaboration au travail individuel axé sur la concentration.



L'espace doit permettre d'appréhender activement les contenus, de changer de posture, de déplacer le matériel et d'adopter de nouvelles perspectives.



Les équipes et les individus doivent avoir la liberté de réorganiser l'espace de manière autonome en fonction de l'évolution du projet.



« Les équipes sont convaincues que la proximité et les interactions sont primordiales, ce qui va à l'encontre de la perception généralement négative des open spaces, indique Julie Barnhart-Hoffman. Elles permettent en effet de recueillir différents points de vue, favorisant ainsi l'apprentissage. Cependant, cette collaboration renforcée doit également tenir compte des besoins des individus qui forment le groupe. Ces derniers souhaitent pouvoir personnaliser leur ordinateur, leurs écrans et leur clavier, disposer de rangements pour loger leurs effets personnels et les ressources de l'équipe (outils, snacks, etc.), et avoir la possibilité de s'isoler pour se concentrer et approfondir leurs idées. Tout cela nécessite un environnement capable d'anticiper le changement et de s'adapter.

La dimension humaine

Pour les équipes hypercollaboratives, les relations interpersonnelles revêtent une importance cruciale. Afin de bâtir la confiance et la cohésion, les individus doivent travailler à proximité les uns des autres aussi souvent que possible, les e-mails et autres outils de communication ne permettant pas de résoudre les problèmes aussi rapidement que les échanges en face à face. Richard Sheridan, CEO de Menlo Innovations, décrit ainsi le travail agile de sa société : « Nous utilisons une technologie hautement sophistiquée : la voix humaine. Face à face, en temps réel. Et c'est vraiment très efficace. Il faut dire que nous disposons d'un logiciel activé depuis la naissance : les cordes vocales. » Réunir les individus au sein d'un espace où ils peuvent apprendre à se connaître, instaurer un climat de confiance et évoluer ensemble permet de créer un environnement propice à l'innovation.

« La proximité et les interactions sont primordiales : elles permettent de recueillir différents points de vue, favorisant ainsi l'apprentissage. »

Julie Barnhart-Hoffman
Directrice Design Research,
WorkSpace Futures

Journée-type d'une équipe agile



La méthode agile : une approche centrée sur l'équipe

L'équipe de Kim est spécialisée dans l'Internet industriel des objets (IIoT), qui permet aux fabricants de gagner en efficacité et d'améliorer la qualité de leurs produits tout en maîtrisant les coûts. Son travail consiste à créer des plate-formes à partir desquelles Steelcase collecte des données sur des sites du monde entier puis organise le partage des informations pour aider les collaborateurs à prendre des décisions.

Elle se compose d'informaticiens, de commerciaux et d'ingénieurs industriels. Depuis 30 mois, cette équipe applique les principes de la méthode agile afin d'obtenir plus rapidement de meilleurs résultats. Les enseignements qu'elle tire de cette expérience sont en outre exploités bien au-delà du monde de l'informatique.

Pour suivre le rythme imposé par ce nouveau mode de travail, l'équipe de Kim doit pouvoir passer d'une activité à une autre de manière fluide tout au long de la journée. Son espace dédié, conçu pour faciliter la mise en œuvre de la méthode agile, l'aide à éliminer les obstacles susceptibles de freiner sa progression. L'initiative semble porter ses fruits : depuis que les équipes informatiques de Steelcase ont investi leurs nouveaux quartiers il y a environ un an, leur productivité a augmenté de 36 %.

Nous avons suivi Kim et son équipe toute une journée afin de comprendre le rôle de l'espace dans cette nouvelle approche du travail. En lisant cet article, vous découvrirez dans quelle mesure leur studio dédié promeut une culture plus agile, contribue à l'accélération des processus, facilite l'expérimentation et la mise en pratique des idées et renforce les liens avec les clients.



8h00 Début de la journée

Le matin, les membres de l'équipe de Kim se retrouvent dans leur studio pour discuter du programme de la journée. La proximité des collègues permet d'obtenir des informations sans avoir besoin de planifier une réunion ni d'attendre une réponse par e-mail. Parfois, Kim s'installe à un poste de travail situé au fond du studio pour pouvoir se concentrer sans s'éloigner de son équipe.



9h00 Point quotidien

L'équipe se réunit au niveau du « porche » pour son point quotidien. Cet espace informel accolé au studio lui est également dédié. Les postures décontractées se prêtent à une conversation ouverte et informelle sur l'organisation du travail de la journée.



Dans les studios, les places ne sont pas attribuées. Les membres de l'équipe peuvent ainsi se réorganiser quotidiennement en fonction de leurs tâches.



Les collègues de Kim rejoindront peut-être le porche dans la journée pour y recevoir des partenaires ou des dirigeants. Cet espace permet à tout le monde de collaborer étroitement avec l'équipe sans avoir l'impression de perturber le travail au sein du studio.

9h15**Travail en face-à-face**

Après leur bref point matinal, les membres de l'équipe consacrent généralement un moment au travail collaboratif au sein de leur studio.



Les séances de travail en face-à-face sont indispensables car elles permettent de collaborer en temps réel, de créer de la cohésion et de renforcer l'empathie et la confiance.

**10h30****Discussion avec un client**

Kim échange avec un partenaire des Opérations au sujet d'un projet. Ils se trouvent dans une salle de réunion fermée à quelques mètres du studio. Cette zone, appelée « Business District », comporte des espaces accessibles à tous.

De grandes salles de réunions, des enclaves partagées et des espaces plus informels permettent à l'équipe de Kim de s'isoler ou de se concentrer à plusieurs, à deux ou en solo tout en restant à proximité du studio. La transparence de ces espaces permet aux membres d'une même équipe ou de différentes équipes de mieux se connaître.





11h00
Prise de décision

Un accord est conclu : le partenaire de Kim va demander à l'un des collaborateurs de son département de travailler étroitement avec l'équipe IIoT pendant toute la durée du projet.



L'espace Flex, ouvert à tous, est capable de s'adapter à n'importe quel changement pour permettre aux collaborateurs de travailler en mode agile. Il est possible de rester ici plusieurs heures ou plusieurs semaines afin d'être à proximité de l'équipe agile et de favoriser les discussions informelles.



12h00
Conversations au café

Kim profite de sa pause déjeuner pour discuter avec des collègues ne faisant pas partie de son équipe. Occupant une place centrale, le café permet aux collaborateurs d'échanger, de créer des liens et de développer leur réseau.



Croiser des collègues appartenant à d'autres équipes permet à Kim de suivre l'activité du département dans son ensemble et d'être informée de toutes les bonnes pratiques.



13h00
Planification de projet

Après le déjeuner, l'équipe rejoint le studio pour préparer le sprint suivant. Les tableaux blancs et l'affichage numérique aident à exprimer et à partager des idées tout en organisant le travail à venir.



**Afficher le travail permet
aux équipes d'apprendre
les unes des autres et de
s'aider mutuellement en
cas de blocage.**



La visibilité de l'information accélère le processus de travail et facilite la collaboration. Cette approche permet de souligner les interdépendances, d'identifier les difficultés et d'étudier des alternatives avant le sprint suivant.

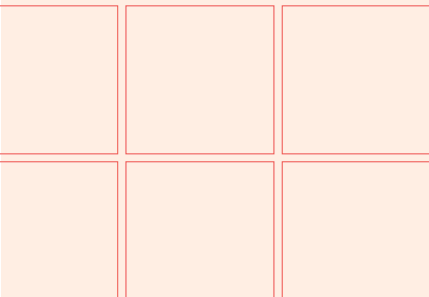


14h00
**Élimination
des obstacles**

Diverses questions ont été soulevées, et les membres de l'équipe de Kim se heurtent à des difficultés. Ils se rendent alors dans l'espace « leadership », où les dirigeants sont présents et accessibles. Les projets sont passés en revue au moyen de tableaux de bord numériques afin de promouvoir la transparence et la visibilité.



L'information circule dans les deux sens : les équipes font part de leurs progrès et de leurs difficultés aux dirigeants, tandis que ces derniers présentent la stratégie à l'aide de supports visuels afin de montrer en quoi le travail de chacun soutient l'ensemble de l'activité.



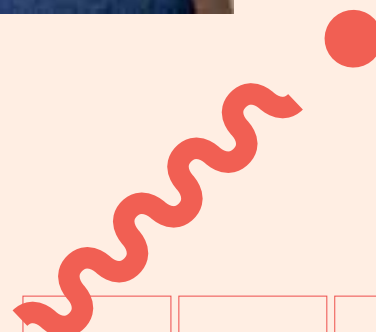
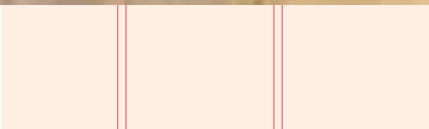
14h30
Régénération et
relaxation

Le travail de l'équipe étant très intense, Kim et ses collègues ont parfois besoin de s'isoler sans pour autant s'éloigner. Ce « jardin » est alors leur refuge idéal.



15h30
Collaboration
facilitée

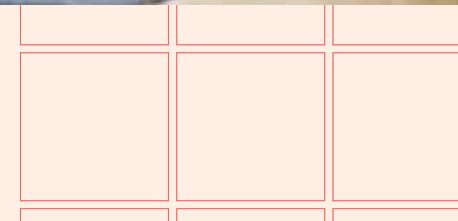
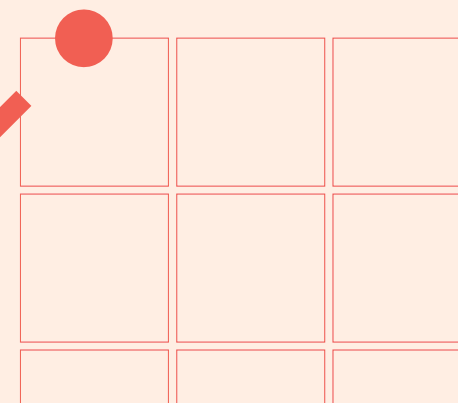
Reposés et prêts à proposer de nouvelles idées, les membres de l'équipe de Kim travaillent avec un collègue de Portland (Oregon) via un outil de visioconférence installé dans l'une des cabines partagées, au centre du studio.

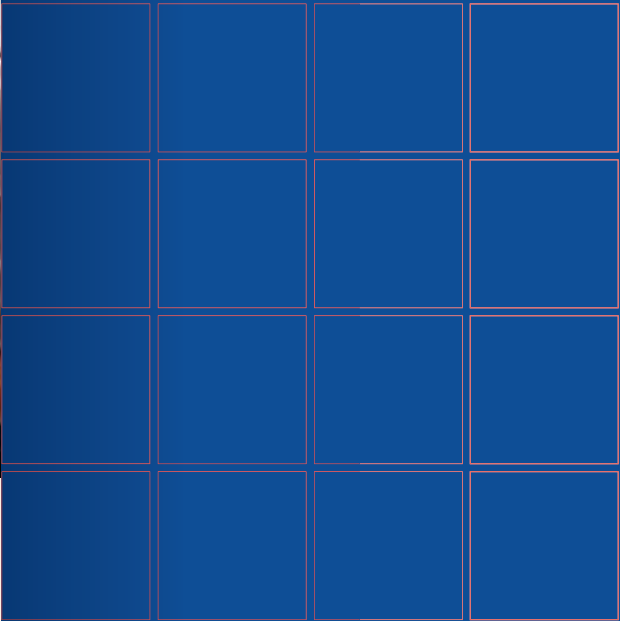
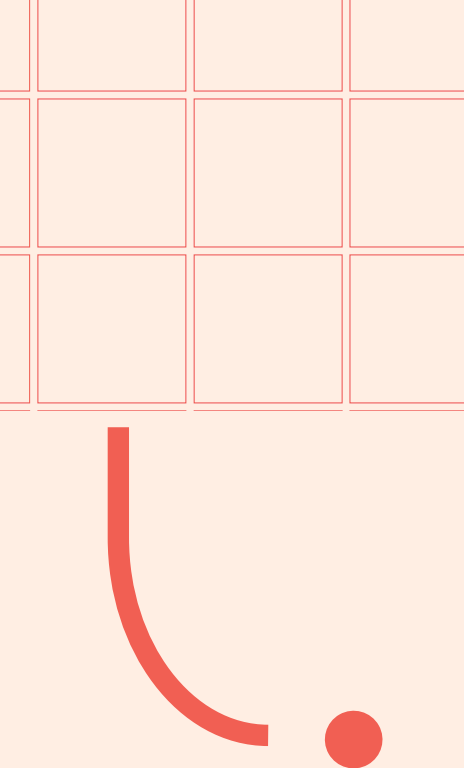


Changer d'environnement permet souvent d'aborder les problèmes différemment. Dans les espaces de verdure individuels, les employés profitent d'un moment de concentration à l'écart de l'équipe, tandis que les jardins collaboratifs sont un lieu de socialisation et de régénération.



Dans la mesure où l'équipe organise aussi des réunions traditionnelles (points d'étapes, sessions de résolution des problèmes, etc.) au sein de son studio, les espaces ont été aménagés de manière plus informelle afin de créer une atmosphère décontractée favorisant la prise de risques et la créativité.





Qu'avons-nous appris ?

Nos équipes informatiques appliquant la méthode agile depuis maintenant plusieurs mois, nous disposons déjà d'un certain nombre de données qui nous permettent d'évaluer leur expérience. Nous avons étudié avec attention les processus, la culture et l'espace afin d'identifier les facteurs propices à la création d'un environnement agile. Nos mesures sont issues de diverses sources : capteurs, observations, entretiens ou encore ateliers. Il s'agit à ce stade de résultats préliminaires – nous avons l'intention de poursuivre notre analyse et d'affiner nos observations au fil du temps. Voici nos premières conclusions :

Apprentissage et productivité

36 %

Accélération de la cadence : l'espace de travail contribue à l'amélioration de la productivité.

18 %

Diminution du nombre d'employés rencontrant des problèmes d'accès aux équipements et aux outils

11 %

Augmentation du nombre d'employés estimant que leur environnement de travail leur offre plus de choix qu'auparavant

9 %

Augmentation du nombre d'employés qui disent avoir la possibilité de s'isoler

6 %

Augmentation du nombre d'employés qui estiment avoir suffisamment d'espaces à disposition pour se régénérer

Des liens plus étroits avec les clients et les collègues

Renforcement de la confiance (les employés redoutent moins les malentendus)

Plus de temps passé avec des collègues extérieurs à l'équipe

Intensification de la collaboration avec des partenaires externes et des clients informatiques

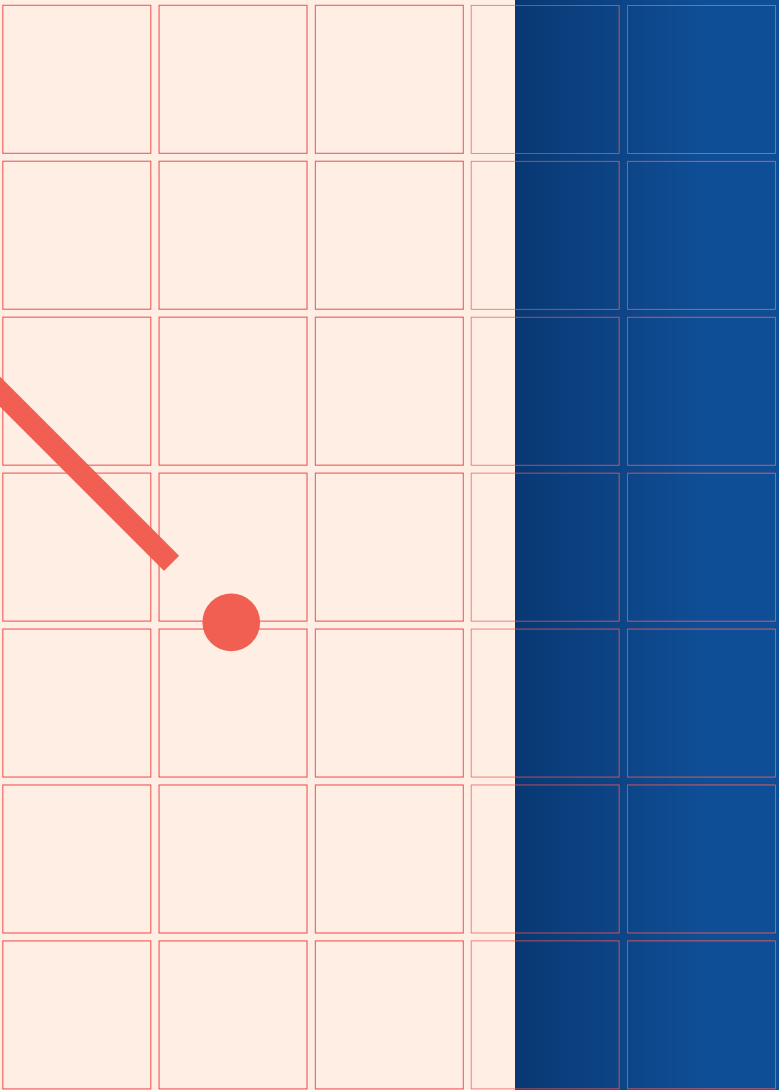
Des employés valorisés et un travail porteur de sens

Valorisation des employés à travers l'espace de travail

Meilleure accessibilité et visibilité des dirigeants, amélioration de la transparence

Meilleure compréhension de la stratégie et de la vision de l'entreprise

Augmentation du nombre d'entretiens en tête-à-tête entre dirigeants et employés



16h30 Célébration

Avant la fin de la journée, les membres de l'équipe de Kim s'accordent un moment de « célébration » destiné à renforcer la confiance mutuelle et à entretenir un état d'esprit positif. Leur espace leur permet de changer d'activité sans perturber le processus de travail.



Place aux équipes modernes !

Steelcase Flex
Collection crée des
espaces dynamiques
propices à l'innovation.

Nous voulons tous faire partie de l'équipe qui révolutionnera notre industrie. Nous rêvons d'être les plus innovants, d'anticiper les besoins de nos clients et de mettre nos idées sur le marché si rapidement et si efficacement que nos concurrents en resteront bouche bée.



Le génie solitaire : un mythe écorné

Les entreprises performantes le savent bien : pour innover, il est indispensable de promouvoir une culture favorisant le travail des équipes. Ces dernières, confrontées à un niveau de complexité et à des exigences de rapidité sans précédent, ont radicalement changé en seulement quelques années : elles ont délaissé la culture et les pratiques verticales d'autrefois et misent désormais sur l'échange et la cohésion. (Pour en savoir plus sur l'évolution du travail d'équipe, lire « Nouveaux modes de travail. Nouvelles règles », p. 22). Ces équipes modernes sont des groupes soudés « hypercollaboratifs » : elles travaillent de manière interdépendante, par itérations rapides, en communiquant directement au moyen de post-it et de messages instantanés.

Afin de garder une longueur d'avance sur la concurrence, elles ont adopté la méthode agile et le design thinking. Ces approches, qui étaient autrefois l'apanage des équipes informatiques ou créatives, sont aujourd'hui largement utilisées pour accélérer l'apprentissage, réduire les risques et optimiser les processus. Les équipes s'adonnent ainsi à plusieurs rituels – points quotidiens, sprints, séances de brainstorming, ateliers – afin de rester en phase avec les besoins de leurs clients et de développer les solutions attendues par le marché.



Ces équipes modernes sont des groupes soudés « hypercollaboratifs » : elles travaillent de manière interdépendante, par itérations rapides, en communiquant directement au moyen de post-it et de messages instantanés.

« Les équipes ont besoin de flexibilité pour passer d'une activité à l'autre, surtout lorsqu'elles appliquent la méthode agile ou le design thinking. Nous avons donc repensé nos solutions en tenant compte de cette évolution. »

Bill Bennie
Directeur Design, Steelcase

Une question de contrôle

Lorsqu'elle adoptent ces nouveaux modes de travail, les équipes constatent très rapidement que les environnements traditionnels, conçus pour des processus linéaires et individuels, sont devenus obsolètes.

« Elles ont besoin de flexibilité pour passer d'une activité à l'autre, surtout lorsqu'elles appliquent la méthode agile ou le design thinking. Nous avons donc repensé nos solutions en tenant compte de cette évolution », explique Bill Bennie, directeur Design de Steelcase.

À partir de 2017, Bill a participé à une initiative pluridisciplinaire impliquant des designers, des chercheurs, des ingénieurs et des chefs de projet, qui visait à observer le fonctionnement d'équipes high-tech aux États-Unis, en Europe et au Moyen-Orient. Dans ce contexte, il s'est entretenu avec des employés frustrés de devoir s'accommoder tant bien que mal d'espaces et de technologies ne répondant pas à leurs besoins. Certains d'entre eux, refusant le statu quo, avaient même décidé de s'approprier et de reconfigurer eux-mêmes les espaces existants.

C'est en s'inspirant de cette petite révolution ainsi que de recherches primaires et secondaires sur le travail d'équipe que les designers ont imaginé des solutions radicalement différentes.

Ils ont ainsi abouti à une idée ingénieuse : créer un système interconnecté destiné à faciliter à la fois le travail collectif

et les tâches individuelles. « Cette collection constitue un ensemble cohérent pouvant être reconfiguré en quelques minutes. À l'image des équipes, chaque produit possède ses propres atouts, mais c'est ensemble qu'ils fonctionnent le mieux », souligne Bill Bennie.

Adoptant la philosophie agile, les designers ont alors demandé aux informaticiens de Steelcase de tester de nouvelles idées au sein d'un espace pilote. Ces équipes leur ont fourni des feedbacks rapides, de manière cyclique, dans une démarche d'amélioration continue.

C'est ainsi qu'est née Steelcase Flex Collection, une gamme de produits entièrement mobile qui, comme son nom l'indique, joue la carte de la flexibilité : composée de bureaux, de tables, de tableaux blancs, de chariots, d'écrans et d'accessoires aisément modulables, elle permet de créer des environnements favorisant la performance des équipes et des individus. Il est ainsi possible de passer facilement d'une activité à une autre, par exemple d'une séance de brainstorming à un atelier, ou d'un point quotidien à une revue de sprint.

Sur roues, roulettes ou patins, les éléments de Steelcase Flex Collection permettent de contrôler et de s'approprier l'espace. Du chariot capable de soutenir huit tableaux aux crochets intégrés pour suspendre sac et accessoires, tous les produits ont été conçus dans le but de répondre aux besoins des équipes et de leurs membres.

La révolution au bureau

Steelcase Flex Collection s'inspire de l'expérience de plusieurs équipes, qui, lassées de travailler dans des environnements figés et inadaptés, ont décidé de prendre les choses en main.

Réorganisation de l'espace : cinq méthodes improvisées

Système D

Les équipes ont déplacé ou transformé certains objets pour créer les configurations nécessaires à leurs différentes activités. L'une d'elles est allée jusqu'à démonter une porte pour en faire une table communautaire. Cette approche désordonnée a contraint les individus à tirer des câbles jusqu'à leurs bureaux improvisés, ce qui a rapidement créé une toile d'araignée difficile à contourner.



Appropriation de l'espace

Afin de marquer leur territoire et de se préserver des distractions, les équipes ont créé des barrières en déplaçant des tableaux, des corbeilles à papier et tout ce qui leur tombait sous la main.



Invasion de post-it

Les équipes ont recouvert toutes les surfaces disponibles – tableaux, murs et même plafond – de post-it dans un effort désespéré pour partager des idées.

Besoin d'intimité

Les individus ont fait preuve de beaucoup d'imagination pour personnaliser leur espace et contrôler leur intimité. Ils ont notamment utilisé des plantes et des cartons de pizzas pour limiter les distractions visuelles et signaler leur souhait de ne pas être dérangés.



Tentatives de partage

Les individus ont dû placer leurs ordinateurs portables en équilibre pour partager des informations ou utiliser des perches à selfies pour tâcher d'intégrer les collègues à distance au groupe. Faute de pouvoir installer des tableaux à l'endroit souhaité ou accéder à des technologies performantes, ils ont eu du mal à interagir avec les contenus et ont fini par se démotiver.

« De nos jours, beaucoup d'entreprises cantonnent l'ensemble de leurs employés dans un seul grand open space et s'étonnent que la collaboration ne fonctionne pas. L'explication est pourtant simple : un tel environnement ne permet pas de passer facilement d'une activité à l'autre ni de reconfigurer l'espace lorsque la composition, les besoins et les priorités de l'équipe évoluent. »

Vanja Misic
Directrice User Experience
Steelcase WorkSpace Futures

Simple,

efficace,

accessible

Découvrez Steelcase Flex Collection

Steelcase Flex Collection aide à transformer l'environnement de travail au gré des besoins. Les équipes appliquant le design thinking et la méthode agile peuvent ainsi reconfigurer leur espace facilement et rapidement.



Studio créatif

Le design thinking consiste à se pencher avec attention sur un problème afin de développer de l'empathie et de mieux comprendre le client. Les équipes qui le pratiquent affichent autour d'elles toutes les informations utiles à leur travail et tâchent d'identifier les tendances révélant de nouveaux besoins. Les sessions de collaboration visent à s'inspirer des idées de chacun, tandis que le travail individuel permet d'analyser et de synthétiser les données afin d'apporter un nouveau point de vue à l'équipe. Grâce à Steelcase Flex Collection, les collaborateurs peuvent aisément passer d'une activité collective à une tâche individuelle.



Une graphiste présente à son chef la future mise en page d'un magazine. Le Board Cart de Steelcase Flex Collection permet à l'équipe de déplacer des tableaux, tandis que le rail et le support muraux facilitent le partage de l'information.



Pour qu'une session de brainstorming soit productive, l'espace et le mobilier doivent encourager la participation. Les collaborateurs disposent ici de tables Slim (au centre) et d'un Team Cart (à droite) équipé de clips pour fixer un tableau ou un écran, ainsi que de paniers contenant divers accessoires (post-it, effaceurs, trombones, etc.).



Placée sous le signe de la mobilité, Steelcase Flex Collection permet aux équipes de contrôler et de s'approprier leur espace.

Studio créatif

Les écrans autoportants séparent l'utilisateur de l'équipe pour lui permettre de se concentrer sur ses tâches.



Dans le cadre d'un atelier sur le design thinking, les membres de l'équipe rapprochent quatre tables hautes afin de créer un vaste plan de travail. Ayant directement accès à leurs informations, ils sont immédiatement opérationnels.



Studio agile

Les équipes agiles sont guidées par des « cérémonies » qui structurent leur processus de travail et leur permettent de rester en phase avec les besoins de leurs clients. La résolution des problèmes en mode agile repose sur des tâches individuelles contribuant à la performance de l'équipe dans son ensemble – une articulation cruciale pour l'avancement du projet. Avec Steelcase Flex Collection, les membres de l'équipe peuvent passer du travail individuel au travail collectif de manière extrêmement fluide.



L'équipe rapproche deux tables hautes pour sa revue de sprint, qui vise à dresser le bilan de la dernière itération. La séparation acoustique intègre un tableau permettant d'afficher des informations et de mettre tout le monde au diapason.



Studio agile

Steelcase Flex Collection permet de passer facilement d'une activité à une autre.

Cette équipe agile se rassemble autour de la table Slim de Steelcase Flex Collection pour son point quotidien, une brève réunion organisationnelle de 15 minutes. La séparation acoustique est munie de clips intégrés permettant de fixer les tableaux de la collection horizontalement ou verticalement.



Munis de roulettes, les bureaux réglables en hauteur permettent aux membres de l'équipe de se rapprocher pour travailler en binôme ou de s'éloigner pour se concentrer. Les modules d'électrification intégrés comportent jusqu'à sept prises pour un seul cordon d'alimentation, simplifiant ainsi les déplacements. Les écrans peuvent être utilisés comme panneaux de séparation ou de façade selon les préférences.



« À l'image des équipes,
chaque produit
de Steelcase Flex
Collection possède ses
propres atouts, mais
c'est ensemble qu'ils
fonctionnent le mieux. »

Bill Bennie
Directeur Design, Steelcase

Séparation acoustique

Ces panneaux mobiles, qui structurent l'espace sans être figés, offrent une intimité acoustique aux employés et peuvent servir de support à des tableaux et à des écrans pour faciliter le partage de l'information.

Bureau réglable en hauteur

Axé sur la mobilité et la fonctionnalité, ce bureau réglable en hauteur est doté de roulettes, de sept prises intégrées alimentées par un seul câble et d'écrans incurvés très simples à repositionner et pouvant être utilisés comme panneaux de séparation ou de façade.



Écrans

Légers et punaisables, ces écrans autoportants existent en trois tailles et offrent des possibilités quasi-illimitées en termes d'intimité, de structuration de l'espace et de partage de l'information.





Écrans

Les écrans ajustables, très simples à repositionner, peuvent être utilisés comme panneaux de séparation ou de façade.



Chariots

La gamme de chariots remplit de nombreuses fonctions : personnalisation, rangement, affichage des informations ou encore délimitation de l'espace. Elle permet à l'équipe de toujours garder ses outils à portée de main.



La science de la collaboration

Découvrez comment le mouvement favorise l'idéation en activant le cerveau





Malgré votre bonne volonté, vous avez du mal à vous concentrer. Vous n'y êtes pour rien : les espaces de travail provoquent souvent une déconnexion involontaire entre le corps et l'esprit.

Si l'on vous demande où vous étiez la dernière fois que vous avez eu une idée lumineuse, vous répondrez probablement « en pleine nature » ou « sous la douche ». En effet, rares sont les individus qui affirment avoir eu un éclair de génie au travail, alors qu'ils étaient assis dans une salle de réunion. Paradoxalement, à l'heure où les entreprises ont cruellement besoin d'idées originales pour croître et prospérer, la majorité des espaces collaboratifs, loin d'encourager la créativité, sont au contraire source de passivité et de démotivation.

Cette situation vous est sans doute familière : dans une salle de réunion, plusieurs collègues sont assis les uns à côté des autres autour d'une table (il leur est donc difficile de regarder tous les participants dans les yeux) et une personne anime la conversation. La configuration de la salle n'incitant personne à se lever – à l'exception de l'animateur –, tout le monde reste confortablement assis. Très rapidement, les uns et les autres commencent à se déconcentrer et à consulter leurs e-mails.

Le mouvement, les postures et les gestes ont un impact sur notre raisonnement et sur nos sensations. D'après Sian Beilock, spécialiste des sciences cognitives et désormais présidente du Barnard College, « le corps humain n'est pas un simple instrument chargé d'exécuter les ordres donnés par le cerveau : il fait partie intégrante de notre processus de réflexion et de prise de décision ». Dans son ouvrage intitulé *How The Body Knows Its Mind*, la scientifique affirme que le corps est capable de prendre le pas sur l'esprit et que le mouvement a des effets positifs sur nos capacités intellectuelles.



La position perchée



Dès lors, pourquoi créons-nous si souvent des environnements de travail qui favorisent les postures et les comportements passifs ?

Ainsi, peu d'espaces collaboratifs encouragent la position perchée. Or les individus qui adoptent celle-ci sont collectivement plus créatifs que ceux qui restent assis sur un siège. En effet, les postures passives nous incitent à camper sur nos positions et à rejeter les idées des autres. En d'autres termes, il existe une corrélation très nette entre l'expérience corporelle et le processus de réflexion. Tous les espaces censés favoriser la créativité devraient donc offrir aux employés la possibilité d'adopter ce type de postures, lesquelles promeuvent l'ouverture d'esprit, le mouvement et les interactions.

« La position perchée permet de mobiliser ses capacités cognitives et émotionnelles sans être figé physiquement ni intellectuellement », explique Frank Graziano, l'un des chercheurs de l'équipe Steelcase WorkSpace Futures, qui étudie l'impact des espaces sur les utilisateurs depuis plusieurs décennies. Pourtant, malgré ces constatations, la plupart des entreprises ne parviennent pas à exploiter le potentiel de l'environnement de travail pour aider leurs employés à être plus performants.

Réunions = collaboration ?

« Je pense que l'une des erreurs fondamentales concernant la collaboration consiste à la confondre avec la communication, souligne Donna Flynn, vice-présidente de Steelcase WorkSpace Futures. La plupart des réunions – qui peuvent être très nombreuses au sein d'une entreprise – s'avèrent assez peu productives car elles se contentent souvent de communiquer au sujet d'un problème au lieu de tâcher de le résoudre. »

D'après une récente enquête de Steelcase menée auprès de plus de 3 000 personnes en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, les employés de bureau consacrent désormais moins de temps au travail individuel qu'au travail d'équipe, qui est devenu la norme. L'immense majorité des sondés (97 %) estiment que la collaboration est essentielle à leur travail et 90 % d'entre eux pensent qu'elle permet de faire émerger de meilleures idées.

Actuellement, un grand nombre de réunions consistent à partager des informations (collaboration informative) ou à évaluer le travail effectué (collaboration évaluative), laissant de côté le style de travail d'équipe le plus exigeant : la collaboration générative. Cette dernière, qui vise à stimuler l'innovation en favorisant l'émergence d'idées nouvelles, a rarement lieu dans des salles de réunion traditionnelles. Une collaboration réussie est active et dynamique, et non passive et sédentaire. « Pour être créatifs, nous avons besoin de bouger », insiste Donna Flynn.

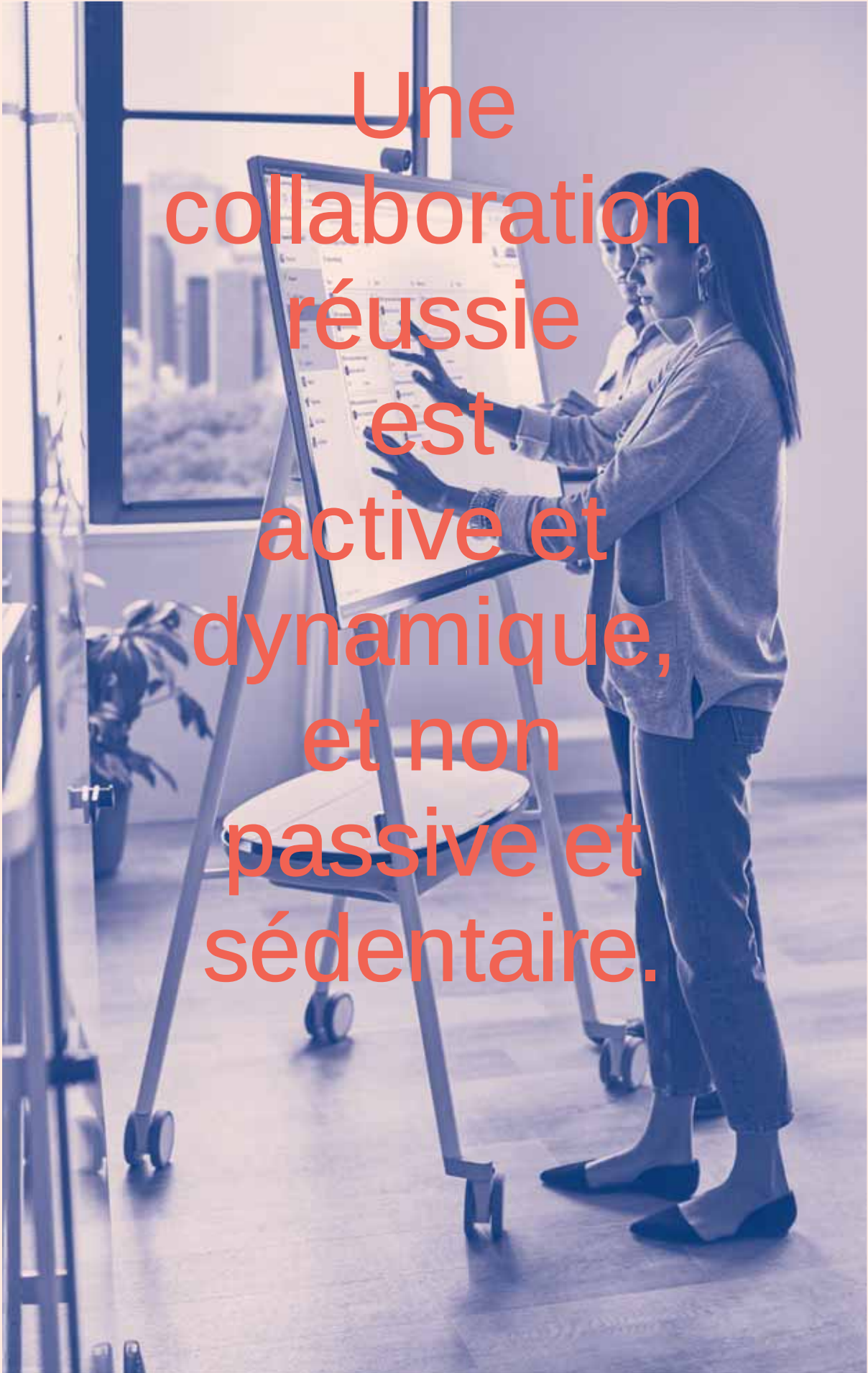
Des obstacles persistants

Si les entreprises ont décidé de miser sur la collaboration pour stimuler l'innovation, elles n'ont pas encore éliminé les différents obstacles auxquels se heurtent leurs employés. La plupart des équipes (70 %) sont toujours contraintes de travailler dans des salles de réunion traditionnelles qui étouffent la créativité. Ces espaces sont généralement fermés (75 %) et la vaste majorité de ces sessions de collaboration sont programmées (81 %). Dans bien des cas, les technologies permettant d'afficher les informations et les idées font défaut. Collaborer dans de tels environnements revient à essayer de danser avec une camisole de force.

« La conception des espaces doit aider les individus à travailler ensemble, poursuit Donna Flynn. Pour l'instant, l'efficacité n'est pas toujours au rendez-vous. Il est indispensable de redéfinir la collaboration et d'identifier les outils, les pratiques et les espaces adéquats afin de créer un environnement qui favorise la performance de l'individu, de l'équipe et de l'entreprise. »



mobilise les capacités cognitives



Une
collaboration
réussie
est
active et
dynamique,
et non
passive et
sédentaire.



« Pour
être
créatifs,
nous
avons
besoin
de
bouger. »

Donna Flynn
Vice-présidente de Steelcase
WorkSpace Futures

Le mouvement au service des idées

D'après une étude menée récemment par Steelcase auprès de plus de 3 000 personnes en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, l'amélioration de la collaboration fait partie des principales préoccupations des employés.

Pourquoi bouger ?

D'après les neurosciences, il existe un lien entre l'activité physique, la créativité et l'apprentissage, qui sont indispensables à l'innovation.



Les mouvements dirigés guident les processus cognitifs supérieurs, tandis que l'activité physique facilite l'apprentissage et la mémorisation.



La marche accroît de 60 % l'inspiration créative.



La posture a un impact significatif sur le comportement. Les postures actives favorisent l'idéation.



Rester assis 30 minutes peut ralentir l'activité cérébrale.



La position debout améliore l'humeur et la mémorisation tout en stimulant le cerveau pour forger de nouveaux circuits neuronaux.

Collaboration active

72 % des employés souhaitent associer collaboration et mobilité.
53 % le peuvent.

54 % des employés souhaitent pouvoir réagencer le mobilier.
38 % le peuvent.

Il existe un décalage significatif entre les aspirations des individus et la liberté qui leur est offerte.

La collaboration active incite les individus à s'impliquer physiquement dans le processus d'idéation.



La collaboration aujourd’hui

Quelle est l'importance de la collaboration dans votre travail ?

97 % Modérément à extrêmement importante

Pourquoi la collaboration est-elle importante ?

90 % Générer de nouvelles/meilleures idées

89 % Améliorer la qualité du travail

86 % Recueillir différents points de vue

Plus de collaboration que de travail individuel

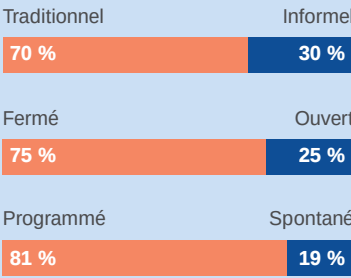
54 % Travail collectif

46 % Travail individuel



Où et comment collabore-t-on ?

La plupart des employés travaillent dans des espaces traditionnels fermés, qui découragent la participation active et nuisent à la spontanéité.



Les obstacles

73 %
Manque d'accès aux bons interlocuteurs

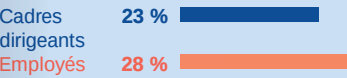


66 %
Manque de technologies permettant d'afficher le travail

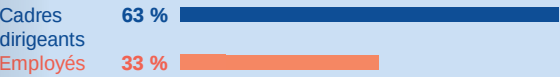


Les employés ont moins facilement accès que les dirigeants aux technologies permettant d'afficher le travail, alors qu'ils consacrent plus de temps à la collaboration.

Temps consacré à la collaboration



Accès aux outils numériques interactifs



70 %
Manque d'accès aux informations nécessaires au moment opportun



68 %
Problèmes de concentration liés aux distractions



La capacité à résoudre des problèmes est influencée par le mouvement.

Pourquoi bouger ?

D'après les neurosciences, il existe un lien entre l'activité physique, la créativité et l'apprentissage, qui sont indispensables à l'innovation.



Les mouvements dirigés guident les processus cognitifs supérieurs, tandis que l'activité physique facilite l'apprentissage et la mémorisation.



La marche accroît de 60 % l'inspiration créative.



La posture a un impact significatif sur le comportement. Les postures actives favorisent l'idéation.



Rester assis 30 minutes peut ralentir l'activité cérébrale.



La position debout améliore l'humeur et la mémorisation tout en stimulant le cerveau pour forger de nouveaux circuits neuronaux.

Collaboration active

72 % des employés souhaitent associer collaboration et mobilité. 53 % le peuvent.

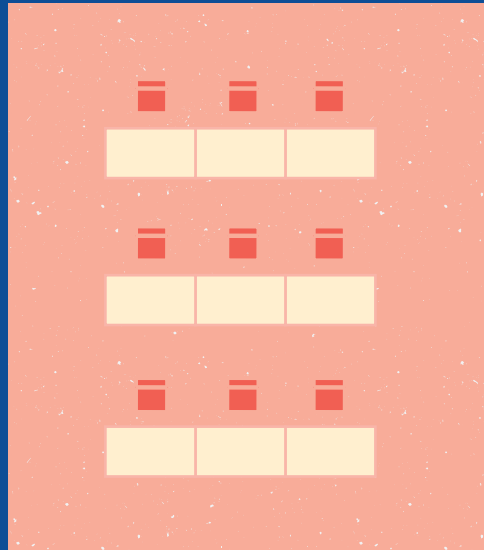
54 % des employés souhaitent pouvoir réagencer le mobilier. 38 % le peuvent.

Il existe un décalage significatif entre les aspirations des individus et la liberté qui leur est offerte.

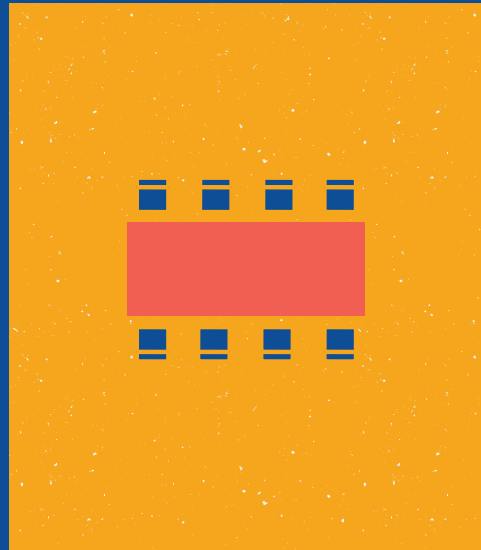
La collaboration active incite les individus à s'impliquer physiquement dans le processus d'idéation.



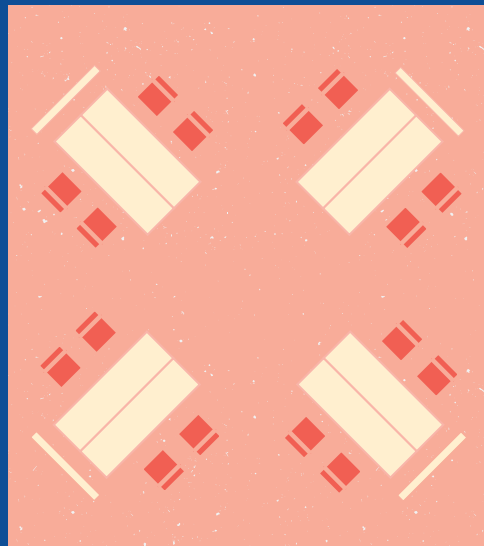
Les salles de classe traditionnelles, organisées en rangées statiques, obligent les étudiants à rester assis dans une posture d'écoute passive.



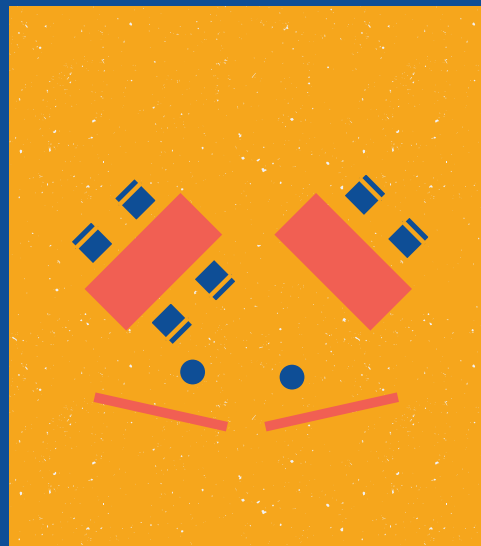
Le design des salles de réunion traditionnelles contribue à la déconcentration et à la démotivation.



Les salles de classe conçues pour l'apprentissage actif favorisent les interactions et renforcent la motivation, avec à la clé de meilleurs résultats.



Les espaces conçus pour la collaboration active encouragent le mouvement et la participation de tous.



La collaboration active, née de l'apprentissage actif

Les entreprises innovantes cultivent l'apprentissage : elles encouragent leurs équipes à tester des idées et des prototypes, à dresser le bilan de leurs expérimentations et à tirer des leçons de leurs erreurs. Dans la mesure où l'apprentissage est indispensable à l'innovation, il peut être utile de se demander si les tendances à l'œuvre dans les établissements scolaires et universitaires peuvent s'appliquer aux environnements de travail.

La théorie de l'apprentissage actif se fonde sur une constatation : les salles de classe traditionnelles, constituées de rangées statiques toutes orientées dans la même direction, ne sont pas capables de s'adapter à différents types d'activités et ne sont plus en phase avec les besoins des étudiants. Ainsi, les chercheurs de Steelcase se sont efforcés de concevoir des environnements plus polyvalents et plus propices à la participation active. Ces espaces peuvent aisément être réagencés en fonction du type d'activité choisi : travail en petits groupes, discussions collectives ou encore apprentissage individuel. Contrairement aux anciennes salles de classe, ils permettent en outre aux étudiants de se déplacer librement et d'interagir avec leurs enseignants et leurs camarades. Le changement est radical – et les résultats sont là.

Après avoir fait la preuve de leur efficacité, l'apprentissage actif et l'apprentissage par le corps, deux méthodes fondées sur le lien entre le corps, l'esprit et l'espace, sont rapidement devenus la norme, rendant les approches traditionnelles obsolètes. Dans le cadre d'une étude sur l'apprentissage par le corps, il a été demandé à un groupe de collégiens de se plonger dans une simulation interactive et immersive pour observer la

gravité et le mouvement des planètes, tandis qu'un second groupe disposait de la même simulation sur ordinateur. Il s'est avéré que le fait d'utiliser son corps pour comprendre des notions abstraites facilitait la compréhension, renforçait la motivation et suscitait un regain d'intérêt pour le sujet.

Ce sont ces découvertes issues de la recherche qui ont inspiré le concept de collaboration active. Cette dernière est au monde du travail ce que l'apprentissage actif est au secteur de l'éducation. Elle consiste à imaginer des espaces qui encouragent les employés à s'impliquer physiquement et émotionnellement dans le processus créatif. À titre d'exemple, se tenir debout les uns à côté des autres favorise la réflexion collective. De même, partager des idées via des tableaux ou des outils collaboratifs permet à chacun de s'en inspirer, et s'assurer que tout le monde a la possibilité de s'exprimer favorise la diversité intellectuelle, elle-même vecteur de performance.

Afin de cultiver ce type de comportements au sein de l'espace de travail, il convient de promouvoir :

les postures actives (p. ex. positions perchée et debout) et la mobilité ;

l'utilisation active d'outils analogiques et de technologies collaboratives performantes permettant d'interagir avec les contenus ; et

une participation équitable des membres de l'équipe grâce à une élimination des structures hiérarchiques et à l'exploitation de la technologie pour mieux intégrer les collègues à distance.

Liens entre le corps, l'esprit et l'espace

La marche

Pourquoi bouger ?

Les changements de postures induisent une implication physique, cognitive et émotionnelle accrue dans le processus de résolution des problèmes. La position perchée ou debout assure une participation active, tandis qu'une grande diversité de postures au sein de l'espace collaboratif permet aux individus de passer aisément d'une activité à l'autre – production d'idées, feed-back, réflexion, régénération, etc. – et de profiter ainsi pleinement de la dynamique de groupe.

« Si le mouvement revêt une telle importance pour la collaboration générative, c'est parce que la proximité physique avec l'espace d'expression des idées permet de s'en inspirer pour créer collectivement quelque chose de nouveau », note Frank Graziano. En étant mobiles, les membres de l'équipe sont toujours proches de leurs collègues et des tableaux ou des technologies qui leur permettent de confronter leurs points de vue. D'après Sian Beilock, il a même été démontré que le simple fait de se déplacer dans la pièce avait un impact positif sur la créativité. « La marche favorise la distribution équitable de

la parole et la participation de tous à l'élaboration d'une idée », confirme Frank Graziano.

« Il est essentiel d'instaurer un environnement fluide qui favorise l'ouverture d'esprit, poursuit-il. Lorsque les informations sont visibles, elles deviennent plus concrètes et plus facilement utilisables collectivement par les membres de l'équipe. La mobilité ouvre de nouveaux horizons. »

La collaboration est souvent décrite comme une démarche intellectuelle. Pourtant, nous utilisons fréquemment des métaphores axées sur l'action pour illustrer le cheminement de la pensée : mettre de l'ordre dans ses idées, décortiquer des concepts, peser le pour et le contre, etc. Ainsi, pour certains chercheurs, le processus de réflexion est en réalité une action internalisée – le pédopsychologue suisse Jean Piaget (1896-1980) disait d'ailleurs que les enfants apprennent en faisant.

Si le fonctionnement du cerveau comporte encore certaines zones d'ombre, il est cependant établi que le corps et l'esprit sont

La capacité d'une personne à résoudre un problème peut être influencée par sa façon de bouger.



favorise l'idéation

interdépendants. Sian Beilock et John J. Ratey, docteur en médecine et professeur de psychiatrie à la faculté de médecine de Harvard, font partie des nombreux experts ayant contribué à prouver que le mouvement nous aidait à réfléchir et à ressentir. En effet, en nous tenant debout ou en faisant des gestes simples, nous envoyons du sang et de l'oxygène vers notre cerveau, libérant ainsi des substances chimiques telles que les endorphines et la dopamine, lesquelles améliorent l'humeur, renforcent la mémoire et stimulent la créativité en incitant le cerveau à établir de nouveaux circuits neuronaux. Le mouvement peut donc avoir un effet immédiat sur la vitesse à laquelle une nouvelle idée prend forme.

Il y a une dizaine d'années, des études menées à l'Université de l'Illinois ont montré pour la première fois que la capacité d'une personne à résoudre un problème pouvait être influencée par sa façon de bouger. Ainsi, le fait de balancer les bras d'avant en arrière a permis à un groupe de participants à une étude de trouver la solution à l'énigme posée – solution qui consistait à imprimer un mouvement de balancier à une ficelle. Grâce à cette expérience, nous savons donc que le cerveau peut utiliser les indices donnés par le corps pour démêler des problèmes complexes. Selon Alejandro Lleras, directeur de la recherche, « les actions influencent la pensée et [...] peuvent stimuler les capacités intellectuelles des individus sans qu'ils en aient conscience ». Une autre étude de l'Université de l'Illinois a en outre démontré que le mouvement pouvait faciliter l'apprentissage et la mémorisation, mais aussi changer la façon d'appréhender une information.

À l'Université de Stanford, des chercheurs ont observé la manière dont la marche favorisait l'idéation. Dans leur immense majorité, les participants se sont révélés plus imaginatifs en mouvement plutôt qu'assis – il s'est même avéré que la marche augmentait leur créativité de 60 % en moyenne. D'après certains chercheurs, les gestes renforcent notre capacité d'apprentissage et ancrent notre pensée dans l'action. Comme l'explique Frank Graziano, « ils permettent de développer de nouveaux concepts et un état d'esprit collaboratif. »

À l'inverse, la position assise ralentit l'activité cérébrale : en seulement 30 minutes, elle peut brouiller l'esprit et nuire à la concentration. Elle se prête donc assez mal à la collaboration



Dans les meilleures expériences collaboratives, tous les individus peuvent contribuer activement à la production des idées.

La position perchée ou debout assure une participation active.

créative, qui sollicite essentiellement le cortex cérébral, siège de l'analyse, de la pensée critique et du raisonnement. Cette région du cerveau étant particulièrement gourmande en énergie, elle a absolument besoin du mouvement pour fonctionner de manière optimale. Selon John Medina, auteur de l'ouvrage *Brain Rules*, l'exercice physique est le moteur de l'activité cognitive : grâce à lui, nous sommes plus dynamiques, plus impliqués et plus concentrés.

La Stanford d.school, qui s'intéresse tout particulièrement à l'innovation et à la créativité, a tâché de mettre en évidence l'impact de la posture et du mouvement sur la collaboration générative. Dans le cadre de son étude, publiée dans l'ouvrage *Make Space* de Scott Doorley et Scott Witthoft, les participants étaient invités à collaborer au sein de quatre espaces pilotes. Dans le premier, ils étaient assis sur des sièges à dossier droit et regroupés autour d'une table. Dans un autre, ils se faisaient face, confortablement installés dans des canapés. Dans un troisième, seule la position perchée était proposée. Le quatrième, enfin, était une cabine matelassée, basse de plafond, où les participants pouvaient s'asseoir près du sol, à proximité les uns des autres.

À la surprise des chercheurs, le confort et l'ambiance informelle de la cabine ont rendu

difficile le partage des idées, et l'intimité a été perçue comme forcée et pesante. Dans les canapés, les participants ont adopté des postures passives et ont eu tendance à critiquer les idées des autres plutôt que de s'en inspirer. Au contraire, l'espace équipé de perchoirs a favorisé les postures dynamiques. Les participants, libres de se lever et de se déplacer, ont insufflé de l'énergie à la séance de groupe et ont eu des échanges animés, ce qui a donné lieu à un travail plus productif que dans les trois autres espaces. Scott Doorley et Scott Witthoft en ont conclu que la posture avait une incidence significative sur les comportements et la créativité. « Cette expérience nous a permis de comprendre que même un changement minime – se tenir debout plutôt que rester assis, par exemple –, pouvait transformer en profondeur la nature de la collaboration. »

Participation équitable

D'après une étude publiée dans le *Journal of Experimental Social Psychology*, le travail d'équipe a le pouvoir de développer la performance. Ainsi, les participants invités à collaborer se sont consacrés à leur tâche 64 % plus longtemps que leurs collègues solitaires. Ils se sont en outre montrés plus impliqués, moins fatigués et plus efficaces.

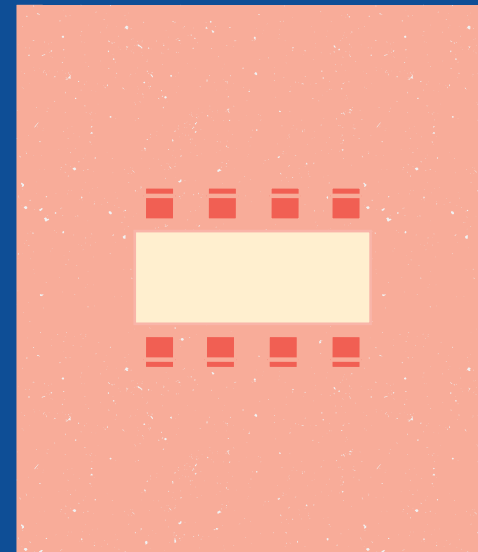
Dans les meilleures expériences collaboratives, tous les individus, placés sur un pied d'égalité, peuvent contribuer activement à la production des idées et ont accès aux informations partagées par leurs collègues, qu'elles soient affichées sur des supports numériques ou analogiques. Bien que ces derniers soient encore prédominants, des études menées récemment par le Beckman Institute for Advanced Science and Technology de l'Université de l'Illinois suggèrent que la technologie, pourvu qu'elle soit mise au service des interactions, peut non seulement faciliter la résolution des problèmes, mais aussi renforcer l'identification des individus avec les contenus et les convaincre de leur capacité à trouver des solutions.

Bien sûr, il est plus délicat d'assurer une participation équitable lorsque les équipes sont distribuées, ce qui arrive de plus en plus souvent. « Il n'est pas facile d'être la seule personne qui n'est pas dans la pièce, même lorsque l'importance de votre contribution est reconnue », fait valoir Donna Flynn, qui

La Stanford d.school a étudié l'impact de la posture et du mouvement sur la collaboration générative.

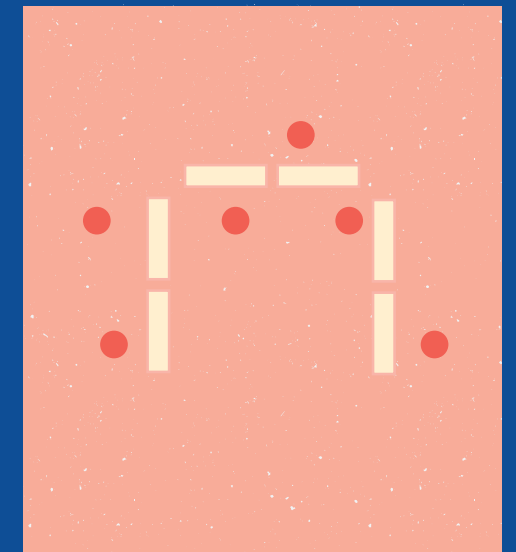
Salle traditionnelle

Les sièges au dossier droit et la table fixe limitent le mouvement.



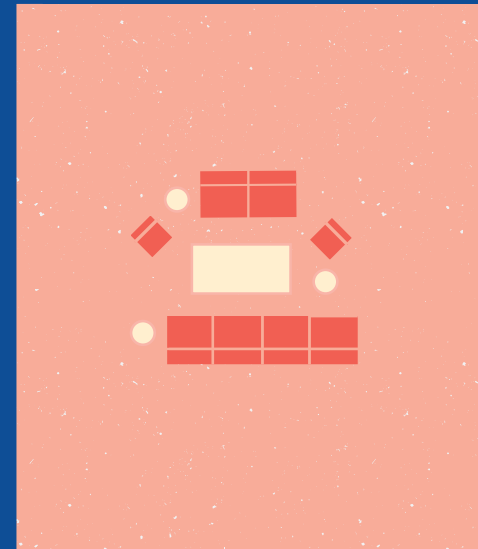
Espace dynamique

En favorisant les positions perchée et debout et en facilitant le mouvement, cet espace ouvert donne lieu à un travail plus productif.



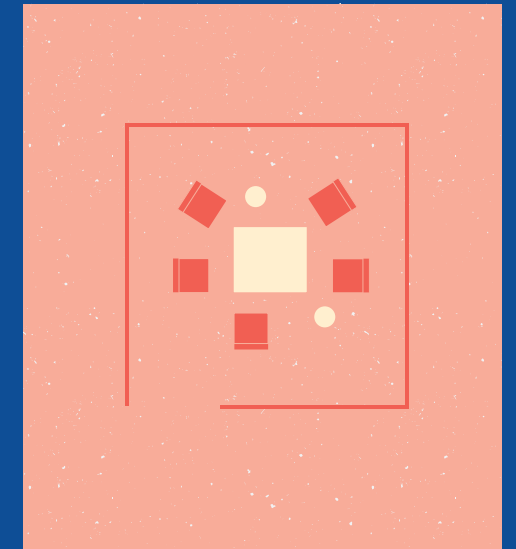
Espace lounge

Les sofas et canapés favorisent les postures passives et incitent les individus à critiquer les idées des autres plutôt qu'à s'en inspirer.



Cabine « cosy »

Les sièges rembourrés, proches les uns des autres, ne facilitent pas la mobilité ni le partage des idées.



Dans le cadre de cette étude, publiée dans l'ouvrage *Make Space* de Scott Doorley et Scott Witthoft, les participants étaient invités à collaborer au sein de quatre espaces pilotes.

La position assise ralentit l'activité cérébrale.



La motivation intrinsèque est une composante centrale de la démarche créative.

collabore à distance 60 % du temps. « Nous sommes tout simplement faits pour interagir avec les collègues se trouvant à proximité immédiate. » Il est donc primordial de réfléchir à des solutions visant à inclure tous les membres de l'équipe à égalité. Des technologies et des protocoles adéquats, par exemple, peuvent aider à abolir les distances.

Un design au service de la collaboration active

L'étroite relation entre activité physique, collaboration et idéation peut s'épanouir au sein d'environnements bien pensés qui rapprochent les individus, les espaces et les technologies afin de renforcer la créativité et l'efficacité des équipes.

Conception d'espaces pour la collaboration active : les grands principes de l'Applications Design Studio

Encourager le mouvement

Utiliser du mobilier léger et peu encombrant pour faciliter la circulation ; autoriser les équipes à s'approprier l'espace pour le réagencer en fonction de leurs besoins.

Prévoir suffisamment de place pour que les membres de l'équipe puissent être à proximité de leurs collègues et des technologies.

Favoriser le bien-être physique et émotionnel à travers diverses options de postures et une proximité avec les collègues et les contenus. Adapter les postures proposées aux différents modes de travail, p. ex. privilégier la position debout pour la collaboration générative afin de permettre aux individus de naviguer entre les surfaces de travail et les technologies

intégrées aux murs. Choisir des sièges favorisant les positions debout ou perchée.

Combiner du mobilier et des technologies qui promeuvent l'exploration visuelle, l'expérimentation et la contribution de tous les membres de l'équipe ; en cas d'association entre technologies performantes et configuration lounge, prévoir suffisamment de place pour faciliter la circulation et la visualisation des contenus.

Assurer une participation équitable

Fournir des outils de co-création, notamment des dispositifs de collaboration de dernière génération, qui permettent à chaque membre de l'équipe d'apporter sa contribution et d'interagir avec les contenus.

Intégrer des technologies contribuant à accélérer le processus de visualisation et offrant des méthodes interactives d'évaluation collective des idées.

Rendre les idées visibles et valoriser les informations en installant des tableaux punaisables et des panneaux écritaires sur les surfaces verticales, à proximité des outils technologiques.

Offrir de l'intimité et du contrôle pour créer un refuge propice à l'émergence d'idées nouvelles.

Créer une connexion avec l'espace

Concevoir un environnement accueillant et créer un lien émotionnel avec l'espace grâce à des éléments de design, des artefacts et des finitions authentiques, constituant une source d'inspiration pour les membres de l'équipe.

Imaginer des espaces qui encouragent les individus à explorer visuellement une multitude de solutions à travers l'expérimentation et les interactions avec les technologies intégrées.



Renforcer la motivation

La collaboration est une forme complexe d'interactions humaines reposant essentiellement sur la confiance, surtout à l'heure où les équipes sont de plus en plus spécialisées et sont confrontées à des problèmes particulièrement difficiles à résoudre. Une collaboration réussie implique de fédérer les individus autour d'un objectif commun – les membres de l'équipe doivent sentir que leur travail contribue à la performance collective. L'unité du groupe, fondée sur ce que les professionnels de l'improvisation appellent l'« écoute profonde », est ici primordiale.

La collaboration renforce la motivation intrinsèque : plus les individus travaillent en équipe, plus ils sont disposés à affronter les problèmes. Et d'après les spécialistes des organisations de l'Université de Californie, cette motivation intrinsèque est une composante centrale de la démarche créative.

La collaboration active n'est pas seulement profitable à l'équipe et à l'entreprise : le fait de communiquer et de défendre des idées peut également permettre aux individus de gagner en assurance et de s'épanouir dans leur travail.

Les environnements immersifs favorisant la collaboration active et spontanée sont particulièrement engageants. Il n'est rien de plus satisfaisant que de partager des idées, d'analyser des données collectivement et de tâcher de solutionner un problème en équipe : il s'agit là d'une démarche valorisante qui forge des liens de confiance et crée une sécurité émotionnelle et un sentiment de cohésion encourageant la prise de risques, elle-même garante de l'innovation.

Les postures actives favorisent la créativité

Roam : là où les idées vous portent

La collaboration va bientôt devenir plus facile. Microsoft et Steelcase ont décidé d'offrir aux équipes une liberté sans précédent : Microsoft lance son outil collaboratif tout-en-un de dernière génération, le Surface Hub 2S, tandis que Steelcase Roam, système composé d'un support mobile et d'une fixation murale facile à poser, conçu spécialement pour le Surface Hub, permet aux équipes de collaborer où, quand et comme elles le veulent.



Doté d'un design épuré, Microsoft Surface Hub 2S, outil interactif dédié aux équipes, est capable de transformer n'importe quel espace en studio collaboratif. Associé à Steelcase Roam, pour lequel un brevet a été déposé, il encourage la collaboration active dans le but d'améliorer les performances cognitives et de renforcer l'implication émotionnelle.

La collaboration sans entraves

« À l'heure où la collaboration est contrainte par des réunions programmées et des salles réservées, le Surface Hub 2S permet de passer d'un espace à l'autre au gré des besoins, sans interrompre le processus d'idéation et en encourageant la participation active de tous », explique Robin Seiler, en charge de l'ingénierie matérielle chez Microsoft.

« Plutôt que de les cantonner dans un seul espace, Steelcase Roam offre la possibilité aux individus et aux équipes de collaborer n'importe où. Conçu spécialement pour Microsoft Surface Hub 2S, notre support mobile trouve sa place partout, des salles de réunion aux espaces informels. Le système comprend également une fixation murale facile à poser – idéal pour les bureaux privés et les petits espaces », ajoute Christina Vernon, responsable Product Marketing chez Steelcase.





Un environnement informel encourage les individus à participer et favorise le travail créatif en éliminant les obstacles émotionnels et en instaurant une atmosphère plus détendue et plus authentique.



Laissez libre cours à vos idées

Les meilleures idées surviennent parfois de manière inattendue. C'est pourquoi Microsoft Surface Hub 2S et Steelcase Roam facilitent toutes les formes de collaboration, planifiées ou spontanées. Le support mobile peut être déplacé d'une seule main, et grâce à sa faible empreinte au sol, il se glisse dans tous les espaces. Également très utile pour la collaboration à distance, il offre une expérience immersive aux collègues en téléprésence, qui peuvent ainsi participer plus activement aux échanges.

Parfaitement adaptés à la collaboration générative, Steelcase Roam et le Surface Hub 2S aident les équipes à accomplir le travail cognitif nécessaire à la production d'idées nouvelles. Un environnement informel encourage les individus à participer et favorise le travail créatif en éliminant les obstacles émotionnels et en instaurant une atmosphère plus détendue et plus authentique. Il contribue à gommer les rapports hiérarchiques en offrant à tous la même visibilité et en incitant chaque individu à participer activement plutôt que de s'en remettre à l'animateur de la session. Enfin, il promeut un état d'esprit valorisant l'expérimentation et l'inventivité.



L'avenir du design et le charme de l'inattendu

[illegible]



Il n'est pas toujours facile de savoir pourquoi un individu préfère un objet à un autre : un détail, une finition peut suffire à faire la différence.

En tant que designers, nous devons faire l'effort de comprendre ce qui motive ces choix. Quels sont les facteurs capables de rendre un espace, un siège ou un bureau uniques ? Que pouvons-nous proposer pour que les employés se sentent en phase avec leur collègues et leur espace de travail ? Comment favoriser leur bien-être, leur santé et leur engagement ? Dans quelle mesure le design peut-il aider les équipes à trouver des méthodes inspirantes pour résoudre leurs problèmes ?

La réponse à ces questions n'est pas figée. La longévité, qui nous permettait autrefois de nous démarquer, est aujourd'hui considérée comme un prérequis. De même, les garanties en matière de développement durable sont aujourd'hui standard. Ergonomie, adaptabilité, diversité, disponibilité... tous ces atouts sont eux aussi devenus la norme.

Ainsi, pour tirer notre épingle du jeu, nous devons miser sur le caractère et sur l'artisanat. Nous savons que nous sommes sur la bonne voie lorsque nos produits permettent de révéler des besoins jusque-là méconnus ou de simplifier la vie des utilisateurs. Le « petit plus » réside dans la satisfaction de découvrir un objet qui améliore le quotidien

Les designers doivent développer un sixième sens pour anticiper les attentes de demain et imaginer des objets qui favoriseront le bien-être et la performance.

de façon totalement inattendue – c'est ce que j'appelle le facteur de surprise et de plaisir.

Une sorte de Graal que nous, chez Coalesse, recherchons sans cesse. Depuis le lancement de notre marque, nous nous efforçons de résoudre divers problèmes en créant un mobilier doté d'une identité propre.

À l'heure où les exigences des individus ne cessent de croître en matière de modernisation et de personnalisation des espaces de travail, les designers doivent développer un sixième sens pour anticiper les attentes de demain et imaginer des objets qui favoriseront le bien-être et la performance.

Pressentir très tôt l'évolution des comportements nous permet d'aller toujours plus loin en termes de créativité. Prenons l'exemple de notre siège LessThanFive en fibre de carbone : ceux qui le testent ont toujours du mal à croire qu'il puisse être à la fois si léger et si résistant – ils sont à la fois époustoufflés et enthousiasmés. Lorsque nous obtenons une telle réaction, nous savons que nous sommes parvenus à marquer les esprits. Cette réussite est souvent le fruit d'une innovation matérielle ou de l'utilisation d'outils sophistiqués et de nouvelles



technologies : les ingrédients de ce que nous appelons « l'artisanat moderne ». L'artisanat consiste à donner forme à une idée. Toujours source d'amélioration, il reflète la valeur, le caractère, le savoir-faire et l'histoire liés à un objet. Lorsqu'il est absent, ce dernier semble inachevé. Dans le processus de développement, l'artisanat fait partie intégrante de la solution que nous associons à chacun de nos produits.

C'est en exploitant les possibilités offertes par la technologie et en perfectionnant notre savoir-faire que nous repoussons les limites de la création. Certaines de nos réalisations d'aujourd'hui auraient été impossibles à concevoir il y a encore dix ans, lorsque Coalesse a été lancée.

Car pour faire naître des produits et des solutions qui répondent aux futurs besoins et désirs des employés, nous devons mettre à profit notre connaissance des espaces de travail, les grands principes du design et les résultats de nombreuses recherches et séances de tests. Grâce à notre intuition et à notre savoir-faire, nous faisons émerger la créativité, la singularité et la dimension émotionnelle de ces objets. Selon nous, le design aura un rôle majeur à jouer dans les années à venir : il devra améliorer le quotidien des individus et apporter aux espaces ce facteur essentiel de surprise et de plaisir. Ainsi, les collaborateurs auront réellement envie – et ne seront plus simplement obligés – de venir travailler.

L'artisanat consiste à donner forme à une idée. Lorsqu'il est absent, l'objet semble inachevé.



Coalesse fête ses dix ans !

La marque de design Coalesse, qui a récemment célébré son dixième anniversaire, a décidé de transférer son atelier de conception au Learning + Innovation Center (LINC) de Steelcase, à Munich (Allemagne). « Ce déménagement nous offre une plus grande centralité et nous permet de nous ouvrir davantage aux idées en provenance d'Europe, du Moyen-

Orient et d'Asie-Pacifique », explique Lew Epstein, responsable de la marque.

Depuis cette plate-forme mondiale, le Coalesse Design Group explore l'avenir du travail et échange avec des designers de renommée internationale, dans le but de créer un mobilier capable d'insuffler une vitalité nouvelle aux bureaux contemporains.



Espace de travail : les bienfaits du rocking-chair

Le nouveau rocking-chair Montara650, qui fait partie des dernières créations de Coalesse, a été conçu pour apporter aux espaces de travail ce facteur essentiel de surprise et de plaisir. C'est bien connu : nous associons depuis toujours le fauteuil à bascule au confort et à la relaxation, et nous lui prêtons des vertus apaisantes durant la vie entière, de la petite enfance au grand âge.

A-t-il pour autant sa place dans les espaces de travail ? D'après certaines études, le fait de se balancer au bureau a un impact positif sur le bien-être.

Début 2017, une petite étude pilote – la première en son genre – sponsorisée par Coalesse et conduite en collaboration avec Steelcase Workspace Futures a confirmé le symbolisme attaché au rocking-chair, mais pas seulement : il s'avère que ce dernier renforce également les liens interpersonnels et améliore la perception de l'espace de travail.

« Le rocking-chair favorise la confiance et la collaboration », explique John Hamilton, directeur du design chez Coalesse.

D'après cette étude, les entreprises qui intègrent ce type de siège à leurs espaces renvoient une image de modernité en montrant ainsi qu'elles reconnaissent l'importance du confort et de la sérénité au travail. Le bien-être comporte une dimension physique, sociale, émotionnelle et cognitive. C'est un domaine multidisciplinaire qui est désormais au cœur de la réflexion sur l'évolution des espaces de travail. Or l'étude WorkSpace Futures a démontré que le mouvement de balancier favorisait le bien-être dans ses quatre composantes, surtout lorsque le rocking-chair était conçu pour procurer une véritable expérience sensorielle aux utilisateurs.

Histoire

Les fauteuils à bascule sont fabriqués depuis plusieurs siècles : on connaît bien, notamment, le style Windsor, celui de la communauté des Shakers ou encore ceux des grands maîtres contemporains.

1700



1800



1900



Les entreprises qui intègrent ce type de siège à leurs espaces renvoient une image de modernité en montrant ainsi qu'elles reconnaissent l'importance du bien-être et de la sérénité au travail.



Le bien-être

Le mouvement de balancier favorise le bien-être dans ses quatre composantes : physique, sociale, cognitive et émotionnelle.

Dimension physique
Ergonomie d'un bon rocking-chair :

Entoure le corps

Soutient la posture

Permet à l'utilisateur de se balancer sans effort



Dimension sociale
Le mouvement de balancier crée une atmosphère décontractée qui facilite la communication.



Dimension émotionnelle
Les propriétés apaisantes du rocking-chair favorisent le bien-être émotionnel, qui renforce à son tour la satisfaction individuelle et collective.



Dimension cognitive
Le mouvement de balancier favorise la concentration.

Le plein d'énergie

Les bienfaits d'un tissu adoré des toutous

Par
Deidre Hoguet
Directrice Applied Research, Designtex

Je suis assise sur un siège doté d'un revêtement haute performance. Je n'ai ni trop froid ni trop chaud, et d'après des études scientifiques, ma circulation sanguine est augmentée de 8 à 10 % et mes capillaires sont vasodilatés, ce qui accroît la quantité d'oxygène dans mes tissus. Mais comment diable un textile peut-il avoir un tel impact sur ma santé ?

Le revêtement est composé de Celliant®, une fibre contenant 13 minéraux naturels, thermoréactifs et d'une totale innocuité, parmi lesquels le dioxyde de titane, le dioxyde de silicium et l'oxyde d'aluminium. La technologie Celliant a été créée par la société Hologenix, fabricant de textiles réactifs, et la fibre est considérée comme un dispositif médical et un produit de bien-être par la FDA. Et pour cause : la stimulation de la circulation liée à la dilatation des capillaires et l'oxygénation qui en résulte insufflent de l'énergie et favorisent le confort et la vivacité d'esprit.

Un grand nombre de travaux de recherche et d'essais cliniques ont prouvé la véracité de ces affirmations. Mais si vous n'y croyez pas, demandez donc leur avis à nos compagnons à quatre pattes : nous avons réalisé un test non scientifique consistant à introduire la fameuse fibre dans des couchettes de chiens et à placer celles-ci à côté de couchettes non équipées de la technologie. Résultat : les toutous ont systématiquement opté pour les lits Celliant !





Nous avons découvert Celliant en 2014, alors que l'équipe Materials Innovation and Exploration (MIE) de Steelcase étudiait les fibres dites « réactives », c'est-à-dire des fibres interagissant avec leur environnement. À l'époque, nous nous demandions s'il était possible de doter nos sièges de cette technologie afin d'améliorer le confort des utilisateurs. Misant sur une application textile, Designtex, membre de l'équipe MIE, a finalement lancé le développement d'un revêtement spécifique en 2015.

Des tests ont ensuite permis de mettre en évidence les effets bénéfiques du produit au bout de seulement quelques minutes en position assise. Il s'est en effet avéré que le revêtement, en renforçant l'oxygénation de l'organisme, procurait de nombreux bienfaits aux utilisateurs : regain d'énergie, stimulation de la circulation sanguine ou encore amélioration de la thermorégulation.

La technologie Celliant exploite des minéraux constitutifs de la croûte terrestre, avec lesquels nous sommes rarement en contact car nous passons 90 % de notre temps entre quatre murs. Notre mode de vie nous conduit en outre à rester assis douze heures par jour en moyenne, ce qui est à l'origine de nombreux problèmes de santé.

Quelle solution la technologie Celliant apporte-t-elle ? En stimulant la circulation, elle renforce la forme physique, la performance et le confort, tout en régulant la température du corps. Les collaborateurs s'asseyant sur un siège muni de ce revêtement spécial peuvent donc refaire le plein d'énergie sans modifier leurs habitudes (même s'il est bien sûr recommandé de pratiquer une activité physique, si possible à l'extérieur).

C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité exploiter le potentiel de ces textiles réactifs, qui, malgré leurs avantages non négligeables, font rarement partie des solutions envisagées pour améliorer la santé des employés de bureau. Notre revêtement a été classé parmi les « produits de bien-être général » par la FDA, administration

Les premiers tissus dotés de la technologie Celliant sont proposés dans une large palette de couleurs ainsi qu'une grande diversité de finitions et de motifs – idéal pour les projets exigeant une résistance optimale, une grande facilité d'entretien et une conformité réglementaire avec certains programmes, notamment dans le domaine de la santé.

américaine des denrées alimentaires et des médicaments – il est particulièrement bénéfique pour les personnes occupant un poste très sédentaire ou pour les patients hospitalisés.

Afin de maximiser le nombre d'applications possible, l'équipe R&D de Designtex a choisi d'intégrer la technologie Celliant à l'arrière du revêtement. De cette manière, nous avons la possibilité de l'associer à toutes sortes de designs et de textures, notamment au simili-cuir utilisé dans le secteur de la santé. Nous pouvons ainsi préserver la résistance et l'esthétique des tissus professionnels tout en offrant une vaste palette de finitions.

Les fibres Celliant émettent un rayonnement infrarouge comparable à celui des saunas, d'une longueur d'onde parfaitement inoffensive. Ce rayonnement traverse les murs, à l'image du son ou de la chaleur. Nous avons testé de nombreuses formules non tissées afin de nous assurer que les minéraux étaient d'une part présents en quantité suffisante, et d'autre part équitablement répartis – deux conditions indispensables pour qu'ils puissent atteindre l'utilisateur quelle que soit l'épaisseur du revêtement.

Le moment est venu de tenter l'expérience dans vos bureaux : si vos employés ont le choix entre un siège avec et un siège sans Celliant, lequel préféreront-ils ?

Celliant se compose de 13 minéraux thermoréactifs naturels et sûrs.



Comment le revêtement d'un siège peut-il atténuer les problèmes de santé liés au travail sédentaire ?

Rayonnement infrarouge

Sur le plan médical, le rayonnement infrarouge a un effet vasodilatateur : il stimule la circulation sanguine, accroît l'oxygénation des tissus, renforce la vitalité cellulaire et régule la température corporelle.

Flash-back

« Ma mère disait toujours : ‘ Nous avons découvert d’innombrables structures textiles depuis que nous avons cessé de copier les motifs du passé. Personne ne nous a guidés : nous avons appris seuls. ’ »

Monika Stadler,
fille de Gunta Stölzl,
enseignante du Bauhaus

L'héritage du Bauhaus

Cette année marque le centenaire du Bauhaus, l'école d'art allemande qui a révolutionné la pensée créative et artistique.

L'œuvre de son éminente membre Gunta Stölzl, notamment son travail sur la couleur, et celle d'Anni Albers ont inspiré le studio Wallace#Sewell (Royaume-Uni), qui a développé avec l'aide de Designtex une collection de tissus reflétant l'impact durable du Bauhaus sur le design. Designtex est fier de perpétuer l'héritage de l'illustre école, qui exerce encore aujourd'hui une influence majeure sur son travail.



Restons en contact !

Prolongez l'expérience 360.



steelcase.eu/360
Consultez notre site pour découvrir les dernières recherches, perspectives et tendances concernant l'espace de travail.



Podcasts Real Time 360
Écoutez les interviews d'experts d'IDEO, du MIT, de Microsoft, etc., et plongez-vous dans nos recherches sur les espaces dédiés au travail, à l'apprentissage et à la régénération.



360 Events
Contactez votre représentant Steelcase pour obtenir des informations sur les événements à venir dans votre région.

Suivez-nous :

-  [instagram.com/steelcase](https://www.instagram.com/steelcase)
-  [pinterest.com/steelcase](https://www.pinterest.com/steelcase)
-  [facebook.com/steelcase](https://www.facebook.com/steelcase)
-  twitter.com/steelcase
-  [linkedin.com/company/steelcase](https://www.linkedin.com/company/steelcase)

