

NUMÉRO 5

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

360.steelcase.com

Fêter notre passé en
nous projetant dans
l'avenir

100 rêves, 100 visions, 100 ans.

Quelle place pour MOI ?

Trouver la juste place pour le
travail individuel dans un océan
de collaboration

Q&R avec Jim Hackett

PDG de Steelcase, il associe la
réussite de l'entreprise aux grandes
idées et à sa capacité à se projeter
dans l'avenir

360°

L'avenir en ligne de mire

La direction des entreprises sous un nouvel angle







DANS CE NUMÉRO

À chaque étape importante, il convient de se projeter dans l'avenir. À l'occasion du 100^e anniversaire de Steelcase, nous avons demandé à des leaders d'opinion au sein de et à l'extérieur de notre structure de partager avec nous leurs connaissances et leurs idées sur la façon dont les entreprises devraient envisager l'avenir. Ces réflexions jettent une nouvelle lumière sur la direction d'entreprises à travers le monde.



1972

SOMMAIRE



28

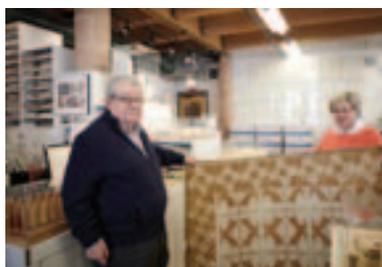
Fêter le passé en se projetant dans l'avenir

La plupart des entreprises fêtent leur anniversaire en se tournant vers leur passé. Grâce au projet « 100 rêves, 100 visions, 100 ans », Steelcase invite le monde à imaginer le siècle qui s'ouvre devant nous.

52

L'avenir en ligne de mire

Les membres de l'équipe de recherche et de stratégie de Steelcase partagent avec nous leurs connaissances et leurs idées sur la façon dont les entreprises devraient penser l'avenir.



10

ARZU STUDIO HOPE

La collection Masters

22 Questions/Réponses

Jim Hackett, PDG de Steelcase, attribue la réussite de l'entreprise à de grandes idées et à la capacité à se projeter dans l'avenir.

76 Création d'une valeur durable

Le 21^e siècle sera celui d'une approche vaste, reposant sur des systèmes et qui place l'humain au centre de toute action.

82 Quelle place pour MOI ?

L'innovation nécessite de la collaboration, mais le travail de concentration individuel est toujours important et nécessite un espace adapté.

104 Travailler en dehors du bureau

Parfois, des espaces très variés, quels qu'ils soient, peuvent servir de lieu de travail. De nouvelles recherches montrent que les employeurs et les employés s'adaptent à cette mobilité de différentes façons.

112 Découvrez Coalesse

Solutions pour les nouveaux modes de travail – à domicile comme au bureau le mobilier s'adapte.

126 Le développement durable à l'honneur

En transformant les conteneurs en cliniques médicales, Containers 2 Clinics œuvre en faveur de la santé, dans les régions les plus défavorisées au monde.

RUBRIQUES

6 Perspectives

100 Recherche appliquée

124 Tendances 360

132 Applications

134 Atomes et particules

PARTICIPEZ À LA CONVERSATION

Communiquez avec Steelcase via les réseaux sociaux et faites entendre votre voix. **Ou bien envoyez-nous un e-mail à l'adresse 360magazine@steelcase.com.**



PERSPECTIVES

Voici quelques-unes des personnalités qui, par leurs connaissances et leurs idées, ont contribué à ce numéro.



John Hockenberry

Les journalistes considèrent généralement le monde sous l'angle du présent, mais John Hockenberry, lauréat des Emmy Awards à quatre reprises et des Peabody Awards à trois reprises, n'avait aucune appréhension lorsqu'il a accepté, avec enthousiasme, l'invitation de Steelcase à élaborer et à organiser le projet d'anniversaire de l'entreprise, axé sur l'avenir : « 100 rêves, 100 visions, 100 ans. ».

Auteur de reportages à travers le monde entier et via tous les supports existants, tout au long de sa carrière chez NPR, ABC et NBC, J. Hockenberry est familier des désaccords, des conflits et des guerres. Dans le cadre du projet « 100 rêves, 100 visions, 100 ans », il a découvert et nous invite à découvrir la magie qui est au cœur de l'espoir et de l'optimisme exprimés par les gens sur ce que l'avenir nous réserve.



Allan Smith et James Ludwig

James Ludwig, vice-président pour la conception globale, et Allan Smith, vice-président pour le marketing et les applications avancées de Steelcase, partagent l'opinion qu'une bonne conception consiste finalement à créer des expériences et des résultats de qualité ; et cela débute toujours par la recherche. « Notre valeur vient de notre capacité à observer les différents modes de travail et à les concrétiser sous la forme de connaissances. Il s'agit de répondre à des besoins non satisfaits et de les exploiter pour favoriser tout le potentiel de l'entreprise », explique J. Ludwig. Architecte et concepteur, J. Ludwig a vécu et travaillé à Berlin avant de rejoindre Steelcase en 1999. La formation universitaire d'A. Smith porte à la fois sur le commerce et l'histoire de l'art et sa carrière chez Steelcase s'étend sur près de 20 ans, avec notamment une mission récente de trois ans en France. Pour en savoir plus sur leurs connaissances et leurs opinions relatives à la question « comment favoriser le travail individuel dans un monde de plus en plus collaboratif », lisez l'article connexe.



Stanley Tigerman et Margaret McCurry

« Il est temps de rendre un peu de ce que nous avons reçu, de nous concentrer sur nos obligations éthiques et morales en matière d'architecture » a dit un jour Stanley Tigerman. Et c'est précisément ce que lui et sa partenaire et épouse Margaret McCurry ont fait à maintes reprises, tout au long de leurs vastes et légendaires carrières. Cette fois, ils se sont engagés auprès d'ARZU, qui aide les femmes afghanes et leurs familles à briser le cycle de la pauvreté, grâce à la vente d'une collection de tapis, conçus par des designers les plus célèbres au monde.



Angela Nahikian

Directrice du développement durable global depuis près de six ans, A. Nahikian est une des théoriciennes majeures dans le domaine du développement durable à travers tous les secteurs de l'industrie. Selon elle : « L'avenir portera sur la conception d'un système holistique dans lequel l'entreprise accepte totalement son rôle d'agent favorisant les changements positifs, et réalise tous les bienfaits d'une conception durable dans le monde professionnel. La difficulté va résider dans la portée de cette opportunité ; elle englobe en effet tous les aspects de la vie professionnelle. Mais heureusement, le système est évolutif. »

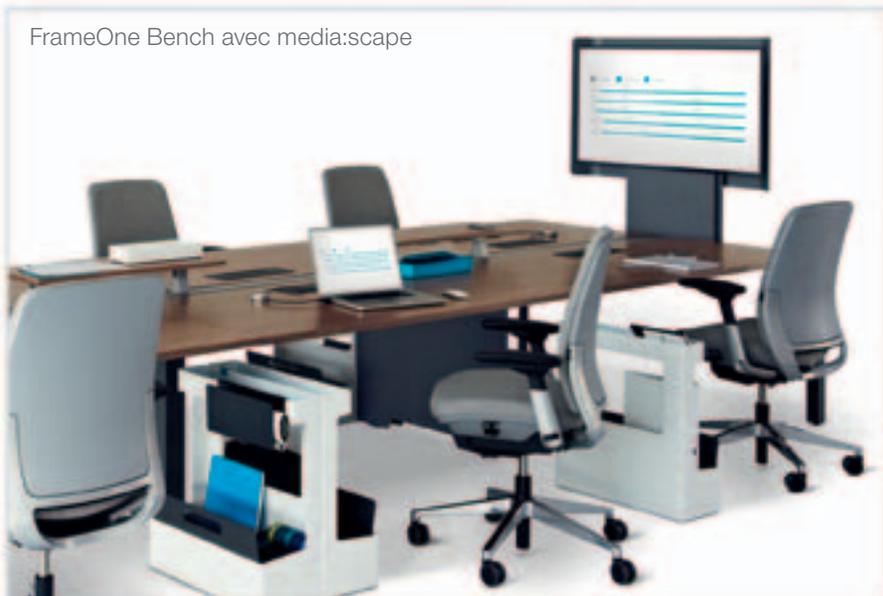
Susan Cain

« La solitude est une condition essentielle à la créativité », indique Susan Cain, auteur de « Quiet -The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking ». Cette ancienne avocate d'affaires a consacré sept années à la recherche et à l'écriture de son livre qui est immédiatement devenu un best-seller. Elle a établi un record avec son TED Talk de 2012, puisque la vidéo a été vue plus d'un million de fois, dès la première semaine de mise en ligne. Tout en expliquant consciencieusement et calmement comment exploiter la puissance des introvertis, elle nous rappelle que dans notre précipitation à bâtir des environnements professionnels motivant la collaboration, nous ne devons pas oublier l'importance des espaces destinés au travail de concentration individuel.

Plural Design Group

Artiste invité dans ce numéro du magazine 360, Plural, studio de création basé à Chicago, a pris en charge la conception de deux articles : L'avenir en ligne de mire et Créer de la valeur durable pour le 21^e siècle, ainsi que la maquette de couverture. Fondé en 2008 par Jeremiah Chiu et Renata Graw, Plural axe tous ses efforts dans la mise en œuvre de projets significatifs en étudiant de nouvelles approches dans les processus de conception, avec des expériences sur une grande diversité de supports.

FrameOne Bench avec media:scape



media:scape mini



media:scape hauteur debout



media:scape mobile

media:scape version lounge



LA COLLABORATION AMPLIFIEE

Dans un monde de plus en plus complexe et compétitif où la créativité et l'innovation sont vitales, les salariés ont besoin de collaborer davantage. Quel que soit l'endroit où ils se trouvent. La famille media:scape rassemble les personnes, les espaces et l'information pour améliorer la collaboration et aider les équipes à être plus productives.



“ARZU est un modèle innovant d’entrepreneuriat social. Cette entreprise aide les tisserandes afghanes à sortir leurs familles de la pauvreté, en leur fournissant un revenu stable et l’accès à l’éducation et à la santé. Les opportunités d’emploi assurent un développement économique durable, véhiculent un sentiment de valorisation chez les individus et instaurent l’égalité des sexes.”

– CONNIE K. DUCKWORTH,
Fondatrice et PDG d’ARZU

ARZU

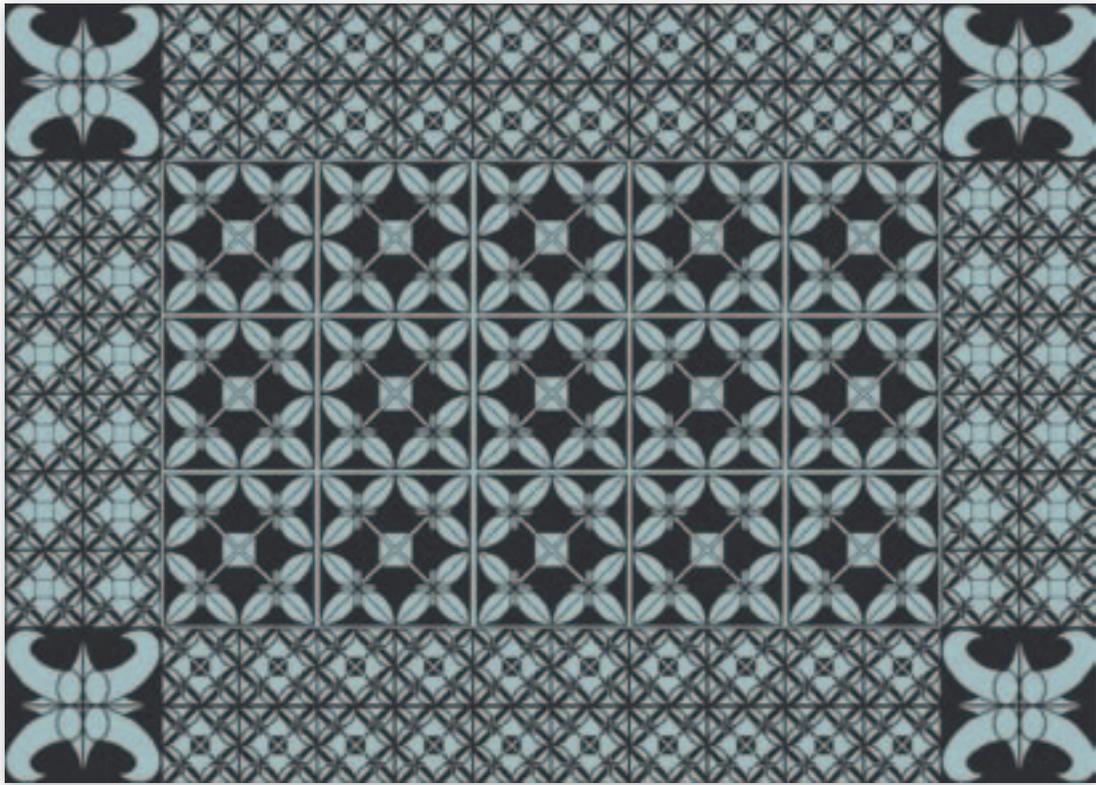
LA COLLECTION MASTERS

FRANK GEHRY
MICHAEL GRAVES
ZAHA HADID
MARGARET MCCURRY
ROBERT A.M. STERN
STANLEY TIGERMAN

Cet hiver, ARZU STUDIO HOPE lancera sa collection de tapis personnalisés Masters. Conçue et offerte par un groupe d’architectes parmi les plus influents au monde, chaque pièce unique incarne la philosophie d’un produit doté d’une mission.



Puzzles superposés par Frank Gehry
Dimensions : 1,8m x 3,6m



MOTIF TRIBAL ABRAHAMIQUE I



MOTIF TRIBAL ABRAHAMIQUE II

MOTIF TRIBAL ABRAHAMIQUE I et II par STANLEY TIGERMAN

MOTIF TRIBAL ABRAHAMIQUE I Dimensions : 3,0m x 4,2m

MOTIF TRIBAL ABRAHAMIQUE II Dimensions : 1,5m x 2,1m



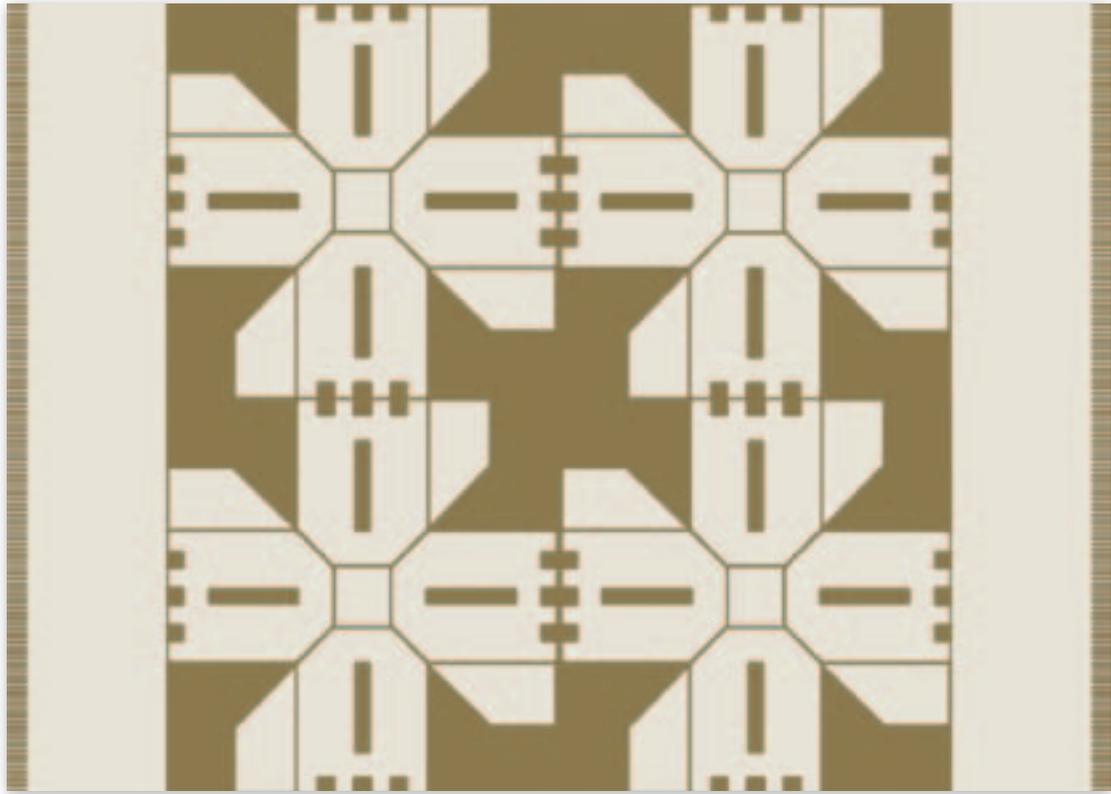
Stanley Tigerman et Margaret McCurry

La collection Masters a été dirigée par l'émblématique architecte de Chicago Stanley Tigerman et sa partenaire et épouse Margaret McCurry, qui a contacté un certain nombre de leurs amis très célèbres, pour créer ce qui allait devenir une collection entière de tapis pour ARZU STUDIO HOPE.

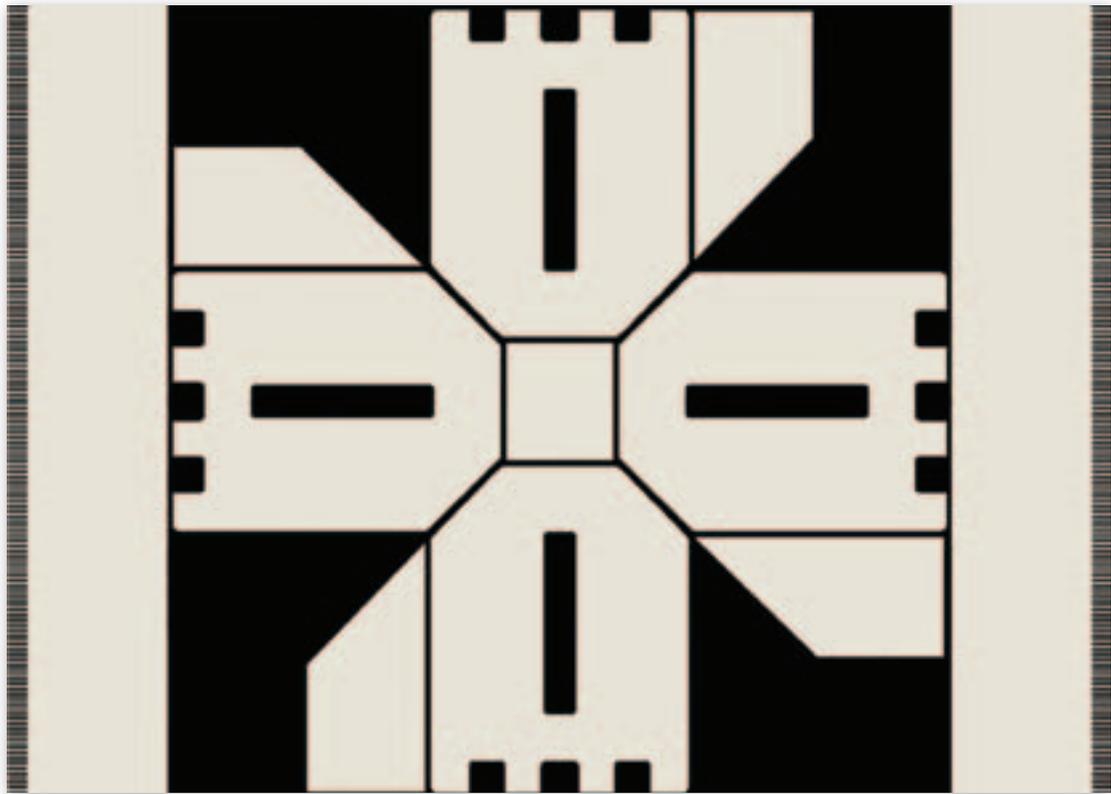
« Il arrive un moment où il faut rendre à la société tout ce que vous avez reçu de la vie et pour

nous, ARZU correspondait naturellement à ce besoin », explique S. Tigerman.

Cette collection numérotée limitée, qui inclut des pièces originales de Frank Gehry, Michael Graves, Zaha Hadid, Robert A.M. Stern, S. Tigerman et M. McCurry, est à présent disponible en pré-commande via ARZU STUDIO HOPE.



SIMEON I

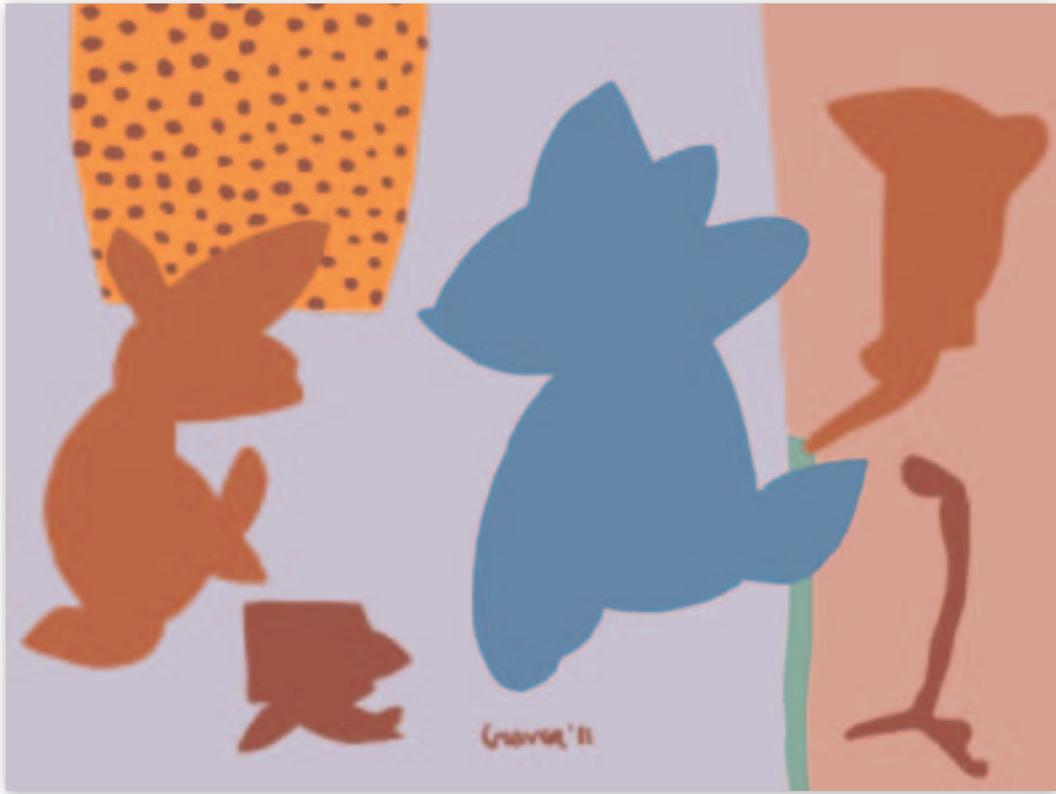


SIMEON II

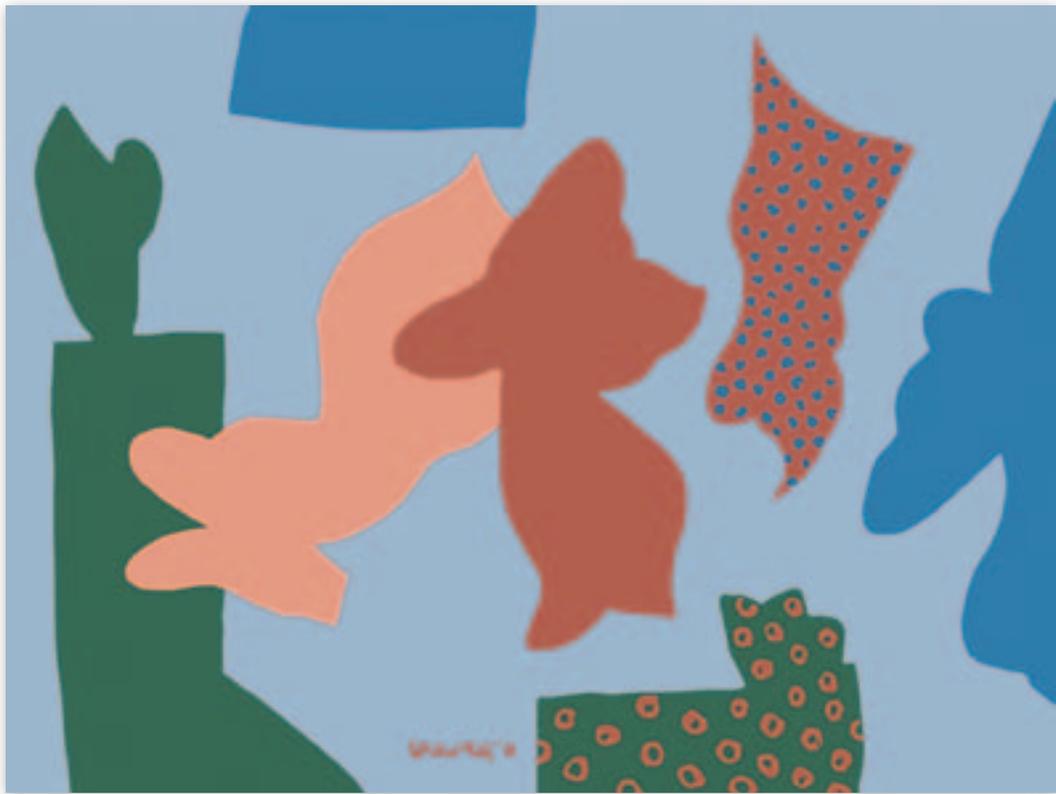
SIMEON I et II par MARGARET McCURRY

SIMEON I Dimensions : 3,0m x 4,2m

SIMEON II Dimensions : 1,5m x 2,1m



MG1



MG2

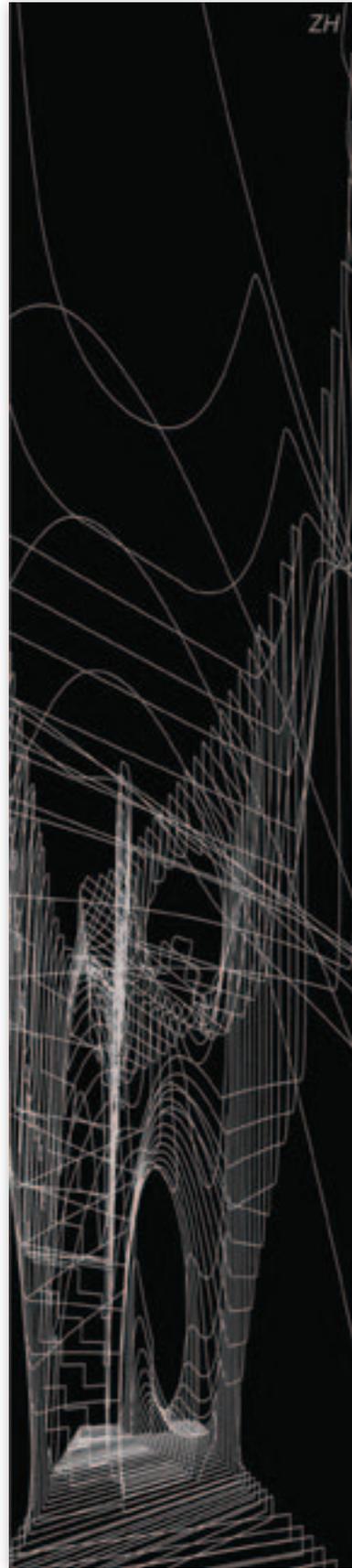
MG1 et MG2 par Michael Graves

MG1 Dimensions : 2,4m x 1,8m

MG2 Dimensions : 2,4m x 1,8m



Version en rose et noir



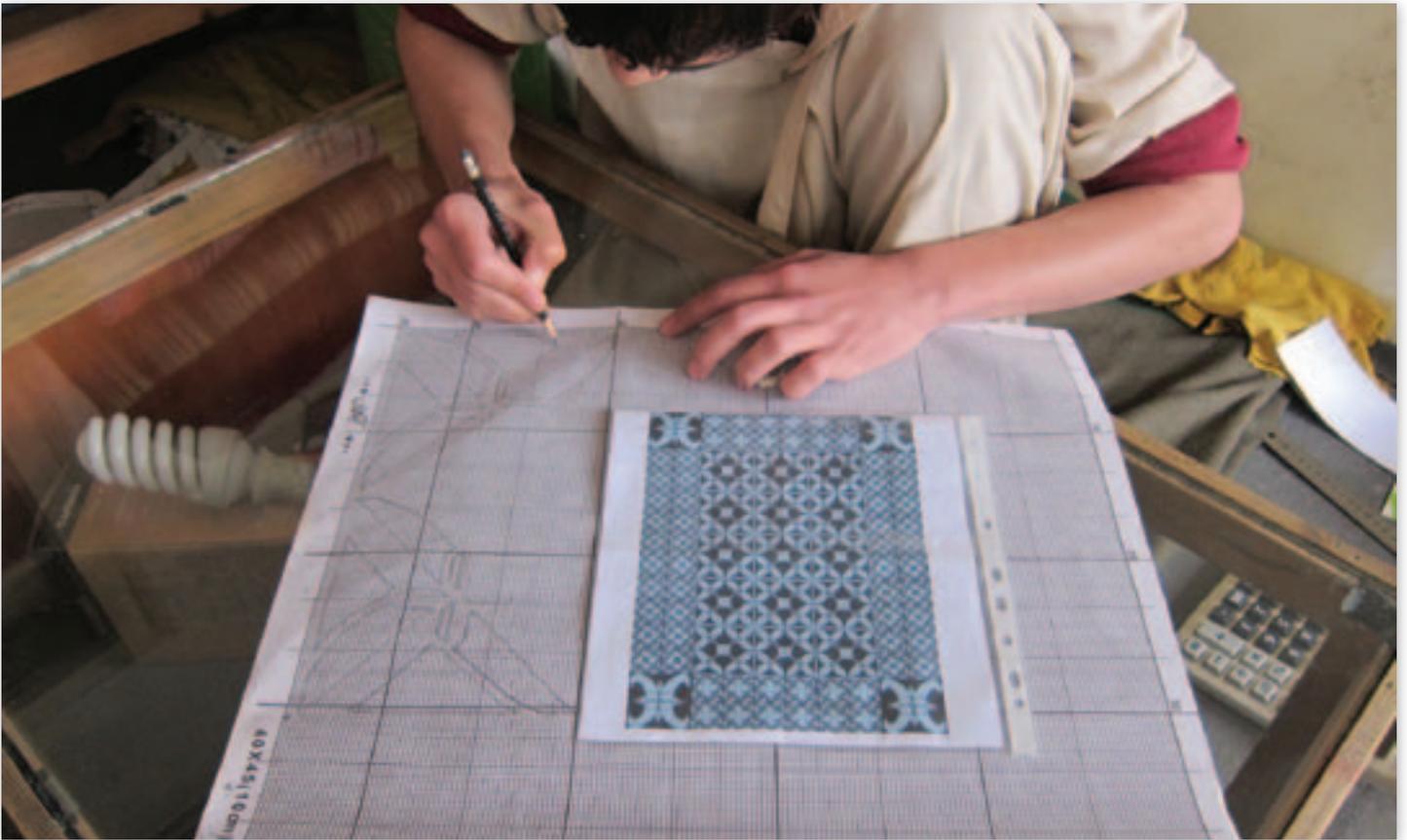
Version en noir et blanc

ZH par ZAHA HADID
Dimensions : 1,0m x 4,2m



VOLUTE par ROBERT A.M. STERN

Dimensions : 1,5m x 2,1m - 2,4m x 3,0m - 2,7m x 3,6m



↑ En haut : le motif de Stanley Tigerman est tracé en vue du tissage.

↓ En bas : Les tapis d'ARZU sont à 100 % en laine de mouton. La laine teinte est essorée, étendue à l'extérieur pour sécher et roulée en pelotes pour être ensuite distribuée aux domiciles des tisserandes.



↑ Sur le métier à tisser.





- ↑ Le contrat social d'ARZU stipule que les tisserandes doivent participer à des cours d'alphabétisation et que tous les enfants de moins de 15 ans doivent être scolarisés.
- ↖ En haut : les enfants qui sont l'avenir de l'Afghanistan, reçoivent une éducation préscolaire d'ARZU.
- ↙ En bas : les tisserandes d'ARZU travaillent sur le modèle Simeon I de Margaret McCurry.
- S. Tigerman dans son studio à Chicago.z



QUESTIONS/RÉPONSES JIM HACKETT

Steelcase fête cette année son 100^e anniversaire et son PDG, Jim Hackett, fait partie de l'entreprise depuis un tiers de cette période, soit 31 ans. Au cours de ce siècle, Steelcase est passé du statut de fabricant conventionnel à celui d'acteur innovant de l'industrie. L'entreprise doit sa réputation aussi bien au savoir sur lequel repose son mobilier qu'à la qualité des produits eux-mêmes. J. Hackett estime que pour pérenniser sa réussite, Steelcase doit continuer à développer ses connaissances sur les gens et sur leur lieu de travail, puis aider les entreprises à en bénéficier au maximum, ou à libérer tout le potentiel de leurs employés.

Le magazine 360 s'est entretenu avec J. Hackett dans son bureau, au siège international de Steelcase, à Grand Rapids, dans le Michigan.

« Les entreprises sont éphémères, les idées, elles, subsistent ».



Peu d'entreprises atteignent aujourd'hui les cent ans. À votre avis, pourquoi Steelcase a pu survivre, alors que tant d'autres n'ont laissé qu'une trace éphémère ?

Je pense qu'il s'agit bien plus que d'une survie. Pour être dans la course pendant 10 décennies, vous devez vous battre et vous maintenir au sommet. Alors pourquoi si peu se sont battus et beaucoup ont disparu ? Je pense que la raison tient au fait que ce ne sont pas les entreprises qui durent, mais les idées. Les idées qui permettent d'améliorer le quotidien. Il y a cent ans, nous déposions notre premier brevet pour une poubelle résistante au feu. C'est une idée simple, n'est-ce pas ? Jadis, tous les bureaux étaient en bois, on utilisait beaucoup de papier, il y régnait une grande promiscuité et tout le monde fumait. Les risques d'incendie étaient constants. Si notre idée concernait uniquement les poubelles, nous aurions très bien pu produire un objet plus rapidement et à moindre coût. Mais il s'agissait d'une idée capitale qui permettait de comprendre les comportements humains au travail. Une fois

cette compréhension parfaitement acquise, elle a constitué une réelle avancée et un prototype pour de nombreuses autres innovations. Pendant un siècle, Steelcase a intégré l'humain dans son activité, en étudiant le mode de travail des individus. Ces connaissances ont permis aux entreprises du monde entier d'atteindre un niveau de performance supérieur, en créant des espaces capables de libérer tout le potentiel des employés. Je pense que c'est cela qui a fait de Steelcase une entreprise d'exception et qui sera le fondement de notre réussite à l'avenir.

Comment une entreprise de cette taille parvient-elle à se maintenir à ce niveau ?

En cultivant sa part de curiosité. Je suis probablement aussi curieuse que vous, de la même manière que des milliers d'autres personnes ici. De nombreuses idées proviennent de l'entreprise elle-même et je me sens lié à beaucoup d'entre elles. Je fais partie d'une équipe dévouée qui travaille sur les problématiques de l'avenir ; cette équipe a déjà réalisé des travaux révolutionnaires. Nous



&

R

venons juste de terminer un examen des plus grands esprits actifs sur différents sujets qui stimulent notre pensée. C'est pourquoi notre implication auprès des organismes tels que l'Institut du design de Stanford, le MIT Media Lab et l'Institut de design IIT de Chicago représente un enjeu si important et enrichissant. Nous exploitons et synthétisons toutes ces connaissances, puis nous sélectionnons les parties que nous souhaitons développer dans notre stratégie.

De quelles innovations ayant vu le jour pendant votre mandat êtes-vous le plus fier ?

Je n'ai jamais voulu être connu comme PDG, mais pour une idée à laquelle j'ai été associé. Je suis fier d'avoir insufflé à l'entreprise l'idée d'utiliser le design comme une technique de résolution des problèmes. Le design a un impact visuel fort et certains de nos concurrents fabriquent des produits esthétiquement très beaux. Nous aussi nous concevons le design ainsi, mais en l'approfondissant. Forts de notre partenariat avec IDEO, nous utilisons le

design comme une technique de résolution des problèmes complexes, en vue de libérer tout le potentiel des individus. Nous pensons que nos découvertes peuvent simplifier la vie des gens. C'est ce dont je suis le plus fier, car c'est réellement ce qui a permis à l'entreprise de décoller et de se démarquer constamment de la concurrence, dans bien des domaines. Il a fallu 10 de ces 18 années de mon mandat en tant que PDG, pour y parvenir. C'est gratifiant, en partie parce que cela a été très difficile de transformer l'entreprise pour en faire ce qu'elle est aujourd'hui. Et désormais, je n'ai plus à me rendre dans les réunions pour l'expliquer. Les gens ont intégré cette idée, ce qui permet de concrétiser tout le potentiel de ce concept.

Parallèlement à tout cela, j'ai créé ce que j'appelle le processus de « pensée critique », dans le but de parvenir à un équilibre entre la pensée et les actes. Le « design thinking » vous permet de trouver un juste équilibre entre la profondeur de votre raisonnement sur un problème et la réalisation d'une solution. C'est ce qui a transformé notre entreprise et bien

Eleph

Metabolic Rate

Theories



d'autres. Nous disposons aujourd'hui d'un processus qui adhère pleinement à ce concept. Je suis fier de son impact sur nos réalisations.

Dans ce modèle, les délais d'exécution ont-ils une importance ?

Beaucoup de gens s'inquiètent de ce que les entreprises sont trop lentes, quoi qu'elles produisent. Je ne pense pas que ce soit une critique juste. De nombreuses start-up sont extrêmement rapides, mais elles échouent. Je pense que le processus de « pensée critique » montre que penser ne constitue pas une perte de temps. C'est, en quelque sorte, la source de toute mesure d'excellence.

À Steelcase, j'ai enseigné la « pensée critique » à environ un millier de personnes. Je demande toujours aux participants pourquoi, à leur avis, les gens préfèrent « faire » plutôt que « penser ». Leur réponse est que l'action est visible, tandis que la pensée ne l'est pas. Nous nous sommes alors demandé comment nous pouvions faire en sorte que la pensée soit visible. C'est précisément pour cette raison que les salles de projets ont été imaginées, de même que les espaces d'affichage verticaux. Ces murs permettent d'afficher la substance moelle de nos idées et des problématiques que nous rencontrons. Et cela concerne également la création de prototype : en concrétisant notre pensée, non pas sous la forme d'un produit fini, mais comme une représentation ordinaire de la

pensée du groupe. Les membres peuvent se réjouir ensemble autour de cette représentation et pousser plus loin leur création. C'est pourquoi relier le « design thinking » et la « pensée critique » représente pour moi une source de fierté.

À votre avis, que penseraient aujourd'hui les fondateurs de l'entreprise sur Steelcase ?

Je pense qu'ils seraient surpris de l'étendue et du développement de l'entreprise. Ils n'auraient probablement pas imaginé que nous puissions commercer avec des pays tels que la Chine et l'Inde. Ils seraient aussi surpris de la technologie intégrée à nos produits. À leur époque, il y avait soit la machine, soit le mobilier, les deux ne se mélangeaient pas. J'imagine que la place des technologies dans nos produits les aurait vraiment étonnés. Mais je pense qu'ils se réjouiraient énormément de voir l'évolution de notre histoire, la réputation d'intégrité et d'honnêteté de l'entreprise et son empathie envers les employés. Jadis, les salariés et la direction étaient en conflit permanent, ils voulaient créer un nouveau type d'entreprise, ayant une certaine unité, avec une vision égalitaire des rapports entre travailleurs et supérieurs hiérarchiques. Les fondateurs de Steelcase se féliciteraient de voir les employés éprouver un tel sentiment d'appartenance et un tel engagement envers les valeurs de l'entreprise.



Le rôle d'un PDG est de représenter une vision tridimensionnelle de l'entreprise : aujourd'hui, le futur proche et l'avenir à long terme.

À quoi ressemblera Steelcase dans 20 ans ?

Je vais essayer de vous dépeindre l'avenir de Steelcase selon trois angles successifs : aujourd'hui, le futur proche et l'avenir à long terme. Nous devons nous réjouir de notre présent car il est le fruit de beaucoup de travail et de développement. media:scape est toujours leader sur le marché alors qu'il est commercialisé depuis un certain temps déjà. Le moyen terme est important, car il nous permet d'identifier les domaines à améliorer. Nous n'aurons pas encore atteint nos objectifs, mais nous prendrons les mesures nécessaires pour y parvenir. Si nous pensions uniquement au long terme, sans considérer le moyen terme, nous serions accusés d'utopie. Ce ne serait pas réaliste pour les gens.

Le rôle du PDG est de concevoir ces trois dimensions et je planifie mon emploi du temps de manière à pouvoir me pencher sur les trois. Sur le long terme, je pense que les opportunités qui se présenteront à Steelcase seront aussi positives qu'elles l'ont été au cours des 100 premières années. Les technologies modifient le travail à tel point qu'il nous faut repenser notre façon de les utiliser. Cela représente une opportunité immense. Il nous faut repenser, moderniser et modifier le travail.

Les gens ne travailleront peut-être plus là où ils travaillent aujourd'hui. Il est possible que leur travail les conduise dans tout type d'espace possible et imaginable. Notre cœur de métier est précisément là. Nous comprenons les comportements au sein de l'espace de travail, nous sommes experts en la matière. Nous pouvons adapter ce savoir à d'autres secteurs, la santé et l'éducation par exemple. Nous comprenons les caractéristiques propres à différentes industries et respectons les cultures des différents continents. Nous pourrions même transposer ces connaissances d'une zone géographique à une autre. Ces connaissances englobent des produits, des applications et des services et nous ne voulons rien perdre de toutes ces activités. Par le passé, nous avons peut-être abandonné certaines de ces opportunités en pensant que ce n'était pas notre métier. Nous ne referons plus cette erreur. Nous prendrons soin de nous engager dans certains domaines, pour répondre aux attentes de nos clients.

Terminez cette phrase : Un jour, Steelcase...

...proposera des produits et des solutions différents de ceux d'aujourd'hui et l'entreprise sera probablement présente dans bien d'autres parties du monde. Malgré l'évolution rapide

de la culture d'entreprise et des processus de travail, nous resterons à l'avant-garde, en concentrant notre activité sur l'innovation et en étant leader dans le changement, forts des connaissances que nous avons acquises par l'étude des individus au travail. C'est pourquoi, d'une certaine manière, Steelcase sera un jour une entreprise différente.

Mais, je pense qu'au fond, ce sera toujours la même entreprise, axée sur l'idée de libérer tout le potentiel des personnes sur leur lieu de travail. Il s'agit là de notre cœur de métier et c'est de cette manière que Steelcase pourra renouveler un siècle de prospérité.



TRAVAILLEZ
DANS LE FUTUR.

STRAFOR
Groupe Steelcase-Strafor

Le monde évolue. Le monde du bureau évolue aussi avec lui. Composante principale de cette évolution, la nouvelle informatique. Décentralisée et distribuée dans les bureaux, elle se rapproche de l'utilisateur. Les besoins de celui-ci ? Ils sont psycho-physiologiques, ergonomiques et fonctionnels.

Pour y répondre, les postes de travail Strafor 9000, modulaires et préfabriqués intègrent toutes les nouvelles données techniques. Avec le système 9000, Strafor propose l'espace de travail de demain. 180 points de vente en Europe, Afrique, Moyen et Extrême-Orient. A Paris, 134, bd Haussmann. Tél. : 562.72.83.

Nom Entreprise N°
 Rue Ville Code postal Tél

désire recevoir des informations complémentaires et votre catalogue Strafor 9000.



100 RÊVES. 100 VISIONS. 100 ANS.

FÊTER NOTRE PASSÉ EN NOUS PROJETANT DANS L'AVENIR.

À l'occasion de notre 100^e anniversaire, nous portons un regard vers l'avenir, en glanant des rêves et des idées du monde entier. Notre programme d'anniversaire « 100 rêves, 100 visions, 100 ans », qui se déroulera sur une année entière, est une véritable passerelle vers le siècle qui s'ouvre.

« La puissance de notre économie actuelle est le produit des imaginaires du passé, tandis que notre avenir à tous repose sur les rêves d'entrepreneuriat du futur, tel que nous l'envisageons. »

John Hockenberry, *journaliste et auteur*



INTRODUCTION PAR JOHN HOCKENBERRY

Les espaces de travail sont des lieux propices aux miracles. Ces objets auxquels l'on parvient à se connecter physiquement et mentalement nous racontent l'histoire intemporelle du travail. Nous passons chaque jour à accomplir rapidement toutes les tâches urgentes qui nous sont dévolues, mais nous prenons aussi du recul pour réfléchir à des idées plus légères, dans l'espoir qu'un jour nous aurons le temps et les capacités nécessaires pour réaliser toutes ces choses auxquelles nous aspirons.

La puissance de notre économie actuelle est le produit des imaginaires du passé, tandis que notre avenir à tous repose sur les rêves d'entrepreneuriat du futur, tel que nous l'envisageons. Au fil du temps, des « ateliers » ont été consacrés à ces puissants miracles et parce qu'aujourd'hui il existe tant d'espaces hybrides, alliant le travail et le jeu ou le bureau et le domicile, ces miracles se propagent.

On peut voir, dans ma propre vie, les « ateliers » des siècles passés préservés dans nos musées actuels. J'ai vécu, dans ma vie professionnelle, les bouleversements liés aux outils de travail du 20^e siècle. En ce début de siècle, les appareils photo, les caméras, les micros et les enregistreurs qui sont les outils électroniques de ma profession de journaliste, se sont miniaturisés et ont fusionné dans un seul et unique objet. Aujourd'hui, tout mon atelier tient dans une poche.

Je me souviens de mon exaltation la première fois que je me suis rendu dans un vrai atelier d'usinage ou dans l'atelier de garage de mon grand-père horloger, d'où s'exhalait des odeurs d'huile, de vernis et de peinture très symboliques.

Je me souviens de la salle de couture de ma mère où s'empilaient les patrons de ses robes. Chaque patron était flanqué d'une illustration de ce à quoi pouvait ressembler le vêtement fini, une esquisse qui était aussi un rêve.

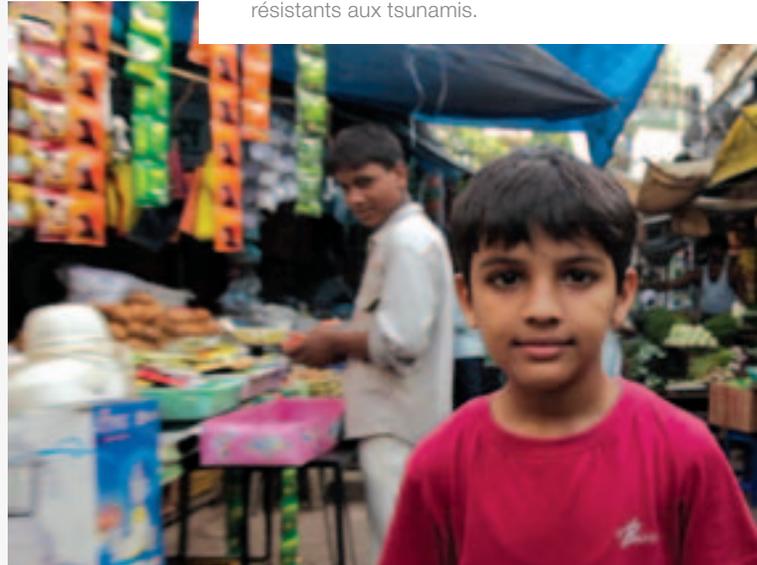
Je me souviens de ce que j'ai ressenti en ouvrant la boîte à outils de mon père. Le couvercle était comme une porte sur tout ce que mon père avait touché, réparé ou construit.

Avec ces idées en tête, nous avons approché, avec un groupe de designers/collaborateurs, le projet de commémoration du centenaire de Steelcase. Il était évident que les objets de travail ont un fort pouvoir évocateur du passé. Les archives de Steelcase regorgent de ces objets. Les bureaux d'il y a 100 ans n'étaient guère plus que de minuscules annexes généralement attenantes à l'immense usine de plusieurs niveaux. Il s'agissait d'espaces dans lesquels les employés de bureau géraient l'administratif et les contremaîtres surveillaient le travail en cours. Les espaces plus raffinés, destinés au travail créatif ou conçus comme reflet du pouvoir, étaient le sanctuaire des avocats, des architectes, des politiciens et des banquiers. Ils étaient directement inspirés des espaces de silence et de réflexion que l'on retrouve dans les églises ou les bibliothèques. Ils n'étaient évidemment pas destinés au commun des mortels. Ils exprimaient un passé qui allait rapidement être balayé par la modernité. Il est impossible de déceler dans ces objets le moindre signe de cette modernité qui allait rendre la plupart d'entre eux obsolètes. Ainsi, pour pouvoir considérer le siècle qui s'ouvre, pour « regarder uniquement vers l'avenir », comme l'a fortement exprimé Jim Hackett, PDG de Steelcase, il nous faudrait faire abstraction du passé de Steelcase et nous concentrer uniquement sur la tâche d'anticipation de ce que sera le travail, dans un avenir lointain, une démarche qui est à l'origine même de la longévité de l'entreprise.

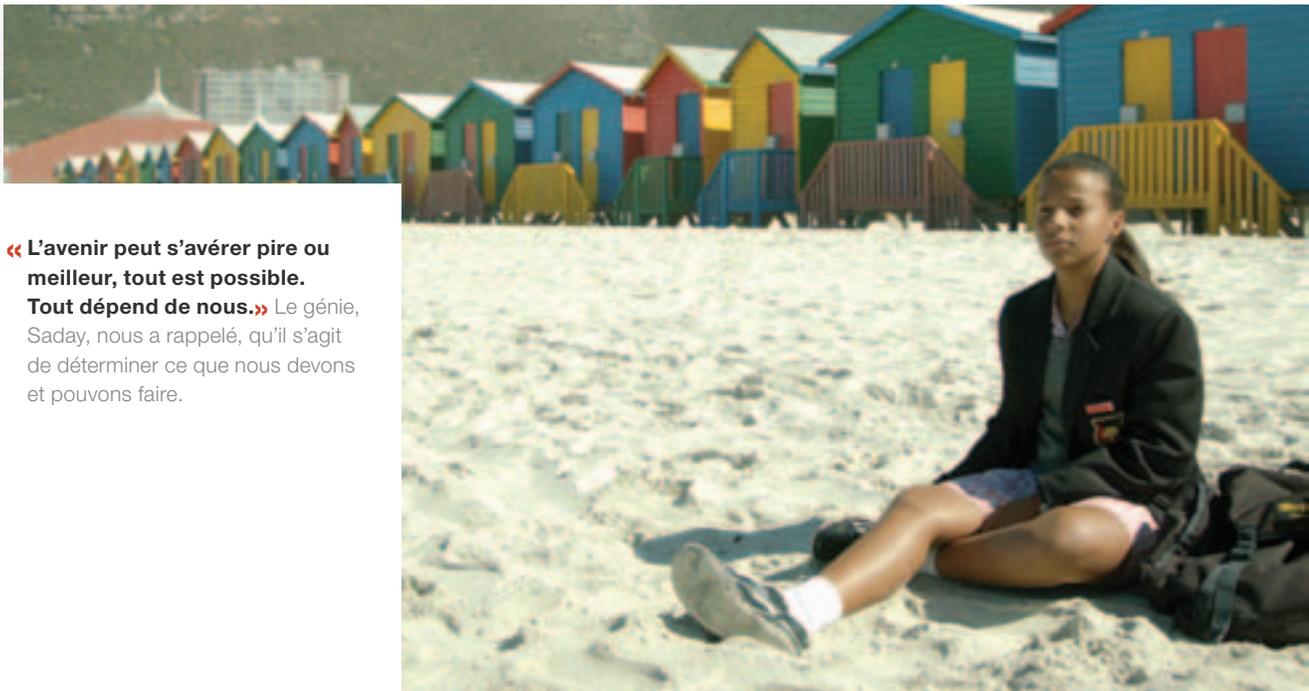


« Un jour, ce sera super de travailler avec des personnes du monde entier, » a affirmé Jan d'Allemagne.

« Avant de fabriquer de nouveaux objets, nous devons penser à la planète, » selon Saday de Bombay, qui nous a dit vouloir construire plus tard des bâtiments intelligents résistants aux tsunamis.



« Le monde est un livre dans lequel nous devons tirer des enseignements et j'espère que ce livre ne se finira jamais, » a déclaré Lili de Shanghai.



« L'avenir peut s'avérer pire ou meilleur, tout est possible. Tout dépend de nous. » Le génie, Saday, nous a rappelé, qu'il s'agit de déterminer ce que nous devons et pouvons faire.

Nous avons pensé qu'il nous serait très simple de trouver des leaders et des créatifs reconnus qui accepteraient de répondre aux questions suivantes :

- « À quoi ressemblera le monde dans 100 ans ? »
- « Quel sera notre mode de travail ? »
- « Quels outils utiliserons-nous ? »
- « Quels objets fabriquerons-nous ? »
- « Quels problèmes allons-nous rencontrer et résoudre ? »

Cependant, nous ne voulions pas solliciter les opinions de personnes qui ne seraient pas là dans le futur et n'auraient pas à se confronter à leurs éventuelles erreurs. La difficulté consistait à trouver des personnes qui souhaitaient réfléchir sur l'avenir, sur une période de 100 ans, tout en reconnaissant que la plupart de ces personnes n'étaient probablement pas encore nées. Au lieu de concevoir un message d'entreprise, nous avions un extraordinaire mystère à résoudre : pourrions-nous trouver des citoyens du futur et les amener à imaginer le siècle qui s'ouvre devant eux ? Si nous y parvenions, nous pourrions exploiter leurs rêves pour motiver les leaders et théoriciens actuels à penser plus grand, bien au-delà de leurs propres époques. Pourrions-nous lancer un rêve collectif rapprochant la notion de sagesse (expérience et prise de recul sur les événements) à celle de la fantaisie et de la fougue (inexpérience et prévoyance) ? Respecter les rêves des personnes qui ont la vie devant elles, quels que soient leurs origines et leurs niveaux d'instruction, voilà le mot d'ordre qui a accompagné les questions au cœur de toute l'initiative du centenaire de Steelcase. « Dans quel espace rêvez-vous de travailler tout au long de votre vie ? Quels outils imaginez-vous utiliser ?

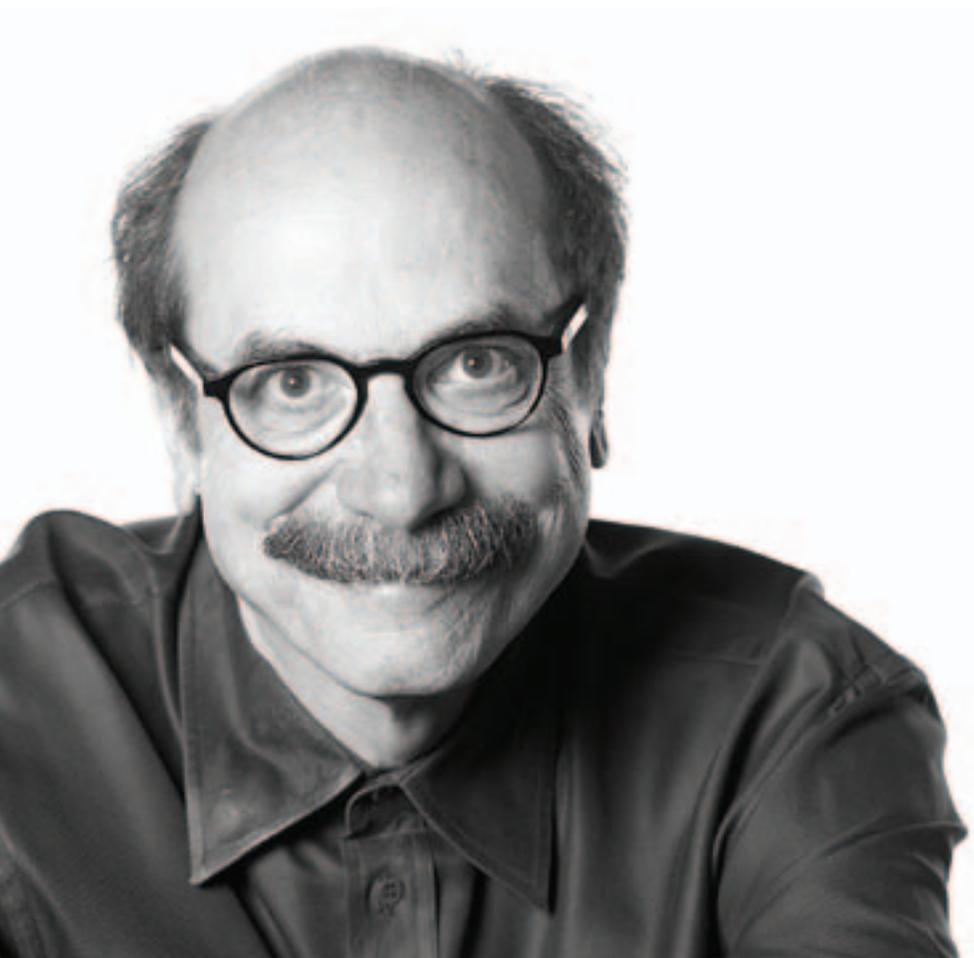
Quelles sont les choses que vous rêvez d'accomplir et qui auront de l'importance dans 100 ans ? » Nous avons voulu poser ces quelques questions simples à des enfants de 10 ans à travers le monde. Nous avons filmé leurs réponses et les avons invités à dessiner leur rêve en s'incluant eux-mêmes dans leurs dessins.

À l'instar de Jack et le haricot magique, ces jeunes rêveurs ont semé les graines d'une discussion avec 100 personnalités du monde de l'entreprise, sur leurs visions du monde.

À partir des songes d'enfants de 10 ans, nous nous sommes retrouvés face à des peintures, aux professions diverses. Nous leur avons demandé de mettre à profit leur sagesse et leur expérience pour voir loin, tout au long d'un siècle qu'ils n'auront l'occasion de vivre qu'à notre demande. J'ai pu avoir la primeur des rêves et des idées de ces adultes. J'ai été surpris de l'optimisme qui émanait de leurs évocations. Bien qu'il y ait des divergences intéressantes entre les personnes sur les priorités, les changements considérés comme les plus importants et les problèmes les plus menaçants au cours des 100 prochaines années, toutes se sont accordées sur le fait que les choses pouvaient et allaient certainement s'améliorer. Chacune des 100 visions véhicule un message d'espoir, faisant étrangement écho à l'optimisme acharné des enfants. C'est en quelque sorte un mélange entre fantaisie et avertissement, le rapprochement de deux générations sur le point de diverger pour poursuivre leur voie dans l'avenir. Les deux groupes ont ébauché un atelier du futur, pour fournir les éléments importants

dans une mission qui doit s'étendre sur un siècle. C'est l'architecte Patricia Urquiola qui m'a fait redescendre sur Terre, qui m'a fait reprendre ma place dans l'atelier. « Je vois un avenir où nous allons nous battre contre l'indifférence. »

DE LA FANTAISIE D'UNE CENTAINE D'ENFANTS AU GÉNIE DE 100 ESPRITS DU MONDE DE L'ENTREPRISE, CES RÊVES NE SONT QUE LE DÉBUT DU CHEMIN. NOUS ESPÉRONS QUE LEURS PAROLES ET LEURS RÊVES SERONT POUR VOUS UNE SOURCE D'INSPIRATION...



DAVID KELLEY

Fondateur et président d'IDEO,
Palo Alto, États-Unis

« La confiance dans la créativité, la capacité humaine naturelle à trouver de nouvelles approches pour résoudre un problème et le courage pour les tester, voilà quelques-unes de nos ressources parmi les plus précieuses. »

« Je rêve d'un futur dans lequel les gens ne divisent plus le monde en deux entités, nous et eux, ou « les créatifs » et les « les non créatifs ». Il s'agit là d'une légende qui nous fait tous régresser.

Pendant toute ma carrière, au sein d'IDEO et Stanford, j'ai essayé, autant que j'ai pu, de libérer le potentiel créatif des personnes. Car on peut faire de véritables miracles en aidant les adultes

à retrouver cette joie et cette confiance dans la création qu'ils éprouvaient enfants. Les personnes qui en sont dotées, font des choix plus judicieux et leur possible pour améliorer les choses.

À l'avenir, il nous faudra trouver le courage de libérer davantage ce sentiment de confiance, aussi bien chez notre entourage que chez nous-mêmes. C'est l'espoir que j'ai quand je rêve d'avenir.

« Je rêve d'une transformation dans la conscience collective qui produirait un monde en paix, juste, durable, sain et joyeux. »

DEEPAK CHOPRA

*Fondateur de Deepak Chopra LLC,
Carlsbad, États-Unis*



Je rêve d'un monde où la masse critique de 100 millions de personnes évolue vers une prise de conscience en faveur de l'amour, de la gentillesse, de la joie, de la compassion, de la gratitude, du pardon et de la sérénité. Cette transformation individuelle pourrait générer une transformation collective qui pourrait, à son tour, engendrer un monde en paix, juste, durable, sain et joyeux.



KARIN JIRONET

*Propriétaire, In Transition,
Amsterdam, Pays-Bas*

« Je pense que la notion « d'être humain » transcendera celle couramment admise de nos jours pour intégrer des puissances de création insoupçonnées aujourd'hui. »



« Un brillant avenir s'offre à Detroit. Nous avons la chance de disposer d'une mine de jeunes talents, de résidents impliqués et d'un potentiel illimité. »

DAVE BING

Maire de Detroit
Detroit, États-Unis

J'imagine un avenir dans lequel nous allons créer une ville puissante et une opportunité de vie exceptionnelle à Detroit.

Notre priorité absolue est de garantir la sécurité de notre ville pour nos résidents, nos entreprises et toutes les personnes qui nous rendent visite. Il nous est également essentiel de garantir un système éducatif capable de préparer nos enfants à l'entrée à l'université. Grâce à nos efforts d'assainissement des affaires

publiques, Detroit est à nouveau un bassin d'emplois et attire les investissements. Il est primordial que les habitants possèdent les aptitudes nécessaires pour décrocher ces emplois. Nous allons continuer à travailler pour renforcer les différents quartiers de Detroit, améliorer les services et attirer de nouveaux résidents. Nous serons de nouveau une ville exceptionnelle, grâce au soutien de tous ceux qui aiment Detroit à travers le monde.

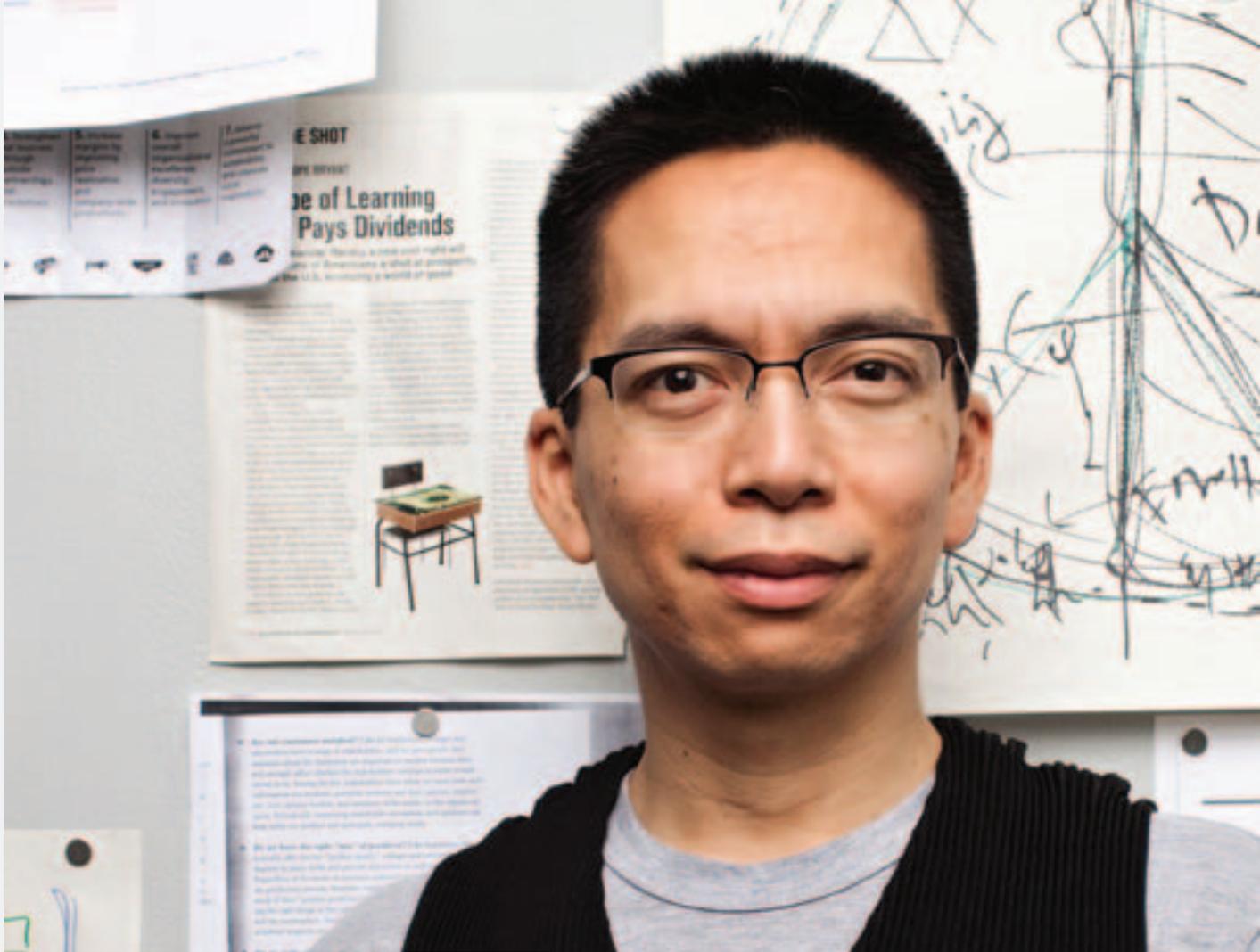
« Imaginez une Afrique où ce serait les femmes qui la guideraient vers l'avenir. Elles ne seraient plus juste bonnes à recoller les morceaux après les guerres. Elles joueraient un rôle capital en empêchant la survenue de conflits. »

Mon rêve est de voir les femmes africaines libérées de la pauvreté énergétique. Elles n'auraient plus à marcher sur des sentiers poussiéreux avec des cruches d'eau ou des piles de bois sur leurs têtes, à préparer la nourriture sur des cuisinières qui endommagent leurs poumons, ni à utiliser des lampes à kérosène qui abîment leurs yeux. Elles n'auront plus à s'inquiéter de ce que leurs enfants risquent de boire du kérosène en le confondant avec de l'eau potable, ni à se tourmenter d'une bougie allumée qui pourrait tomber et embraser leurs maisons. Elles seraient à l'avant-garde dans l'utilisation et l'adoption d'énergies renouvelables, non seulement en tant que consommatrices, mais également en tant que propriétaires et investisseurs.



KRISTINE PEARSON

Directrice, Lifeline Energy
Le Cap, Afrique du Sud



JOHN MAEDA

Président, École de design de Rhode Island
Providence, États-Unis

En 2112, la créativité sera la forme d'activité la plus prisée, car elle nécessite d'aller à l'encontre de tout ce en quoi les gens (vous y compris) croient. D'ici 2112, nos esprits seront directement connectés aux ordinateurs. Nous pensons que le fait de disposer de Google a changé notre perception de la mémorisation des connaissances, mais imaginez que ces connaissances soient littéralement intégrées en vous. Nous saurons tous, tout ce qu'il y a à savoir, en étant interconnectés avec l'ensemble des informations du monde. Les réponses ne se trouveront plus au bout de nos doigts, mais seront en chacun de nous. Il y a donc matière à débattre. Qu'est-ce qui aura le plus d'importance dans ce nouveau monde ?

Qu'est-ce qui nous permettra de conserver notre caractère humain ? Notre capacité unique à créer des idées et des concepts qui vont à l'encontre de la sacro-sainte norme factuelle. Les modes de pensée et de travail que les artistes et designers incarnent de manière si naturelle seront encore plus prisés. Ce sont eux qui se confrontent toujours à la réalité, qui dépassent l'incrédulité pour faire les prochaines découvertes. Ces capacités seront reconnues à l'échelle de la planète, comme des outils permettant de faire progresser la société dans le futur. Elles ne seront plus considérées comme de simples fonctionnalités supplémentaires, comme c'est le cas aujourd'hui. La créativité sera la nouvelle devise du travail, dans le monde entier.

« Nous pensons que le fait de disposer de Google a changé notre perception de la mémorisation des connaissances, mais imaginez que ces connaissances soient littéralement intégrées en vous. »

« Dans 100 ans, le design sera au cœur de tout, une force nécessaire et bienveillante qui accompagne tous les aspects de l'expérience humaine. »

L'une des tâches les plus fondamentales du design a toujours été d'aider les gens à gérer le changement. Le rythme effréné des bouleversements technologiques, politiques, scientifiques, culturelles et morales du siècle passé, à travers le monde, ne semble pas vouloir s'essouffler. Le changement pourrait devenir une constante, un paradoxe qui rendra le design encore plus nécessaire.

PAOLA ANTONELLI

*Conservatrice en chef, architecture et design, le MoMA
New York, États-Unis*



« L'instruction est un élément clé pour transformer la société dans le sens du progrès. Il est impossible de bâtir un monde meilleur avec les rêves de millions d'êtres humains, si ceux-ci n'ont pas accès à l'instruction. »

MIGUEL CARMELO

*Président, Université européenne de Madrid
Villaviciosa de Odon, Espagne*

JAMY YANG

*Responsable du design, Yang Design
Shanghai, Chine*

« L'avenir devrait nous permettre d'obtenir ce à quoi nous aspirons, grâce aux avancées technologiques et aux matériaux innovants. Nous pourrions traduire directement nos pensées en produits. »





«...Mon rêve est que nous parvenions à préserver cette riche diversité culturelle qui existe à travers le monde, qu'elle continue à être une source de créativité et d'innovation.»

PETER MCCAMLEY

*Directeur général, croissance mondiale, Geyer
Sydney, Australie*



« Dans 100 ans, ce seront peut-être les machines qui géreront l'économie, pas les économistes, ni les politiques. »

TIM BROWN

*Président et PDG, IDEO
Palo Alto, États-Unis*



« Le genre, l'ethnie, l'orientation sexuelle, l'idéologie et la foi ne seront plus des critères importants pour nous définir. »

PATRICIA URQUIOLA

*Architecte, Patricia Urquiola Studio
Milan, Italie*

A portrait of William McDonough, a middle-aged man with light hair and blue eyes, smiling warmly. He is wearing a dark, collared button-down shirt. The background is a bookshelf filled with books of various colors and sizes, creating a blurred, intellectual atmosphere.

« Nous ne devons pas nous contenter de consommer les fruits de notre travail. Nous devons semer pour nourrir les générations futures. »

WILLIAM MCDONOUGH

*Fondateur et partenaire, William McDonough + Partners
Charlottesville, États-Unis*

Dans 100 ans, nous créerons des lieux exceptionnellement créatifs où nous pourrons fêter toutes les démarches positives. Nous pourrons célébrer l'abondance des ressources, trouver des moyens de promouvoir des cycles d'utilisation continue, plutôt que des boucles fermées. Nous pourrons tous fêter notre monde et ses ressources immenses, synonymes non pas de limite, mais de générosité et d'abondance. Il en ira de même avec notre intelligence. Nous serons ingénieux, reconnaissants de disposer de revenus solaires et de bénéficier de matériel et de personnes capables d'optimiser notre temps et

nos relations. Nous mettrons à profit les revenus quotidiens pour créer un capital. Nous ne devons pas nous contenter de consommer les fruits de notre travail.

Nous devons semer pour nourrir les générations futures. Nous devons effectuer le travail de tout un siècle et célébrer l'abondance que nous offre notre planète. Puis nous tourner vers le passé d'il y a 900 ans, pour méditer sur la sagesse de la poétesse et philosophe Hildegarde de Bingen : « Jette un regard au soleil. Vois la lune et les étoiles. Contemple la beauté de la terre verdoyante. À présent, réfléchis. »



Nous admirons tous les grands génies du monde, de Léonard de Vinci à Einstein, en passant par Beethoven et les Beatles. Mais nous avons la fâcheuse tendance à les placer sur un piédestal, dans une catégorie d'êtres humains tellement à part, qu'ils semblent provenir d'une autre espèce.

Paradoxalement, la technologie a eu tendance à accentuer et non à limiter cette distinction. D'une part, les artistes utilisent les réseaux sociaux pour générer un semblant de proximité avec leurs fans, ce qui a tendance à glorifier davantage la célébrité et à promouvoir le marketing plutôt que de favoriser une réelle communication. Et le crowdsourcing invite chacun à participer aux grands projets, mais les contributions individuelles se perdent trop souvent au milieu de toute cette foule. C'est pourquoi nous devons de toute urgence nous employer à supprimer cette distinction et créer des contextes et des expériences où les gens, quels que soient leurs origines, leur âge, leurs niveaux de compétence

et d'expérience, puissent travailler ensemble sur des projets significatifs et ambitieux ; chacun proposant sa propre expérience de vie et un point de vue spécifique, et profitant des commentaires et contributions des autres. Les arts et la musique en général (à la fois si universelle mais aussi potentiellement un facteur de ghettoïsation) sont le laboratoire idéal de cette nouvelle écologie de la créativité. Au MIT Media Lab, nous faisons des expériences dans lesquelles nous réunissons des enfants issus de pays éloignés les uns des autres, pour qu'ils composent des symphonies et des chansons rocks, puis nous invitons toute la ville de Toronto à collaborer avec nous pour composer une nouvelle symphonie.

Ainsi, le public travaille en étroite collaboration avec les étudiants en musique, les programmeurs, ainsi que les musiciens, compositeurs et designers les plus appréciés, pour créer une œuvre d'exception à laquelle aucune personne n'aurait pu parvenir seule.

TOD MACHOVER

*Professeur et compositeur, MIT Media Lab
Cambridge, États-Unis*

« Une collaboration créative entre les experts et la population est la clé d'une vitalité culturelle dans le futur. »



« Dans le futur, j'espère que les gens s'amuseront et travailleront avec toute la lumière et toutes les couleurs que le monde a à nous offrir, qu'ils prendront des risques et qu'ils concrétiseront leurs rêves et leurs idées. »

DALE CHIHULY

*Président et artiste, Chihuly Studio
Seattle, États-Unis*

Prendre des risques, c'est précisément ce que fait un artiste lorsqu'il travaille. Lorsque j'ai réalisé « Chihuly in the Light of Jerusalem » (Chihuly dans la lumière de Jérusalem), j'ai commencé à travailler sur projet dont l'issue m'était totalement inconnue.

L'idée d'emmener ces énormes blocs de cristal d'Alaska jusqu'à l'autre moitié de la Terre, à Israël, n'était qu'un rêve, qu'une idée, mais j'ai tenté l'expérience. Il ne tient qu'à nous tous de réaliser les idées folles qui germent dans nos têtes et d'œuvrer pour un avenir meilleur. Dans le futur, j'espère que les gens s'amuseront et travailleront avec toute la lumière et toutes les couleurs que le monde a à nous offrir, qu'ils prendront des risques et qu'ils concrétiseront leurs rêves et leurs idées... C'est ainsi qu'on peut créer de belles choses.

GUNTER HENN

PDG, Henn Architekten
Munich, Allemagne

« Nous devons nous assurer que les fondations nécessaires à l'instruction sont solidement ancrées dans l'esprit des hommes et des diverses sociétés. »

Je considère que l'instruction est la clé de notre avenir. Notre niveau d'instruction détermine notre compréhension du contexte dans lequel nous vivons et fonctionnons. Un contexte dans lequel nous, en tant qu'individus, prenons des décisions qui ont des conséquences globales.

Nous devons nous assurer que les fondations nécessaires à l'instruction sont solidement ancrées dans l'esprit des hommes et des diverses sociétés. La priorité absolue doit

être l'instruction garantie pour tous les enfants, afin de nourrir aussi bien leur esprit que leur âme. Il s'agit de notre responsabilité en tant qu'individus instruits et entreprises internationales. Les enfants ont besoin d'être instruits pour bénéficier d'un avenir sûr et pour être capables de prendre les bonnes décisions.

L'instruction, à l'image d'une fleur, permet aux humains de s'épanouir. Chacun de nous peut et doit contribuer à réaliser ce projet.



« L'espace de travail de demain sera capable de revitaliser chacun de nous, nos familles et nos communautés, en partageant l'accès à des ressources précieuses et aux qualités régénérantes de la nature. »

VIVIAN LOFTNESS

Professeur, Université Carnegie-Mellon
Pittsburgh, États-Unis

SUSAN CAIN

Auteur
Vallée de l'Hudson, États-Unis

En quoi est-ce important de savoir si vous êtes plutôt introverti ou extraverti ? Parce que l'introversion et l'extraversion sont au cœur de la nature humaine. Un scientifique y fait même référence en parlant des deux pôles du tempérament. Lorsque vous faites des choix de vie en harmonie avec votre tempérament, vous pouvez libérer une énergie considérable. À l'inverse, lorsque vous consacrez trop de temps à vous battre contre votre propre nature, c'est le contraire qui se produit : vous vous épuisez. J'ai rencontré trop de personnes qui vivent une vie qui ne leur convient pas : des introvertis ayant des emplois du temps et une vie sociale frénétiques ; des extravertis dont le travail exige d'eux qu'ils s'assoient à leur ordinateur pendant des heures.

Brian Little, psychologue spécialiste de la personnalité, fait remarquer que nous devons tous, de temps à autre, aller à l'encontre de notre tempérament, pour notre travail ou les personnes que nous aimons. Nous sommes tous parfois obligés de faire des choses qui ne sont pas dans notre nature. Mais cela ne doit pas être le cas tout le temps, pas même la majorité du temps. Selon B. Little, aller à l'encontre de notre nature profonde pendant trop longtemps peut nous rendre anxieux, malheureux et peut même provoquer des maladies. C'est surtout vrai pour les introvertis, qui ont souvent consacré tant de temps à se conformer aux normes des extravertis, qu'arrivés au moment d'embrasser une carrière, il leur semble parfaitement normal d'ignorer leurs propres préférences. Vous ne vous sentez peut-être pas à l'aise à la fac de droit ou dans le département marketing, mais pas davantage que lorsque vous étiez au collège ou en colo.

A close-up portrait of Susan Cain, a woman with long, wavy brown hair and a gentle smile, looking directly at the camera. The background is a soft-focus green, suggesting an outdoor setting with trees.

« Imaginez ce qui arriverait si vous commenciez à respecter vos propres souhaits sur votre gestion du temps. »

« Nous devons repenser la façon dont nous employons les individus au sein de notre économie avancée. »

ROGER MARTIN

*Doyen, École de management Rotman
Toronto, Canada*



SHIRLEY ANN JACKSON

*Présidente, Rensselaer Polytechnic Institute
Troy, États-Unis*

« Dans le futur, il existera des espaces virtuels pour les personnes les plus dynamiques et imaginatives, pour qu'elles puissent se réunir et changer le monde. »



« En 2012, il semble que la planète entière soit scandalisée parce qu'elle souhaite participer activement à la marche du monde. Alors pourquoi attendre 100 ans ? »

CHRIS BANGLE

*Directeur général, Chris Bangle Associates
Clavesana, Italie*



« Oubliez les prévisions futuristes fantaisistes. Offrez à davantage de personnes la possibilité de rêver et l'avenir se chargera du reste. »

DANIEL PINK

*Auteur
Washington, D.C., États-Unis*

Même si j'aimerais beaucoup filer à toute allure dans une voiture volante ou me téléporter jusqu'à Barcelone pour le déjeuner, mon rêve pour les 100 prochaines années est plus modeste. J'aimerais simplement que davantage de personnes aient le loisir de rêver. Après tout, cela a toujours constitué la clé du progrès.

Au cours des cent prochaines années, notre défi consiste à offrir cette liberté aux milliards d'individus à travers le monde pour lesquels l'avenir signifie tout simplement survivre un autre jour, et non construire des lendemains qui chantent. Si nous parvenons à soulager ne serait-ce qu'une partie de ces êtres, nous pourrions libérer tout le potentiel nécessaire pour faire face au reste des défis.



« Nous n'en sommes qu'au balbutiement de la civilisation... Dans cent ans, nous verrons l'humanité atteindre l'âge adulte ; posséder moins d'objets sera une réalité acceptée par tous. »

Nous prendrons le temps de réfléchir, non pas lorsque nous jetterons quelque chose, mais ce qui est plus important, au moment de l'achat. Tous les objets seront fabriqués soit dans le but de se décomposer à terme, soit dans l'optique d'un cycle de vie de 100 ans, non pas 100 jours.

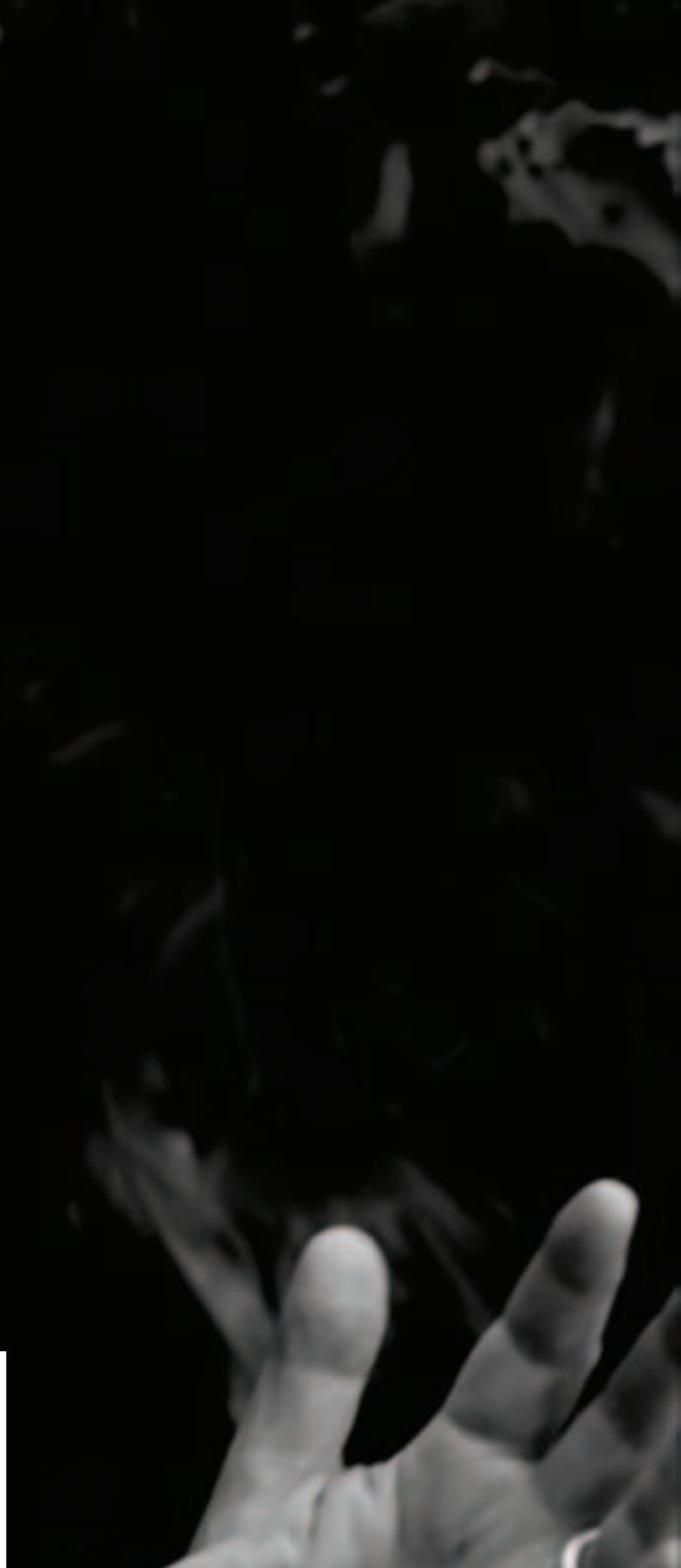
Le choix d'une action qui a un impact sur la planète sera bien plus lourd de conséquence qu'aujourd'hui : Où vais-je habiter ? Quelle quantité de nourriture dois-je consommer ? Combien

d'enfants vais-je avoir ? Suis-je en train d'exploiter davantage de ressources que la quantité à laquelle j'ai droit ? Quel va être mon travail et quel bienfait aura-t-il pour le monde ? Nous constaterons que nous faisons partie d'une plus grande entité...

Notre sens du devoir ne se limitera plus à notre propre famille, mais il s'étendra à notre communauté et à tous les citoyens du monde, étant donné l'intensification de nos futures interconnexions.

LUKE GEISSBUHLER

*Cinéaste, Geissbuhler Associates
New York, États-Unis*



RICHARD SAUL WURMAN

*Fondateur, The WWW Conference
Newport, États-Unis*

« Les rêves n'améliorent pas seulement l'existant, ils rendent également possibles les notions d'ajout, de soustraction, d'opposition et de vide. Les rêves nous ouvrent un espace dans lequel nous pouvons concevoir des idées. »



PARTAGEZ VOS RÊVES

C'est en rêvant l'avenir que nous le construirons. Pendant 100 ans, Steelcase a exploité les connaissances humaines. Pour célébrer notre anniversaire, nous avons voulu recueillir les rêves des gens, leur conception de ce que sera le siècle à venir. Nous avons lancé ce projet avec 100 enfants du monde entier, puis avec 100 adultes qui forment les esprits les plus brillants du monde de l'entreprise. À présent, c'est à vous de jouer. Nous vous invitons à célébrer notre centenaire, à travers le monde. Nous révélez-vous vos rêves ?

100.steelcase.com



MERCI À VOUS TOUS

Pendant 100 ans, Steelcase a aidé les entreprises à atteindre de meilleures performances, en créant des espaces capables de libérer tout le potentiel des personnes sur leur lieu de travail.

C'est grâce à des professionnels du design talentueux, aux clients et aux partenaires avec lesquels nous collaborons à travers le monde que nous pouvons réaliser cette mission.

L'ANTI-BUREAUCRATIE



Shiroud & Ury

La bureaucratie, c'est ce monde froid et rigide que nous voulons faire disparaître.

Pour briser l'anonymat, les techniciens Strafor aménagent votre bureau en fonction de votre personnalité. Selon que vous êtes un homme ou une femme, PDG ou styliste, avocat ou secrétaire. Pour combattre la froideur, Strafor vous propose un mobilier bien plus accueillant. Chez Strafor, on est résolument contre la bureaucratie.

170 points de vente en France et à l'étranger, à Paris 134 bd Haussmann, tél. 924.72.83.

les mobiliers
STRAFOR 
groupe Forges de Strasbourg.

1976





L'avenir en ligne de mire

LA DIRECTION DES ENTREPRISES SOUS UN NOUVEL ANGLE

Dans un environnement concurrentiel, complexe et exigeant, tous les dirigeants d'entreprises partagent un même souhait : anticiper l'avenir... pour pouvoir agir dès maintenant.

Chez Steelcase, l'équipe de WorkSpace Futures, composée de 43 chercheurs, consacre beaucoup de temps à envisager l'avenir. Plus précisément, elle se demande comment penser l'avenir à travers un ensemble de thèmes et par la co-crédation d'applications avec des entreprises leaders dans leur domaine d'activité. C'est une approche rigoureuse que d'étudier les problématiques en pleine évolution et les indices diffus, ces détails qui se profilent à l'horizon et qui ont toutes les chances de prendre de l'importance au cours des 10 prochaines années.

Le Magazine 360 a demandé à l'équipe de partager avec nous sa vision des grandes tendances concernant le travail, l'espace et l'information. En d'autres termes, quels sont les tendances et les comportements que les entreprises devraient considérer, pour mieux se préparer au monde de demain. L'équipe a identifié quatre éléments majeurs qui influent sur notre mode de travail :

LA COLLABORATION CRÉATIVE
VIVRE LA VIDÉO AU QUOTIDIEN
LA CULTURE A SON IMPORTANCE
L'ÉCONOMIE DU BIEN-ÊTRE



La confiance est le fondement de la collaboration

EN RÉSUMÉ : LA COLLABORATION CRÉATIVE

Dans un environnement extrêmement compétitif, la créativité et l'innovation sont plus importantes que jamais. L'essentiel dans l'élaboration d'une collaboration créative est de bâtir une communauté, d'encourager la dynamique de groupe et d'établir une relation de confiance. Cependant, pour innover, il faut également parvenir à un juste équilibre entre collaboration et travail de concentration individuel.

La collaboration créative est toujours plus essentielle, dans ce monde de plus en plus interconnecté, et les entreprises la considèrent comme un outil d'innovation et, à terme, de croissance. La collaboration créative nécessite le regroupement de tout un éventail de professionnels : scientifiques, ingénieurs, architectes, designers et professionnels de l'éducation, des arts et du spectacle, dont la fonction économique est d'élaborer de nouvelles idées, de nouvelles technologies ou des contenus créatifs.

Pour exploiter la créativité qui existe déjà dans l'entreprise, il faut rassembler les individus. Terry West, directeur de recherches, se réfère à des études menées par l'Université du Michigan, qui ont démontré de quelle manière les performances des groupes dépassent celles des individus, dans la résolution de problèmes. « L'expert solitaire résoudra un problème plus rapidement et parviendra à une solution adaptée. Le groupe d'individus moyens sera plus lent et le processus plus désordonné, mais ses performances dépasseront à chaque fois celles de l'expert. Les modes de pensées variés des individus, leurs expériences et leurs visions divergentes donnent une nouvelle dimension au problème. »

Si en groupe la collaboration est désordonnée, le processus est encore plus complexe lorsque les équipes sont mobiles et travaillent à distance. Donna Flynn en sait quelque chose. En tant que directrice de WorkSpace Futures, elle est à la tête d'une équipe de chercheurs en sciences sociales et du comportement basés sur trois continents. Son équipe fait des recherches sur cette question d'actualité et vit

cette réalité au quotidien. « La collaboration à distance est très utilisée dans le monde de l'entreprise, grâce aux nouvelles technologies, à la mobilité et à la mondialisation des activités, mais tous ces facteurs font de cette collaboration un défi de tous les instants », explique-t-elle.

L'équipe de D. Flynn a effectué des recherches sur la collaboration et a pu mettre en évidence trois processus majeurs qui doivent être gérés pour parvenir à une collaboration réussie : bâtir une communauté, encourager la dynamique de groupe et établir une relation de confiance.

« Une équipe à distance très efficace doit éprouver un fort sentiment d'appartenance à une communauté. Pour cela, il faut établir de l'intimité entre les personnes, via des échanges personnels, instaurer un esprit de groupe pour atteindre les objectifs de l'équipe et disposer d'un espace adapté au groupe », explique D. Flynn. Selon elle, nous avons tendance à penser le concept de « dynamique » en termes de travail individuel, mais « collaborer consiste à créer ensemble. C'est pourquoi il faut faire en sorte que le groupe puisse penser de manière créative, que tous les membres puissent construire quelque chose ensemble et parvenir ainsi à une dynamique de groupe. »

La collaboration accroît l'importance des relations de confiance. Sans confiance, impossible d'effectuer un travail d'équipe, de produire ensemble des idées et des contenus. Les groupes qui excellent dans la collaboration sont ceux qui ont appris à exploiter leurs différences, à bâtir une relation de confiance et à développer des intentions et des objectifs communs.



Il existe trois processus majeurs qui doivent être gérés pour parvenir à une collaboration réussie : bâtir une communauté, encourager la dynamique de groupe et établir une relation de confiance.

L'équipe à distance de Flynn a défini des pratiques essentielles pour bâtir cette compréhension commune, en commençant par des réunions physiques. « À un moment donné au cours d'un projet, les gens ont tout simplement besoin de se retrouver pour donner le meilleur d'eux-mêmes », explique-t-elle. Lorsque les membres ne sont pas ensemble, l'équipe utilise les outils basés sur le Web pour accéder aux contenus. Les appels audio et vidéo font partie de la vie courante. L'un des principes essentiels est l'état d'esprit collaboratif. « C'est une condition très importante. Nous demandons à tous d'être flexibles au quotidien, dans leurs emplois du temps, pour partager ensemble la difficulté de faire partie d'une équipe disséminée. »

Pour prendre en charge une collaboration créative dans l'espace de travail, il faut comprendre les échanges humains et savoir créer des espaces capables de déclencher le niveau d'implication nécessaire, à la fois par la voie numérique et physique. Le partage égalitaire d'informations, les contacts visuels et la capacité à créer des contenus ensemble sont tous des facteurs déterminants. Il est essentiel d'offrir aux personnes la liberté de décider des espaces dans lesquels elles doivent collaborer (avec une autre personne ou en groupe). Ainsi, on crée des espaces dans lesquels les personnes vont choisir de travailler parce qu'elles peuvent y collaborer en toute efficacité.

C'est éminemment humain de rechercher la compagnie des autres, à certaines occasions, et de vouloir être seul, à d'autres.

Seul ou accompagné

À mesure que l'intérêt pour la collaboration croît, les chercheurs de Steelcase soulignent la nécessité de trouver un juste équilibre en intégrant également des espaces et des périodes de travail individuel. « Il existe de nombreuses recherches sur l'importance du travail collaboratif, de la place à accorder aux équipes, aux open spaces, etc. C'est très bien, mais cela a également accentué l'importance du temps personnel à accorder aux individus et à leurs besoins psychologiques de se concentrer », indique D. Flynn.

Les méthodes employées par les entreprises pour permettre aux individus d'équilibrer leurs emplois du temps privés et de groupe sont très différentes à travers le monde, à la fois sur le plan culturel et organisationnel. Dans les lieux où l'espace coûte cher, comme en Asie Pacifique, l'agencement des bureaux est très dense et les personnes apprennent à travailler dans une grande proximité. « Qui dit culture différente, dit exigences différentes sur le temps qui doit être attribué à chaque employé pour un travail de concentration ou sur la personne qui doit contrôler ce temps », indique Catherine Gall, l'une des directrices de WorkSpace Futures. « Il existe de nombreuses et excellentes raisons pour lesquelles il faudrait passer à des modes de travail plus collaboratifs, mais il faut aussi considérer le prix à payer par les individus. »

La collaboration est le moteur de la productivité et de l'innovation mais c'est un processus exigeant où les individus ont besoin de « recharger leur batterie ». Il est désormais indispensable d'aider les personnes à naviguer entre ces deux modes de travail.

Julie Barnhart-Hoffman, responsable de la conception et chercheur, estime que les espaces qui véhiculent clairement leurs fonctions peuvent aider les utilisateurs. « Nous plaçons des repères au sein de l'environnement de travail pour aider les gens à gérer leurs besoins en espace privé et de groupe. Par exemple, lorsque je pénètre dans un espace défini comme une « bibliothèque », il doit véhiculer la notion de calme et de réflexion. Je dois me sentir apaisée par l'espace avec la nécessité de me concentrer sur mon travail. Puis, lorsque je pénètre dans un environnement collaboratif, il doit communiquer un sentiment d'ouverture et de travail en commun. Il faut que l'équipe transmette le sentiment qu'elle est dans une phase de création et d'innovation et je dois ressentir l'énergie qui se dégage de l'espace. Nous pouvons exploiter l'espace pour enrichir et approfondir notre expérience de travail. »

Un bon équilibre entre les différents espaces peut permettre de créer une communauté et d'encourager une dynamique de groupe. L'un des principes fondamentaux consiste à aider les équipes à trouver un terrain d'entente en

créant des espaces de travail adaptés à la station debout, qui encouragent l'implication de tous de manière égalitaire, ou des espaces permettant de travailler côte à côte. Un autre point important est de permettre aux équipes de « s'approprier » l'espace, même s'il est partagé, en leur accordant la liberté de le reconfigurer, de le redéfinir et de le personnaliser selon leurs besoins, pendant le temps où elles l'occuperont. Utiliser l'espace pour générer un sentiment d'intimité : l'une des solutions consiste à créer des espaces sociaux à proximité des espaces de travail, pour promouvoir les échanges informels et le développement de liens entre les individus. Lorsque la transition entre espace de travail et espace social est directe, alors les pauses sont non seulement moins gênantes, mais elles peuvent même dynamiser le travail.

La condition sine qua non reste la confiance. « À quoi ressemble votre capital confiance ? Si il ressemble à un compte extrêmement bien garni, qui regorge de confiance, alors vous pourrez progresser considérablement. Mais si le solde de votre compte est faible, vous devrez vous confronter à de nombreuses difficultés », explique D. Flynn. « Dès lors que la confiance est établie, vous êtes en mesure de surmonter beaucoup d'épreuves alors même que vous êtes éloignés les uns des autres. Vous pouvez faire des suppositions fiables et exploiter cette relation de bien des manières. Mais vous devrez vous réunir pour reconsolider cette confiance. »





Mélange de présence virtuelle et physique

EN RÉSUMÉ : VIVRE LA VIDÉO AU QUOTIDIEN

Notre besoin et notre désir de plus en plus impérieux d'être constamment interconnectés signifient que nous avons besoin de lieux capables d'offrir la meilleure expérience possible (choix, préférences et plus grande implication). Nous sélectionnons les espaces qui nous permettent d'être plus actifs et plus efficaces à la fois virtuellement et physiquement, afin de parvenir à des expériences et à des performances optimales.

N'avez-vous jamais souhaité avoir le don d'ubiquité ? Les chercheurs de Steelcase voient ce don à l'œuvre tous les jours, dans une situation appelée « présence mixte ». Les personnes et les contenus créés sont présents sur le lieu de travail, de différentes façons : physiquement lors des réunions, mais aussi virtuellement dans d'autres lieux, comme les vidéoconférences et les chats en ligne, et simultanément. La technologie a considérablement élargi notre empreinte virtuelle en nous offrant de nombreux moyens d'être présents et de partager des contenus. Outre les réunions en face à face, nous pouvons assurer une présence via e-mail, Twitter, Facebook, SMS, des appels téléphoniques, des chats vidéo en basse résolution, des vidéoconférences en haute résolution, le partage de fichiers numériques dans les cloud et bien plus encore.

La sociologie des technologies

Plus le travail devient mondialisé, plus les équipes sont dispersées et plus il importe pour les entreprises de parvenir à une collaboration saine. Les personnes qui sont basées sur le même site bénéficient d'une sorte de privilège, par leur présence, sur leurs collègues qui travaillent à distance. Si vous avez déjà pris part à une conférence téléphonique, en peinant à entendre les conversations avec vos collègues réunis dans une même pièce, alors vous avez certainement éprouvé cette inégalité dans la « présence ». Votre participation est restreinte du fait de votre incapacité à lire le langage corporel des personnes, à voir les contenus affichés sur les tableaux, à entendre les conversations en parallèle ou à voir tous les comportements qui donnent du contexte et du sens à une conversation. Pour résoudre cette problématique, il faut comprendre la sociologie du travail, la nature des échanges humains et le besoin émergent

d'interconnecter nos expériences de travail physiques et virtuelles.

Pour parvenir à une présence mixte, il nous faut repenser la manière dont nous interagissons avec la technologie. « La technologie est une puissante force de mise en forme de notre travail. Nous l'utilisons pour créer des informations et des connaissances », remarque Terry West, directeur de recherches. « Mais sa puissance s'arrête à l'extrémité du cordon d'alimentation ou à la fin de vie de la batterie. Les entreprises de technologies ont très peu de pouvoir sur le monde des utilisateurs. Ils sont incapables de « situer » un périphérique ou un logiciel sur le plan social ou physique. C'est là que se trouve précisément le chaînon manquant. C'est en réalité la sociologie du travail qui nous permet de déterminer comment situer la technologie. »

Les personnes et les contenus créés sont présents sur le lieu de travail, de différentes façons : à la fois physiquement et virtuellement.

La technologie est une puissante force qui façonne nos modes de travail mais son influence s'arrête à l'extrémité du cordon d'alimentation ou à épuisement de la batterie. C'est en réalité la sociologie du travail qui nous permet de déterminer comment situer la technologie.

La vidéo est partout, devenant un moyen d'ubiquité économiquement accessible et de plus en plus disponible.

Comportements émergents

Les travailleurs sont au cœur d'un bouleversement majeur qui touche le mode de travail. Ils doivent passer d'une présence physique à une présence de plus en plus virtuelle. L'un des signes de ce bouleversement est la multiplication des vidéoconférences individuelles et de groupe. Chaque jour et partout dans le monde, les gens se rencontrent et échangent via la vidéo et les recherches montrent que le trafic vidéo s'intensifie ; que ce soit à domicile, ou au travail.

Nous voyons de plus en plus d'équipes à distance se rencontrer par l'intermédiaire de la vidéo, pour des sessions hebdomadaires, tandis que les membres se contactent quotidiennement, via la vidéo, pour des échanges rapides. Ainsi, notre rapport à la vie, au travail et à l'apprentissage ouvre la voie à un nouveau comportement qui intègre : « la vidéo au quotidien ». Les recherches montrent que ce comportement suit une tendance du marché : pour certains individus et industries, se rencontrer à distance représente une nouvelle réalité audacieuse, tandis que pour d'autres, il s'agit d'une nouvelle norme.

Qu'est-ce qui est à l'origine de cette tendance ? Selon Lew Epstein, DG du groupe de marketing et des applications avancés, cette croissance est possible grâce à une bande passante plus faible, à une résolution de meilleure qualité, une gamme plus vaste de technologies évolutives et des prix plus abordables. Utiliser de la vidéo impliquait auparavant des équipements lourds et coûteux, avec un espace entièrement dédié à son utilisation. « Aujourd'hui nous avons accès à de la vidéo par la simple pression d'un bouton, pour un coût modique voire gratuitement. À présent, la vidéo est disponible sur des appareils compacts qui tiennent dans une poche ou un sac, c'est pourquoi son utilité et son utilisation augmentent aussi. Désormais, la vidéo est omniprésente et à notre entière disposition. »

Au travail, nous vivons au quotidien avec de la vidéo car elle nous permet de gagner en efficacité. « Par rapport aux autres médias, la vidéo permet une connexion immédiate et donne accès à une multitude de contenus », remarque L. Epstein. Tout le monde peut diriger son téléphone en direction d'un événement, d'une présentation commerciale ou d'un incident dans la rue et l'enregistrer, avant de l'envoyer au monde entier. On peut aussi obtenir un retour d'informations sur le prototype créé pour un projet, ou interroger un client sur place et partager cet entretien avec d'autres. Les possibilités sont infinies et l'impact considérable.

La vidéo permet de faire appel à des travailleurs de plus en plus mobiles. La propre équipe de L. Epstein est constituée de 10 personnes réparties aux quatre coins du globe, tandis que lui travaille dans la Baie de San Francisco. « J'utilise souvent la vidéo, trois à quatre fois par jour. Il existe une multitude de dirigeants dans le monde qui gèrent des équipes à distance, qui doivent communiquer avec elles à l'aide de la vidéo et qui ont besoin d'environnements conçus de manière beaucoup plus intelligente pour prendre en charge ces conversations.

L'entreprise n'est pas la seule à utiliser la vidéo au quotidien. Les outils numériques modifient aussi considérablement le monde de l'éducation. Les cours en ligne, l'intégration de la technologie dans des espaces d'apprentissage physique, la transition d'un enseignement assuré par un professeur à des modèles d'apprentissage par équipe ; ce sont là quelques-uns des différents bouleversements que connaissent les universités et l'enseignement du primaire et du secondaire. Cette révolution se produit aussi dans le monde de la santé, où les patients et les prestataires se connectent via la vidéo pour communiquer avec des spécialistes ou des experts dans des domaines précis, dans des zones géographiques éloignées, partout dans le monde.

Point de convergence de l'espace et de la présence

L'équilibre que nous instaurons entre notre être physique et virtuel commence à produire ce que Frank Graziano, directeur de recherches, appelle « une tension agréable » entre les processus impliqués dans la présence mixte et les espaces que nous utilisons. « Quels sont les points de convergence de l'espace et de la présence ? Comment un espace peut-il intensifier ces processus ? Comment peut-il, de manière explicite ou implicite, suggérer les processus à utiliser ? Telles sont les questions qui importent. Il s'agit de se demander comment intensifier la présence, l'espace et les processus. »

Les lieux où ces tensions sont les mieux absorbées deviennent des « points chauds gravitationnels », selon l'expression de F. Graziano. Il s'agit de lieux qui aident les entreprises et les individus à gagner en performance, en communiquant plus facilement et en collaborant de manière plus efficace. « Comment les empreintes laissées par une équipe de projet, ces objets issus de la présence mixte, perdurent-ils ? Un espace de projet efficace comprend les résidus laissés par les équipes qui y ont travaillé, leurs idées et les problèmes qu'ils ont étudiés. Exactement comme dans votre atelier à la maison ou votre cuisine, où des objets et des matériaux s'accumulent progressivement. Ces éléments sont extrêmement importants en termes de fonctionnement intellectuel, pour la façon dont nous pensons notre travail et le partageons avec les autres. Et plus il existe des formes de présence variées, plus les choses se compliquent.

Julie Barnhart-Hoffman, chercheur en conception des espaces de travail et création de prototypes comportementaux, précise que le concept de « Vivre en vidéo » nécessite que les espaces de travail proposent une palette diversifiée d'espaces de vidéoconférence. Des espaces qui accompagnent les utilisateurs et leurs offrent la possibilité de passer d'un mode de collaboration à distance à un mode en face à face en toute simplicité. « De nombreuses entreprises ont des établissements distants, le concept « Vivre en vidéo » peut leur permettre de palier à cette distance. Notre service Finance est équipé d'unités vidéos (toujours actives en haute définition) afin de permettre aux équipes d'être reliées en permanence. C'est un niveau de présence très poussé qui permet aux équipes globales de s'échanger des informations en temps réel ce qui est un facteur clef pour la collaboration productive et construire une relation de confiance.

Graziano déclare que la présence mixte souligne la dualité de l'espace tant physique que virtuel. Tout comme un document peut exister en numérique ou sur papier, un espace physique peut avoir une histoire numérique : sous forme d'un guide d'utilisation par exemple. « Physique et numérique sont étroitement liés. Plus nous permettrons à l'un de compléter l'autre, plus nous aiderons les collaborateurs à profiter de la présence mixte comme un réel outil de collaboration créative. L'espace d'aujourd'hui a autant besoin de physique que de virtuel, l'un sans l'autre n'est plus concevable. Les choses physiques semblent vouloir devenir virtuelles. Ce qui est virtuel a également tendance à vouloir s'exprimer physiquement. » déclare Graziano.

Le concept de “vivre en video” nécessite que l'environnement de travail offre une palette de solutions – une gamme d'espaces capables d'accompagner les collaborateurs qui passent d'un mode de travail en face à face à une collaboration virtuelle.

Plus la vidéoconférence prend une place importante dans la vie quotidienne, plus cela implique un changement de comportement qui va modifier radicalement les environnements de travail.

Créer une Destination

L'utilisation de la vidéoconférence est en plein essor. Les chercheurs de Steelcase pensent que cela va devenir un moyen essentiel de collaboration, communication et de connexion. Plus la vidéoconférence prend une place importante dans notre vie quotidienne, plus cela implique un changement de comportement qui va modifier radicalement les environnements de travail. Bien que l'utilisation de la vidéo ait déjà pris une importance croissante, les solutions développées pour accompagner les utilisateurs ne sont pas encore à la hauteur des besoins. Il existe donc une opportunité de transformer les solutions actuelles de vidéoconférence souvent complexes, statiques et centrées sur la technologie en applications complètes plus intuitives, dynamiques et centrées sur les utilisateurs. Par exemple, quand on observe des personnes qui reçoivent une communication téléphonique ou vidéo on voit un schéma comportemental type – ils commencent par chercher un endroit calme pour prendre l'appel. Les réseaux sociaux nous incitent à vivre de manière plus visible mais il y a des moments où on a besoin d'intimité pour pouvoir échanger des informations confidentielles. « Vraisemblablement nous avons besoin d'espaces où nous ne serons pas dérangés et nous ne dérangerons personne. Pourtant nous n'avons pas vraiment beaucoup le choix en terme d'espaces » observe Epstein. « Aujourd'hui il y a de grandes chances pour que vous choisissiez une des salles de réunion disponible qui par essence n'est pas faite pour cela et traduit une mauvaise utilisation de l'espace. Ce dont vous avez besoin c'est une destination proche, optimisée pour accueillir une ou deux personnes, capable d'améliorer votre expérience et productivité de manière simple et intuitive »

Fournir uniquement des outils vidéos n'est pas suffisant. « Nous devons réfléchir à l'intersection entre le besoin de sociabiliser, d'espace et d'information des collaborateurs » déclare Epstein « Comment pouvons nous rassembler l'implantation de l'espace, la communication vidéo et les outils d'information en créant des espaces plus adaptés aux

utilisateurs ? Sociologiquement, par exemple, nous observons la dynamique qui régit l'interaction des personnes en vidéo lorsqu'ils communiquent individuellement avec une autre personne ou avec un groupe. Que se passe-t-il si j'ai besoin d'avoir une conversation en privé avec une des personnes lors d'une vidéoconférence de groupe ? Comment puis-je visualiser et interagir avec les personnes et l'information dont j'ai besoin ? L'espace aide-t-il à diminuer les sources de distraction tout en favorisant l'engagement grâce à la lumière et à l'acoustique ? L'espace permet-il l'utilisation d'un écran et d'une caméra à échelle et position idéale pour une ou deux personnes ? Dans notre vie personnelle c'est peut-être amusant d'être tous serrés devant la caméra quand on parle sur Skype avec notre grand-mère ! En revanche au travail cela complexifie l'interaction et plus particulièrement lorsque l'angle de la caméra offre un gros plan en contre plongée sur nos narines !

Aujourd'hui c'est principalement une interaction entre vous et la technologie. Nous devons développer des points de destination qui améliorent l'interaction avec la technologie et surtout l'expérience de l'utilisateur. » Développer des solutions pour ces expériences ressemble plus à un écosystème de modes de travail où cohabitent le physique et le virtuel. Répondre à ces besoins demande d'avoir une approche complète des choix en constante évolution – permettre aux personnes de choisir où, comment et avec qui ils souhaitent travailler. Les endroits et espaces qui permettent aux utilisateurs de contrôler et choisir leur espace de travail seront de plus en plus prisés. « Nous voyons bien que le monde du travail est de plus en plus globalisé et interconnecté et pourtant nous ne pouvons pas être partout » note Epstein. « Travailler côte à côte est souvent mieux – particulièrement pour la co-création- mais la réalité fait que nous ne pouvons pas toujours nous déplacer en personne et le besoin de collaborer ne diminue pas. Compte tenu de cette réalité et de l'importance croissante de la vidéo de nos vies, nous développons de nouvelles façons de concevoir l'expérience vidéo afin de l'améliorer considérablement. »





L'immobilier est bon marché comparé à la culture.

EN RÉSUMÉ : LA CULTURE A SON IMPORTANCE, ET CE, PLUS QUE JAMAIS.

L'espace influence le comportement, qui, avec le temps, devient la base de la culture de l'entreprise. L'immobilier est souvent considéré comme le poste de dépense le plus important après les salaires ; cependant, en comparaison à une culture qui limiterait l'entreprise, son coût est minime. Par conséquent, si l'espace influe sur le comportement et donc sur la culture d'une entreprise, alors il représente un levier stratégique qu'il est temps d'exploiter.

Il existe deux raisons pour lesquelles une entreprise dispose de bureaux : 1) pour soutenir le travail qui génère un chiffre d'affaires et 2) pour soutenir la culture de l'entreprise. Nous passons beaucoup de temps à réfléchir sur la manière dont le bureau prend en charge les processus de travail, mais nous ne consacrons généralement pas suffisamment de temps sur le type de culture dont une entreprise a besoin pour réussir.

À l'origine, les bureaux étaient agencés de la même manière que les usines. Les employés déplaçaient un produit (ou du papier) entre différents postes de travail (tables). La productivité était mesurée en termes de lignes dactylographiées et de lettres expédiées. Plus tard, les bureaux cloisonnés ont permis d'agencer les employés selon le type de tâche qu'ils effectuaient. L'entreprise conservait sa structure d'usine. Pour comprendre de quelle manière le travail a changé aujourd'hui, et comment il évoluera à l'avenir, il faut comprendre la sociologie du travail, la nature des travailleurs et parvenir à la conclusion que le travail est une activité éminemment sociale.

Comme le fait remarquer Terry West, directeur de recherches : « Le lieu où se trouvent les individus est le lieu qui renferme les connaissances de l'entreprise. Il est impossible d'exploiter toute l'étendue des connaissances qu'une entreprise possède, si toutes les personnes sont assises seules à leur bureau de manière isolée. Le collectif est plus puissant que la somme des individus. Et certainement davantage qu'une multitude de composants individuels et isolés tentant de se relier à un serveur quelconque. »

C'est pourquoi les plus grandes entreprises souhaitent que leurs employés viennent au travail, afin de pouvoir exploiter cette

connaissance collective, l'intégrer à l'entreprise et obtenir des économies d'échelle. Ironie du sort, ce sont les entreprises de technologie dont les produits nous ont octroyé la liberté de travailler n'importe où, qui semblent comprendre parfaitement la synergie entre technologie et espace. Les entreprises telles qu'Intuit sont conscientes de la valeur que représente la puissance créatrice de leurs employés ; elles comprennent que c'est la nature sociale et les échanges sociaux qui prédominent au travail. Elles ont conscience de la force de l'espace et elles le configurent de manière à refléter la nature sociale du travail et le respect d'autrui. Google et bien d'autres entreprises de technologie, qu'elles soient grandes ou petites, encouragent leurs employés et leur demandent même de venir au travail. Elles savent que leur savoir collectif représente un moteur extrêmement puissant en matière de créativité et de résolution des problèmes.

« Les entreprises leaders sont celles qui reconnaissent les opportunités de leurs espaces qu'elles créent, afin d'associer trois principaux éléments moteur à leurs objectifs : la stratégie, la culture et la marque », explique Paul Siebert, directeur de la stratégie et du développement de l'entreprise.

« Nous nous impliquons auprès de nombreuses entreprises tournées vers l'avenir et nous apprenons beaucoup sur la façon dont ces trois dimensions se rejoignent et sur la manière de les fusionner. Nous nous informons pour comprendre quelles stratégies doivent être prises en compte en matière d'espace et d'utilisateurs. »

Finalement, ce sont les échanges humains qui créent de la valeur. « Lorsque les éléments sociaux, spatiaux et informationnels sont conçus de manière rigoureuse, les échanges humains s'en trouvent renforcés », précise P. Siebert.

Pour une entreprise, la culture est vitale à sa réussite, cependant, il ne s'agit pas d'une richesse que les dirigeants peuvent posséder.

La culture comme garante de l'égalité

« Pour une entreprise, la culture est vitale à sa réussite, cependant, il ne s'agit pas d'une richesse que les dirigeants peuvent posséder », explique Dave Lathrop, directeur de la stratégie de Workplace Futures. « Les dirigeants peuvent orienter la culture mais celle-ci doit être créée par tous les individus de l'entreprise conjointement. Comment les gens peuvent-ils travailler ensemble le plus efficacement possible ? De quelle « quantité » de collaboration, de partage d'idées et d'innovation avez-vous besoin ? Envisagez-vous une entreprise menée par un dirigeant ou davantage axée sur le consensus ? La culture se reflète à travers ces choix et la façon dont l'environnement soutient les employés. Les individus ont-ils un pouvoir de décision sur leur mode et leur lieu de travail ? Le concept de collaboration est-il présent dans vos propos, alors que dans les faits, vous ne fournissez pas aux employés des espaces où ils puissent travailler efficacement en groupe ? La direction envoie un message fort à ses employés, à travers les espaces mis à leur disposition, où ils s'investissent totalement pour faire progresser l'entreprise. »

Pour reprendre les célèbres paroles de Winston Churchill : « We shape our buildings, thereafter they shape us » (nous façonnons nos bâtiments, puis ce sont eux qui nous façonnent) ; cette maxime s'applique de la même manière aux domiciles, aux institutions et aux entreprises. Les objectifs et les aspirations d'une entreprise se révèlent dans l'espace. « Chaque culture construit des espaces, cela a toujours été le cas. Si la culture de votre entreprise pouvait construire son propre espace de travail, à quoi ressemblerait-il ? Quels seraient les outils, le mobilier et l'espace présents au sein de l'environnement de travail ? », ajoute D. Lathrop.

« L'objectif absolu est ici de confier les rênes aux utilisateurs, de leur accorder toutes les permissions possible », explique Frank Graziano, directeur de recherches de WorkSpace Futures. « Les entreprises fournissent les espaces de travail, mais pas toujours des espaces adaptables. Je veux dire par là qu'elles ne donnent pas aux utilisateurs la possibilité de créer des espaces qui, comme le préconise Christopher Alexander (auteur de « A Pattern Language »), sont le fruit de la culture et du milieu social des utilisateurs. C'est pourquoi les ateliers de conseil et de recherche appliquée ont une telle importance. » Dans ces ateliers, des employés de divers départements et de niveaux hiérarchiques différents collaborent pour produire des idées sur ce que devrait être l'environnement de travail. Ils créent des modèles à partir de matériaux simples pour représenter ces environnements.

« C'est ce que les gens font tout le temps chez eux. Pourquoi n'ont-ils plus ce sens commun lorsqu'ils pénètrent dans une entreprise ? », demande D Lathrop.

Prenez la cuisine domestique par exemple. Elle est organisée et équipée selon les exigences du cuisinier/de la cuisinière. Certains ustensiles et livres de cuisine sont à portée de main. Certains processus de travail et ingrédients sont régulièrement utilisés, d'autres sont rejetés. Une cuisine peut accueillir un travail de collaboration ou être le domaine d'un seul chef en charge des opérations. Il en va exactement de même pour les professionnels du savoir : ils ont besoin d'un espace dans lequel ils puissent se sentir à l'aise et où les outils nécessaires sont à leur disposition. Un espace qui puisse être modifié et ajusté selon les tâches à effectuer.

«La culture est le fruit du comportement sur un certain laps de temps et ce comportement naît de la confiance. C'est de ce comportement qu'on peut obtenir quelque chose d'utile. Si les gens ne se font pas confiance, alors ils s'évitent », explique F. Graziano.

« La confiance s'établit lorsqu'on permet à une équipe de définir ses processus de travail pour un projet ou son mode de communication. Et c'est faire confiance à votre équipe que de lui donner la possibilité de choisir son lieu de travail et la façon de l'utiliser », ajoute-t-il. « Vous ne pouvez pas dire à l'équipe « vous pouvez travailler où vous voulez, du moment que vous êtes assis ici, que je puisse vous voir ». Vous devez permettre aux gens de réfléchir sur la nature de leur travail, sur l'orientation de l'entreprise, sur la manière dont la culture est la plus efficace ; c'est ainsi qu'ils pourront créer un espace exceptionnel. »

Dans nos espaces de travail de plus en plus mondialisés, la confiance s'établit également par la compréhension des cultures locales et régionales. Les gens ont tendance à juger une culture par rapport à leurs propres systèmes de valeurs et de croyances. Mais plus nous nous éloignons de notre culture, plus il faut nous dominer et modifier notre mode de pensée, pour accepter de nouvelles méthodes de travail. Catherine Gall, directrice de WorkSpace Futures, considère qu'il est indispensable de comprendre les modes de communication et la manière dont les processus créatifs fonctionnent à travers les différentes cultures. Il est important de reconnaître les similarités et les divergences.

« Dans notre recherche qui a porté sur 11 cultures différentes, nous avons étudié le type de collaboration ou d'échange d'informations préféré. S'agit-il d'une communication hiérarchique ou partant de la base ? Cette culture permet-elle à plusieurs personnes d'exprimer des points de vue différents avant que le chef ne prenne sa décision ? Ou bien s'agit-il davantage d'une

culture de la consultation où les gens peuvent exprimer une idée, puis influencer la décision finale ? »

Tous ces facteurs sont en jeu dans nos environnements de travail et sont essentiels dans la création d'espaces capables d'intensifier les échanges humains, condition indispensable à l'optimisation des performances d'une entreprise.

Il faut créer des communautés de pratiques d'excellence, comparables à des « micro-environnements » qui s'associent pour bâtir un écosystème vivant et produire en retour une culture vivante. « Sinon pourquoi créer un espace de travail ? », demande F. Graziano. « Les entreprises disposent d'un espace pour aider les personnes à effectuer un travail et soutenir la culture qu'elles tentent de préserver. C'est tout ce qui compte. Si l'espace de travail ne parvient pas à remplir ces deux conditions correctement, alors il ne vous reste plus qu'à aller chez Starbucks ».

Les entreprises leaders sont celles qui reconnaissent les opportunités de leurs espaces qu'elles créent, afin d'associer trois principaux éléments moteur à leurs objectifs : la stratégie, la culture et la marque.



Le bien-être comme avantage concurrentiel

EN RÉSUMÉ : L'ÉCONOMIE DU BIEN-ÊTRE

Le bien-être au travail est devenu, en peu de temps, un sujet de premier plan pour les entreprises du monde entier. Les enjeux sont importants pour celles qui investissent dans le bien-être physique, intellectuel et social de leurs employés.

« Le bien-être au travail ne se limite pas aux sièges massants ni à la possibilité de faire la sieste », explique Catherine Gall. « Ces éléments en font certes partie, mais le bien-être c'est en réalité tout ce qui touche à votre culture. Il s'agit de s'assurer que les gens comprennent bien le travail demandé, qu'ils ont des objectifs précis et un sens du devoir, qu'ils disposent de l'espace, des outils et des ressources adéquats pour réussir. »



Les entreprises sont plus compétitives lorsque leurs employés éprouvent un sentiment de bien-être physique, intellectuel et social.

Le bien-être comme garant d'une entreprise prospère

Répondre aux exigences imposées par le bien-être au travail signifie comprendre les multiples facettes du bien-être : bien-être physique et mental, nos rapports aux autres, nos objectifs précis, notre capacité d'empathie pour les personnes que nous aimons et notre relation au monde qui nous entoure. Les entreprises à l'avant-garde dépassent les simples problématiques d'ergonomie pour penser le bien-être de manière holistique, en l'intégrant pleinement à leur stratégie commerciale. Les entreprises sont plus compétitives lorsque leurs employés éprouvent un sentiment de bien-être physique, intellectuel et social.

Le fait de ne pas répondre à ces besoins engendre un coût considérable et pèse de plus en plus sur les entreprises et les pays. Le stress au travail est considéré comme une épidémie mondiale et les entreprises se battent avec les conséquences de ce fléau, qui vont d'une implication plus faible au travail et de l'absentéisme, à une exposition plus grande aux maladies cardio-vasculaires et à une augmentation des coûts.

Partout à travers le monde, les gens souffrent pendant leur journée de travail. Les problèmes physiques que nous connaissions à l'ère

industrielle ont laissé place à de nouveaux maux physiques qui sont le résultat des technologies que nous utilisons. De plus en plus de personnes souffrent de trop travailler sans bénéficier d'un temps suffisant pour leurs activités personnelles. Le surmenage intellectuel et un niveau de stress trop élevé durant la semaine de travail peuvent produire de l'absentéisme ou encourager les employés à quitter tout simplement l'entreprise.

« C'est précisément ce que nous constatons aujourd'hui en Asie », explique C. Gall. « L'un des moyens permettant de conserver les collaborateurs les plus doués dans l'entreprise, consiste à rendre leur journée de travail aussi positive, agréable et enrichissante qu'elles le souhaitent. Sinon, ils quitteront l'entreprise pour rejoindre la concurrence. »

Dans les pays émergents, comme l'Inde, la Chine ou la Corée, l'économie connaît un taux de chômage tel, que les entreprises disposent de ressources considérables. Mais comme l'ont compris les entreprises leaders, leur activité de partage de connaissances repose sur la formation et la capacité de leurs employés à comprendre la culture et la marque de l'entreprise. Cela implique un investissement en temps et en ressources qui doit être rentable.

Penser de manière holistique

Concevoir pour le bien-être des employés signifie fournir aux employés la possibilité de décider de leurs modes et espaces de travail. Cela nécessite de comprendre les mouvements d'une personne tout au long d'une journée et toutes les transitions nécessaires pour passer d'un mode de travail à un autre. Concentration, collaboration, échanges et apprentissage, voilà en quoi consiste leur travail. Pour optimiser la notion de bien-être, il faut intervenir sur leurs manières de réaliser ces activités. Sur le plan physique, les employés doivent pouvoir adopter différentes positions, avec toute une palette de possibilités pour s'asseoir, se tenir debout ou marcher. Ils doivent pouvoir changer de position aussi souvent que nécessaire. Sur le plan intellectuel, les employés ont besoin d'espaces qui leur permettent de se concentrer et de traiter les informations sans être dérangés,

qu'ils travaillent individuellement ou en groupe. Sur le plan émotionnel, il est important de créer des espaces qui permettent aux employés d'éprouver un sentiment d'appartenance à l'entreprise, au sens large du terme.

« Nous devons nous demander quels types d'environnements nous pouvons bâtir pour prendre en charge le travail nécessitant de la concentration », explique Donna Flynn. Comment pouvons-nous aider les gens à passer d'un travail de collaboration à une tâche de concentration individuelle ? Comment pouvons-nous répondre à leurs besoins physiques et psychologiques et favoriser ainsi un plus grand bien-être ?

« Nous pensons qu'il faut offrir aux personnes une diversité d'espaces, sans augmenter la surface au sol, grâce à une organisation

judicieuse des lieux. Nous devons être conscients du besoin d'équilibre entre mode de travail personnel et en groupe. Pour obtenir des employés plus productifs et moins stressés, il suffit de leur laisser la possibilité de choisir leur mode et leur lieu de travail. Tout le monde y est gagnant, les personnes et l'entreprise. »

L'entreprise tournée vers l'avenir est celle qui parvient à offrir à ses employés un accès à des espaces capables de répondre à leurs besoins physiques et intellectuels, de soutenir les tâches qu'ils ont à effectuer et de prendre en charge leurs styles de travail préférés. Et cet avenir se joue maintenant.



Concevoir pour le bien-être des employés signifie fournir aux employés la possibilité de décider de leurs modes et espaces de travail.

CONTRIBUTEURS

Sara Armbruster VP WorkSpace Futures and Corporate Strategy; en charge de la recherche appliquée Steelcase et des activités de développement d'applications et process de planification.

Low Epstein Directeur général du groupe de marketing et des applications avancés, équipe de dix développeurs répartis dans quatre pays ; co-développeur de media:scape®, qui permet aux utilisateurs d'accéder aux informations et de les partager avec d'autres, afin de collaborer plus efficacement.

Donna Flynn A récemment rejoint l'équipe de recherches et de stratégie de Steelcase, après 8 années passées chez Microsoft. Elle détient un PhD en anthropologie, a obtenu une bourse d'études Fulbright et est en faveur des stratégies de conception fondées sur les connaissances, à tous les niveaux de l'entreprise.

Catherine Gall Responsable du bureau de recherches globales de Steelcase à Paris ; vingt années d'expériences dans la résolution des problématiques culturelles au sein des espaces de travail ; collabore avec des entreprises du monde entier sur des études relatives à la société et aux entreprises et sur des recherches relatives à la conception des espaces de travail. Co-auteur de l'ouvrage Office Code: Building Connections Between Cultures and Workplace Design paru en 2009.

Frank Graziano Directeur de recherches de Steelcase pendant 18 ans ; l'un des contributeurs de l'ouvrage Making Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration. Chercheur original dont le travail a permis le développement de media:scape et architecte des services/de la marque pour le projet Workspring. A également participé au récent projet de l'Institut du design de Stanford.

Julie Barnhart-Hoffman Responsable de la conception ayant une grande expérience dans la recherche en conception des espaces de travail et dans la création de prototypes comportementaux. A co-développé un brevet pour le LearnLab, dans le but de créer des salles de classe plus efficaces. A récemment rejoint le groupe Business Concept Design qui définit et conçoit les concepts commerciaux de demain et crée des prototypes.

Dave Lathrop Directeur de recherches et de la stratégie, il a étudié la psychologie, la communication et les problématiques liées aux modifications au sein des entreprises. Dirige le groupe de stratégie ; il est chargé d'élaborer la position de Steelcase sur l'avenir du travail et des entreprises.

Paul Siebert Directeur de recherches et de la stratégie, il développe les prévisions de l'entreprise sur l'avenir du travail. Il est responsable de la conception orientée utilisateur, de l'innovation et de la création de la marque.

Terry West Actuellement directeur de recherches, il possède près de quarante ans d'expérience dans les environnements de travail, notamment dans le développement des produits et la stratégie d'entreprise.





Ce n'est pas la réponse qui compte, mais la question.

La compréhension du comportement humain sur le lieu de travail est un principe fondamental pour les 43 chercheurs, experts en stratégies et consultants de Steelcase.

« Le groupe axe toutes ses recherches en matière de conception sur l'humain et l'avenir. Il s'agit d'identifier et d'explorer toutes les possibilités pour enrichir les processus d'innovation », explique Sara Armbruster, vice-présidente de WorkSpace Futures et de la stratégie de l'entreprise. « Nous élaborons des hypothèses sur ce que nous réserve l'avenir, en nous basant sur toutes les recherches que nous effectuons. Puis, nous travaillons avec une diversité de partenaires issus des entreprises et du monde universitaire, pour produire un scénario potentiel exploitable. Notre objectif est de comprendre l'impact de ces résultats sur le comportement et la culture, car le travail est une activité éminemment sociale et humaine. »

Le groupe de S. Armbruster est, à dessein, très hétéroclite, avec des personnes de professions différentes et de milieux variés, et la plupart possèdent une expérience de plusieurs décennies. « Je crois que la réussite de Steelcase tient, en partie, au fait que nous accordons beaucoup d'importance à la pensée critique. Dans beaucoup d'entreprises, les gens sont tellement sous pression pour fournir des résultats immédiats, qu'ils ne voient pas toujours l'intérêt de développer une compréhension approfondie d'un problème. Nous avons nous aussi des impératifs de temps, mais nous créons également un environnement qui permet de nous interroger sur ces questions profondes. Nous ne nous contentons pas d'examiner ce qui se passe maintenant ou ce qui pourrait se produire demain, mais aussi ce qui nous attend dans cinq ou dix ans. »

« Notre interrogation porte sur l'évolution du travail et de la vie, qui est une question complexe. Notre activité concerne l'espace de travail, mais si le travail et la vie se mélangent et s'associent de manières différentes, à différents niveaux, et que c'est cette tendance qui s'impose de plus en plus, alors quelles en sont les implications sur le mode de travail des gens ? Sur leur lieu de travail ? Sur leurs attentes lorsqu'ils travaillent dans un environnement précis ? C'est ainsi que nous commençons à étudier diverses possibilités et que nous produisons des idées intéressantes. Celles-ci enrichissent notre compréhension du rôle de l'espace sur l'intensification des échanges humains, et par là même sur l'optimisation des performances des individus et de l'entreprise qui les emploie. »

L'équipe basée en Amérique du Nord, du Sud et en Asie utilise de nombreuses techniques de recherche issues des sciences sociales. Outre les recherches sur site, qui incluent des techniques d'observation et de la vidéo-ethnographie, l'équipe communique régulièrement avec un réseau de personnes et d'entreprises qui s'intéressent aux mêmes problématiques. ○



1976

l'artiste de la maison."



Un bureau, c'est un endroit où l'on vit. Pour que le vôtre soit vivant, les professionnels Strafor étudient et réalisent votre espace de travail, selon votre personnalité et votre fonction.

Et avec Steelcase Strafor 9000, nouveau système pour l'architecture intérieure des bureaux, la liberté d'aménagement fait encore des progrès: flexibilité des postes de travail, intégration des courants, éclairage d'ambiance, séparation et correction acoustique.

Chez Strafor, nous sommes résolument contre la bureaucratie.

180 points de vente en France et à l'étranger.
A Paris 134, bd Haussmann - Téléphone: 763.72.83.

aménagement et mobiliers de bureau

STRAFOR 

groupe forges de strasbourg

L'anti-bureaucratie.



Créer de la valeur durable POUR LE 21^e SIÈCLE

par Angela Nahikian
Directrice du développement durable global

« Nous devons penser
à la planète avant de
fabriquer de nouvelles
choses. »

Siddesh, 10 ans, Bombay, Inde





« Nous avons la possibilité d'écrire une nouvelle page de notre histoire au cours des 100 prochaines années, en élaborant une vision positive de ce qu'une vie en adhésion avec le développement durable signifie dans notre monde. »

Joel Makower, Président et rédacteur en chef de GreenBiz Group

« Nous devons intégrer des principes de vie et des lignes directrices essentiels au cœur de notre société et de nos industries, à l'échelle du globe. »

Erin Schrode, cofondatrice de Turning Greenz



Ce sont là quelques-uns des nombreux témoignages inclus dans le projet « 100 rêves, 100 visions, 100 ans » à l'occasion du centenaire de Steelcase. Ils convergent tous vers une réalité importante : le développement durable ne concerne pas l'efficacité des processus, mais définit une certaine vision du monde et de notre rôle de défenseur du système social, économique et environnemental qui nous fait vivre.

Nous devons penser non seulement à la manière dont nous agissons, mais également à nos motivations. Nous devons souscrire à l'interdépendance qui rend le développement durable possible : les choix que font les entreprises et les individus et la façon dont ces choix s'associent pour améliorer nos activités, nos villes et nos vies. Nous devons étudier les conséquences de nos décisions, qu'elles soient souhaitées ou inattendues.

Pour être sûr de n'écarter aucune opportunité créatrice de valeurs, nous devons humaniser le développement durable.

Créer de la valeur durable au 21^e siècle implique d'améliorer simultanément la condition humaine et l'économie. Pour y parvenir, les entreprises disposent essentiellement de deux moyens : elles peuvent tout d'abord concevoir des produits et des solutions qui soient bénéfiques aux individus et deuxièmement, elles peuvent agir conformément aux principes de la responsabilité sociétale. Ce qui implique, bien évidemment, d'atténuer les agressions environnementales, mais cela englobe également les notions de bien-être et l'attention portée au bon développement des fournisseurs et des communautés.

Plus que jamais, les parties prenantes exigent ce type de pensée globale. Parvenir à créer de la valeur durable dans plusieurs domaines est une réelle gageure et ce processus peut même s'avérer désordonné, mais c'est inévitable. Bien que toutes les conditions ne puissent être intégrées immédiatement, les entreprises qui se sont donné pour objectif d'être des modèles en matière de développement durable, doivent être capables de faire face à tous les impératifs.

De nombreuses situations peuvent être l'occasion de réfléchir, de se ressourcer et de se refocaliser sur ses objectifs. C'est précisément dans ce but que nous mettons à profit notre 100^e anniversaire : pour imaginer l'avenir en très grand. Nous prenons de la hauteur dans notre réflexion, sur le sens que revêt la création de valeurs holistiques, en tant qu'entreprise globalement intégrée dans un monde interconnecté.



Steelcase étudie avec intérêt l'avenir du développement durable et ses réflexions ont mis en évidence de nombreux secteurs prometteurs, notamment :

REPENSER L'ESPACE IMMOBILIER : POUR OPTIMISER LES PERFORMANCES DES INDIVIDUS



Les bâtiments commerciaux sont en passe de connaître une transformation radicale. Ils consomment à eux seuls environ 70 % de l'électricité globale et étant donné l'évolution des modes de travail, nombre d'entre eux sont désormais des cas d'école pour leur inefficacité. Aider les clients à optimiser leurs investissements immobiliers génère des opportunités considérables d'économies d'énergie et d'innovation, sans parler de toutes les autres retombées d'envergure. Parallèlement, il est aujourd'hui plus important que jamais de soutenir physiquement, intellectuellement et émotionnellement les employés, ce qui élève le niveau des exigences en matière d'espace de travail. Parvenir à prendre en charge les besoins des individus avec moins de ressources représentées, pour les entreprises du monde entier, l'une des plus grandes opportunités qui soient. C'est dans ce domaine que Steelcase peut avoir une influence significative et définitive, en proposant des solutions capables de libérer tout le potentiel des individus et en aidant les employeurs à exploiter davantage leur bien immobilier.

BIOPHILIE : UNION AVEC LA NATURE

Les scientifiques ont démontré que nous réagissons plus positivement à certains types d'environnements. Ces attirances reposent souvent sur les racines biologiques humaines de l'évolution. Les recherches montrent que les humains se dirigent instinctivement vers les

espaces qui s'apparentent à un abri et qui leur apportent un sentiment de protection, avec par exemple des cloisons, des murs, des sous-pentes et de la lumière naturelle. Les designers savent que la couleur et la texture ont un effet puissant sur les humains. Tous ces éléments sont de lointaines réminiscences de notre passé d'hominidés et ont de nombreuses conséquences en matière de conception des espaces de travail. Ils soulignent l'importance du sentiment d'intimité dans un environnement. Les espaces de travail doivent être conçus pour des personnes, pas simplement pour le travail. Nous devons donner la priorité à l'humain. Il s'agit d'une nécessité de plus en plus impérieuse, en partie, pour contrebalancer la saturation technologique croissante que nous subissons tous, au travail, comme dans la vie privée. La loi de Moore nous apprend que la technologie continuera à progresser de manière exponentielle. Le défi actuel consiste à s'assurer que la vie des individus et les expériences humaines progressent au même rythme.

CHIMIE DES MATÉRIAUX ET BIOMIMÉTISME : COMMENT EXPLOITER CE QUE LA NATURE A PERFECTIONNÉ

Bien qu'il reste encore beaucoup à faire, quel que soit le secteur d'activité, des progrès considérables ont été réalisés dans l'identification des matériaux toxiques, la compréhension de l'interaction des produits chimiques et la mise au rebut des matériaux dangereux. Outre les matériaux existants qui sont sains pour la santé et l'environnement, de nombreux matériaux très intéressants sont en cours de développement. Aujourd'hui, le choix s'étend des matériaux totalement naturels et recyclables, tels que la laine, aux matériaux synthétiques, dits « écologiques ». Les développements les plus



importants concernent les matériaux qui imitent la nature ou exploitent ses bienfaits. Il s'agit par exemple des emballages issus des résidus agricoles reliés par du mycélium. La production de ces emballages consomme très peu d'énergie et le matériel est totalement renouvelable et biodégradable. De nouveaux matériaux de surface prometteurs sont également utilisés. Ils sont antibactériens, grâce à leurs capacités à imiter les systèmes de défense d'êtres vivants qui ont évolué pendant des millions d'années. La science des matériaux est extrêmement prometteuse et nous offrira sans nul doute des performances exceptionnelles, sans le coût environnemental et social des solutions du passé.

SYSTÈME EN CIRCUIT FERMÉ : S'INSPIRER DE LA BIOLOGIE

Les systèmes en circuit fermé intègrent uniquement des matériaux recyclables et réutilisables. Ils représentent un test décisif en matière de design durable. À l'instar des nouveaux matériaux, il existe de nombreuses nouvelles technologies de recyclage qui peuvent être intégrées à la conception des produits. Considérer le cycle de vie intégral d'un produit au stade de sa conception, c'est comprendre parfaitement le concept de circuit fermé. Dans le cadre d'une conception cradle-to-cradle, il est vital de concentrer ses efforts sur la recherche de méthodes plus innovantes et responsables permettant de réaliser la transition des produits, depuis leur utilisation initiale à leur nouvelle vie une fois recyclés. L'objectif étant de continuer à utiliser les produits, sans les mettre en décharge, et de les intégrer, à terme, dans de nouveaux flux de production. Nous pouvons ainsi anticiper les besoins et les attentes émergents de nos clients, y répondre et innover.

IMPACT ET TRANSPARENCE À L'ÉCHELLE MONDIALE : COLLABORER POUR PRODUIRE DES CHANGEMENTS POSITIFS

On affirme parfois que l'un des paradoxes de la mondialisation est qu'elle accroît le besoin en connexions locales et Steelcase peut le confirmer, pour en avoir fait l'expérience. Il

existera toujours des différences dans les réglementations entre les gouvernements et la façon dont les différents marchés et cultures apprécient certaines caractéristiques du développement durable. Cependant, même avec ces divergences, il existe un facteur commun, qui dépasse les frontières géographiques : l'humain. Lorsqu'il est question de développement durable, nous avons tous le même but : apporter des changements positifs. C'est pourquoi la quête de durabilité entraîne parfois des partenariats improbables, notamment des collaborations entre concurrents, dans le but de produire une évolution bénéfique. Par exemple : le niveau de certification BIFMA, initié en Amérique du Nord en 2009, correspond à une évaluation, réalisée par une entité tierce, des impacts environnementaux et sociaux des mobiliers destinés aux espaces commerciaux. Cette certification peut contribuer à réduire la complexité et à offrir un langage commun aux différents acteurs de notre industrie. Il s'agit là d'un tout petit exemple parmi l'ensemble des mesures que nous avons prises avec d'autres entreprises, pour faire progresser le développement durable. Le changement le plus global et le plus fructueux est celui qui se produit à l'échelle de toutes les industries et de la planète. Les partenariats élargis à tous les secteurs de l'industrie peuvent soutenir les politiques publiques (positif pour les entreprises et l'environnement), fédérer les acteurs autour de la suppression des matériaux à risque, créer de nouveaux processus efficaces ou soutenir les personnes, les entreprises et les pays dans le besoin. Toutes ces actions, qui sont complexes et qui nécessitent de la collaboration, peuvent avoir des effets positifs et provoquer des changements réels et durables.

C'EST MAINTENANT QUE TOUT SE JOUE

Notre mode de fonctionnement, de même que



les produits que nous fabriquons et distribuons sont liés à l'histoire de notre entreprise, à notre capacité de compréhension des besoins des individus et de notre maîtrise du design, dans le but d'optimiser l'expérience des utilisateurs. Il s'agit d'une tâche sans fin, mais en exploitant l'expertise et la créativité de nos partenaires, équipes et personnels, aux quatre coins du globe, nous trouvons des moyens de progresser tous les jours. En collaborant avec des clients et des fournisseurs, au sein d'un secteur d'activité ou plusieurs industries, les entreprises seront les plus aptes à répondre, de manière holistique, aux problématiques sociales et environnementales complexes de notre planète. En tant qu'innovateurs et acteurs du changement social, nous avons la capacité de renforcer nos entreprises et nos communautés, d'assurer une économie plus forte et d'engager des processus d'humanisation de nos activités. Pour découvrir comment les plus grands théoriciens et les enfants du monde entier imaginent un avenir durable, visitez le site Web anniversaire de Steelcase, à l'adresse : 100.steelcase.com. Parallèlement à son anniversaire, Steelcase présentera des forums sur l'anticipation en matière de développement durable, dans le courant de l'année 2012, et publiera, à l'automne, un rapport approfondi sur le développement durable de l'entreprise.





ENGAGEMENTS POUR L'ANNÉE 2012



En 2006, Steelcase s'était fixé un objectif, qui à l'époque, semblait très ambitieux : réduire son impact environnemental de 25 pourcent en 2012, date du 100^e anniversaire de l'entreprise.

Steelcase est en passe d'atteindre voir de dépasser les objectifs fixés d'ici fin 2012.

Nos résultats à ce jour

« La limitation des impacts négatifs, mission accomplie dans le cadre de nos objectifs pour 2012, ne représente qu'une goutte d'eau par rapport à tout ce qui est réalisable à l'avenir. »

« Axer tous ses efforts sur la réduction des impacts négatifs est certes une action importante, mais c'est assez réducteur. En revanche, s'employer à créer des valeurs durables permet d'ouvrir tout le champ des possibles. »

Angela Nahikian, directrice du développement durable global.

**Réduction de 54%
de la consommation
d'eau**

**Réduction de 53%
des émissions
de COV**

**Réduction de 37%
des émissions
de gaz à effet
de serre**

**Réduction de 23%
des déchets +
matériaux recyclés**



Le bien-être est une problématique économique.
La santé de l'entreprise dépend du bien-être de ses salariés.

Chez Steelcase, nous concevons pour le bien-être physique, cognitif et social de la personne.



DANS UN MONDE OÙ RÈGNE LE NOUS, QUELLE PLACE POUR LE MOI?





TROUVER LA JUSTE PLACE POUR LE TRAVAIL INDIVIDUEL DANS UN OCÉAN DE COLLABORATION

par James Ludwig et Allan Smith, Steelcase Inc.

À chaque phase de progrès de notre société, depuis l'économie agraire à l'économie créative, la technologie a joué un rôle fondamental. Mais jamais elle n'a eu une telle influence sur le comportement au travail qu'au cours des 5 dernières années, bouleversant ainsi notre conception du travail, de l'espace qui lui est attribué, du temps qui doit lui être consacré et des modalités à envisager. La collaboration est désormais un mode de travail essentiel pour les entreprises qui recherchent l'innovation ; cependant, dans notre précipitation à générer de meilleures idées en commun, en un temps record, nous risquons de négliger les besoins des individus. La collaboration est essentielle à la réussite d'une entreprise, mais elle ne peut exister sans le travail individuel.

Initialement, pour beaucoup d'entre nous, le travail était un lieu où nous nous rendions sans nous poser de question. Nous allions au bureau car c'était le seul endroit où nous avions accès à la technologie et aux personnes dont nous avions besoin pour effectuer notre travail. Et aussi parce que notre patron l'exigeait : si nous n'étions pas au travail, alors nous ne travaillions pas réellement. Mais la technologie a changé la donne. Les ordinateurs portables sont devenus les principaux outils utilisés, leur vente dépassant celle des PC en 2008. L'accès au WiFi s'est généralisé presque partout et les appareils mobiles, tels que les smartphones et les tablettes, ont envahi l'espace de travail.

LA COLLABORATION EST ESSENTIELLE À LA RÉUSSITE D'UNE ENTREPRISE, MAIS ELLE NE PEUT EXISTER SANS LE TRAVAIL INDIVIDUEL.

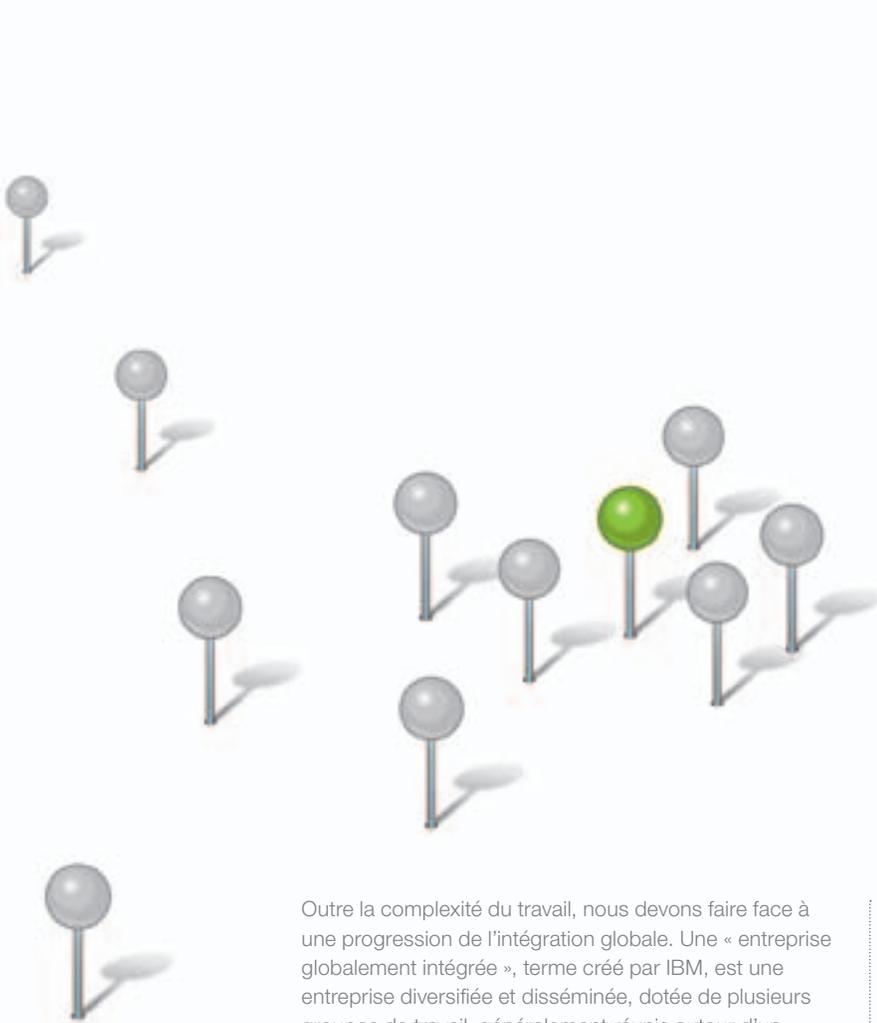


LA TECHNOLOGIE INFLUENCE LE COMPORTEMENT

Avec la mobilité désormais possible grâce à la technologie, nos comportements et attentes ont changé également. Nous sommes soudain devenus libres de travailler n'importe où, n'importe quand. Nous pouvons choisir librement d'emporter nos appareils mobiles dans les réunions et les « tiers lieux », tels que les coffee shops ou les bibliothèques, en laissant les postes de travail vides pendant des heures. C'est notre volonté qui motive le choix de l'endroit où nous travaillons, pas notre code postal.

Aujourd'hui, la plupart des professionnels du savoir dans les pays développés sont des travailleurs mobiles. Ils n'ont pas à être à leur bureau pour effectuer leur travail. Selon cette donnée, 35 % des employés au monde seront mobiles d'ici 2013. Un grand nombre de ces travailleurs font l'expérience de la mobilité à des degrés divers. Certains possèdent un espace qui leur est attribué, mais se déplacent dans leur bâtiment ou leur campus. D'autres sont plus nomades et choisissent leur espace de travail en fonction de leurs tâches de la journée.

Les progrès technologiques qui génèrent et qui découlent de la mobilité représentent à la fois un avantage et un inconvénient. Nous pouvons transporter notre travail d'un lieu à un autre, mais ces endroits ne sont pas adaptés pour la prise en charge de ces nouvelles méthodes de travail. Et le surmenage intellectuel dont beaucoup d'entre nous souffrent est un résultat direct de la croissance exponentielle du nombre d'informations que nous devons absorber. En voici une parfaite illustration : le volume de toutes les informations à notre disposition jusqu'en 2007 a doublé au cours des cinq dernières années. Nous sommes bombardés d'e-mails, d'articles, de blogs et de tweets ; plus globalement, la surcharge d'informations est un mal quotidien.



Les gens ont besoin de toute une palette d'espaces qui puissent accueillir un travail de concentration, de collaboration et d'échanges, à la fois dans des environnements ouverts et fermés.

Outre la complexité du travail, nous devons faire face à une progression de l'intégration globale. Une « entreprise globalement intégrée », terme créé par IBM, est une entreprise diversifiée et disséminée, dotée de plusieurs groupes de travail, généralement réunis autour d'un projet. Les employés s'efforcent de rapprocher leurs cultures et leurs fuseaux horaires et se voient ainsi contraints de vivre au quotidien avec la vidéo, depuis les sessions informelles via Skype jusqu'aux grandes réunions par téléprésence. Ils doivent gérer des connexions virtuelles avec leurs collègues disséminés aux quatre coins du globe. Il n'est pas rare pour les équipes d'utiliser la téléprésence avec l'Asie, l'Europe et l'Amérique du Nord et du Sud, simultanément, situation qui serait physiquement impossible si un collègue ne commençait pas sa journée de travail très tôt ou ne la finissait pas très tard. Notre journée de travail ne s'étend peut-être pas tout à fait sur 24 heures, 7 jours sur 7, mais on peut dire qu'elle couvre facilement 15 heures par jour, 6 jours sur 7.

Avec les progrès technologiques et leurs corollaires que sont la proximité entre les individus et la rapidité des communications, la compétition s'est intensifiée et les entreprises ont pris conscience qu'elles devaient innover davantage, non pas par choix, mais pour survivre. La collaboration est ainsi devenue un mode de travail majeur pour beaucoup d'entreprises. Une étude réalisée conjointement par Steelcase et Corenet Global, en 2010, a montré que deux tiers des entreprises collaborent entre 60 et 80 % du temps. Il y a une bonne raison à cela : la collaboration est efficace. Les recherches ont montré que certes, le travail individuel permet parfois de résoudre un problème plus rapidement, mais que la collaboration permet toujours d'élaborer des idées plus riches et plus approfondies, en raison du spectre plus large des

points de vue et un enrichissement mutuel important. Que ce soit individuellement ou en groupe, le moteur de l'innovation est la créativité à forte dose. Selon une étude réalisée par IBM en 2010, sur des PDG du monde entier, la créativité est la caractéristique la plus importante chez les dirigeants, devant l'intégrité et la vision globale des événements (<http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/index.html>).

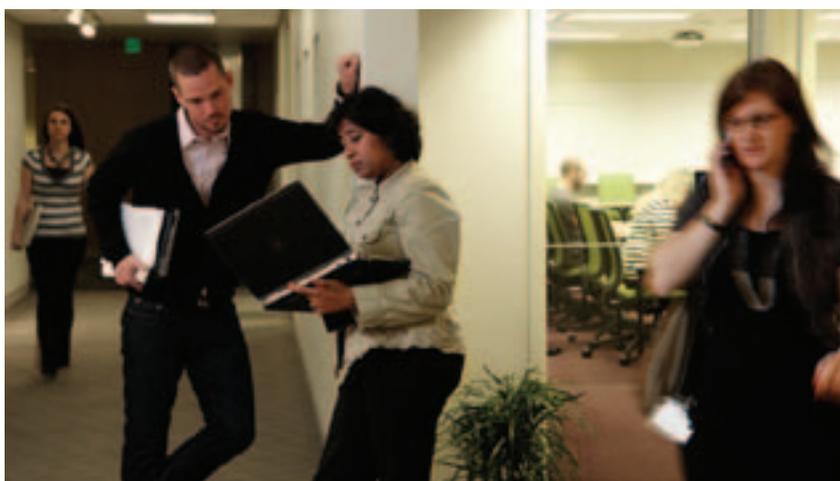
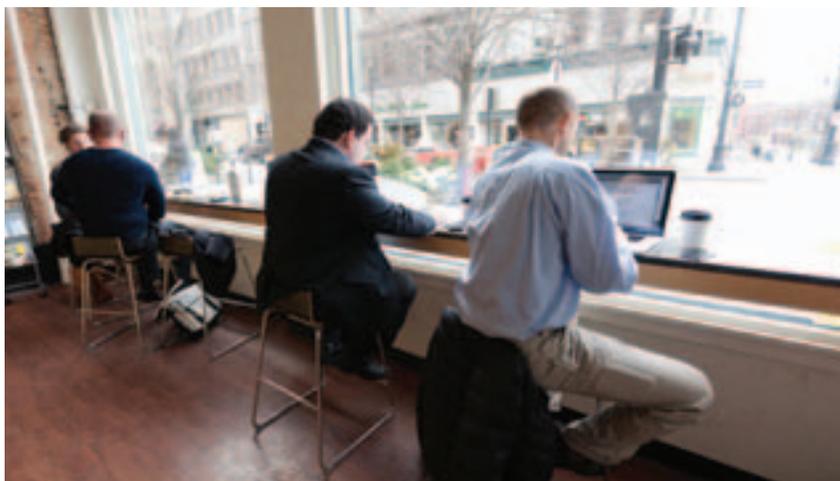
La question de savoir si la créativité et l'inventivité naissent en groupe ou individuellement fait l'objet de débats intenses. Selon l'auteur Susan Cain, dans son best-seller *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*, les gens sont plus créatifs lorsqu'ils peuvent profiter de moments d'intimité sans être interrompus. Elle a ainsi touché une corde sensible chez les dirigeants, en attirant l'attention sur les besoins des personnes introverties. Elle a remis en cause l'idée selon laquelle la créativité et l'innovation seraient uniquement le fruit d'échanges bruyants entre collègues exubérants qui se féliciteraient sans arrêt. Elle fait remarquer que même les personnes extraverties ont besoin d'un temps pour réfléchir, se concentrer et travailler seules. Les recherches de Steelcase corroborent cette théorie : nous avons tous besoin d'un temps pour nous retrouver seuls avec nous-mêmes. Pour lire, pour penser, pour réfléchir.

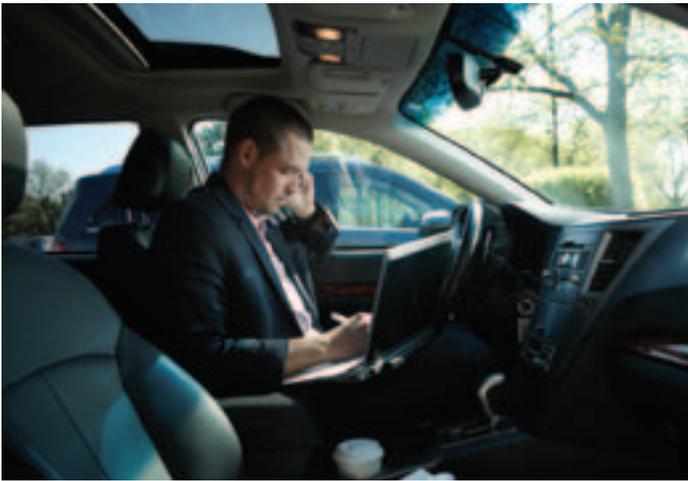
Avec ces bouleversements dans les technologies et les comportements, les professionnels du savoir subissent des exigences et un stress plus forts. Auparavant, notre journée était constituée d'une série de tâches individuelles, ponctuées d'une ou deux réunions. Aujourd'hui, nous zigzaguons entre plusieurs réunions, projets et tâches individuelles, en naviguant d'un espace de travail à un autre, tout au long de la journée.

NOS RECHERCHES

À Steelcase, nous avons étudié, pendant des années, les modalités d'accroissement et d'intensification des processus de collaboration. Dans le cadre de ces recherches, nous avons observé des individus lutter au sein de leurs environnements de travail, pour éviter les obstacles, sans parvenir à travailler efficacement. Nous avons décidé qu'il était temps d'étudier le sens véritable du travail individuel, dans ce nouveau paysage professionnel ; l'objectif étant de voir de quelle manière nous pouvions créer des espaces pour optimiser l'expérience des utilisateurs, quel que soit leur mode de travail, seul ou à plusieurs. Nos équipes ont commencé à suivre les travailleurs mobiles tout au long de leur journée, pour observer leur style et leur lieu de travail et la façon dont ils communiquent ensemble et se concentrent sur leurs tâches individuelles.

L'une de nos premières découvertes fut la divergence entre la perception des gens sur leur travail et la réalité. Nous avons tendance à visualiser notre journée de travail selon un schéma en camembert, divisé en réunions, en périodes consacrées au travail individuel, aux e-mails et aux projets. Cependant, pour la plupart des professionnels du savoir, les choses ne sont pas si simples. En réalité, ils se déplacent tellement qu'ils sont obligés d'intégrer davantage de tâches dans des laps de temps très courts. Par exemple, lorsqu'ils participent à une réunion et que le sujet abordé ne les concerne plus, ils vérifient leurs courriers ou envoient un SMS. Ils répondent à un appel ou casent une petite session de chat. Lorsque le groupe quitte la salle, ils y restent pour y travailler seuls, jusqu'à ce que le prochain groupe arrive et les expulse. Ainsi, toute leur journée est ponctuée de transitions, sans qu'ils s'en rendent réellement compte.





Nous avons suivi les travailleurs mobiles tout au long de leur journée, pour observer leur style et leur lieu de travail et la façon dont ils communiquent ensemble et se concentrent sur leurs tâches individuelles.

UN JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE TRAVAIL INDIVIDUEL (JE) ET COLLABORATION (NOUS)

La transition vers le travail collaboratif a bouleversé la topographie de nombreux espaces de travail. Dans l'étude CoreNet/Steelcase de 2010, plus de la moitié des entreprises affirment qu'elles reconfigurent leurs espaces de travail individuels pour créer davantage d'espaces pour les groupes. Étant donné que l'innovation nécessite un travail collectif, il est essentiel de concevoir des espaces qui non seulement prennent en charge la collaboration, mais la renforcent. Il faut aux équipes des espaces conçus pour répondre à leurs besoins sociaux, spatiaux et informationnels, où elles puissent présenter leur travail individuel au groupe et le faire évaluer, prendre des décisions ou créer de nouvelles solutions en commun. C'est pourquoi de nombreuses entreprises investissent dans des espaces de collaboration capables de relier les individus et la technologie, afin de favoriser le contact visuel et de fournir à chacun un même niveau d'accès aux informations. Elles permettent ainsi à tous les participants de se déplacer et d'intervenir librement.

On ne peut que se réjouir de ces décisions, qui sont excellentes. Cependant, dans leur élan en faveur des espaces capables de prendre en charge le travail d'équipe, certaines entreprises ont eu une approche exclusive (« soit/soit ») et se sont uniquement concentrées sur la collaboration, négligeant le travail individuel. Nous pensons que la bonne approche doit être inclusive « et/les

deux ». Tout est affaire d'équilibre. Plutôt qu'une transition brusque du « JE » travaille au « NOUS » travaillons, nous pensons qu'il faut adopter la continuité : « JE » et « NOUS » travaillons. Plutôt qu'une transition brusque du « JE » travaille AU « NOUS » travaillons, nous pensons qu'il faut adopter la continuité : « JE » ET « NOUS » travaillons. Nos recherches montrent que les gens ont besoin de toute une palette d'espaces qui puissent accueillir un travail de concentration, de collaboration et d'échanges, à la fois dans des environnements ouverts et fermés. Il est important de considérer l'ensemble du bâtiment de l'entreprise comme un écosystème d'espaces, où les individus ont la possibilité de décider de leur mode de travail, dans une diversité de lieux à travers toute l'entreprise, et pas seulement sur un étage.

Nous avons également constaté que les gens viennent au travail avec une activité en tête et qu'ils l'analysent selon différents facteurs : les outils dont ils ont besoin pour leur travail, le degré de communication nécessaire avec les autres, la quantité de stimulations sensorielles recherchées ; ils vont même jusqu'à étudier leur propre humeur. Par exemple, lorsque nous avons un travail individuel à faire, nous préférons parfois l'effectuer dans un espace où règne de l'animation et où nous pouvons voir les gens actifs autour de nous. Et parfois, nous recherchons les espaces calmes loin de toute agitation. Aujourd'hui, les employés souhaitent pouvoir décider de leur mode et de leur lieu de travail.



CINQ MOYENS :

- 1. ÊTRE PARTICULIÈREMENT ACCUEILLANT**
- 2. ANTICIPER LES BESOINS**
- 3. DES ESPACES IMMÉDIATEMENT EXPLOITABLES**
- 4. LES INDIVIDUS, LES ESPACES ET LES OBJETS**
- 5. AMPLIFICATION/RÉDUCTION DES STIMULATIONS**

1. ÊTRE PARTICULIÈREMENT ACCUEILLANT

Les entreprises doivent penser comme des hôtes attentifs et faire en sorte que les gens se sentent accueillis dès qu'ils traversent le seuil de la porte.

Elles doivent concevoir des espaces qui permettent aux gens de se sentir liés à l'entreprise et de voir rapidement ce qui s'y passe. Dans notre nouveau WorkCafé, l'une des premières choses que les employés découvrent lorsqu'ils pénètrent dans les lieux, est un bar, et notre réceptionniste les aide à trouver les espaces et les outils dont ils ont besoin pour leur travail. Un mur d'informations affiche les actualités et les événements en



cours sur les différents sites de l'entreprise à travers le monde, afin que les gens puissent se tenir rapidement informés.

2. ANTICIPER LES BESOINS

Tout espace doit offrir aux individus ce dont ils ont besoin pour être immédiatement efficaces et alléger le poids de tout le matériel qu'ils doivent transporter.

Les employés nomades ont besoin d'espaces qui anticipent leurs besoins lorsqu'ils arrivent au bureau : un accès simplifié aux sources de courant pour recharger leurs appareils, différents espaces assurant divers degrés de confidentialité qu'ils peuvent contrôler

eux-mêmes et toute une palette d'espaces individuels et collaboratifs, à proximité les uns des autres, pour simplifier la transition entre le travail individuel et les tâches de groupe. Les gens ont généralement besoin d'un espace de groupe à moins de 18 m de leur zone de travail principale. Si cet espace est proche, il aura davantage de chance d'être utilisé. S'il est plus loin, son utilisation baissera considérablement. L'espace de travail doit inclure de petites salles de regroupement, de petites « niches » au calme en dehors des salles de conférences, des isolas avec isolation phonique ou des enclaves pour appels audio ou vidéo. Dans les locaux du nouveau siège néerlandais de

Vodafone à Amsterdam, le personnel a accès à toute une palette d'espaces ouverts et fermés et à des solutions intermédiaires. Aucun de ces lieux n'est attribué, pas même au président. À quelques exceptions près, les gens peuvent utiliser les espaces de travail comme ils le souhaitent. Dans notre WorkCafé, beaucoup des petits espaces de travail à proximité des zones ouvertes de restauration, de réunion et de travail sont constamment utilisés pour les appels téléphoniques et les tâches nécessitant de la concentration. Ces espaces sont situés dans un coin au calme, dans un lieu sans issue : il n'y a aucun accès aux autres parties du bâtiment, c'est pourquoi les allées et venues ou les interruptions sont très limitées. Cet



↑ WorkCafé, siège social monde, Grand Rapids, USA



espace inclut toute une gamme de technologies permettant de prendre en charge différents types de travail : du WiFi, une multitude de prises électriques, des équipements pour vidéoconférence et plusieurs unités media:scape pour assurer des discussions en petit comité. Presque la moitié des personnes qui fréquentent le WorkCafé ont affirmé qu'elles choisissaient d'y travailler pour les outils qui y sont disponibles.

3. DES ESPACES IMMÉDIATEMENT EXPLOITABLES

Les espaces partagés doivent être conçus de manière à répondre rapidement aux besoins des individus, tout en limitant le temps nécessaire à la transition d'une tâche à une autre, et d'un espace à un autre.

En observant les employés qui essayaient de travailler dans les cafés tout en étant assis (et se tortillant) sur des chaises dures, en bois, non conçues pour être confortables, ni réglables, nous avons été amenés à considérer le concept de « diversité de positions ». Cela signifie concevoir divers espaces qui permettent aux individus de travailler confortablement dans des positions différentes, tout au long des multiples tâches



↑ Nouveau siège social de Vodafone à Amsterdam

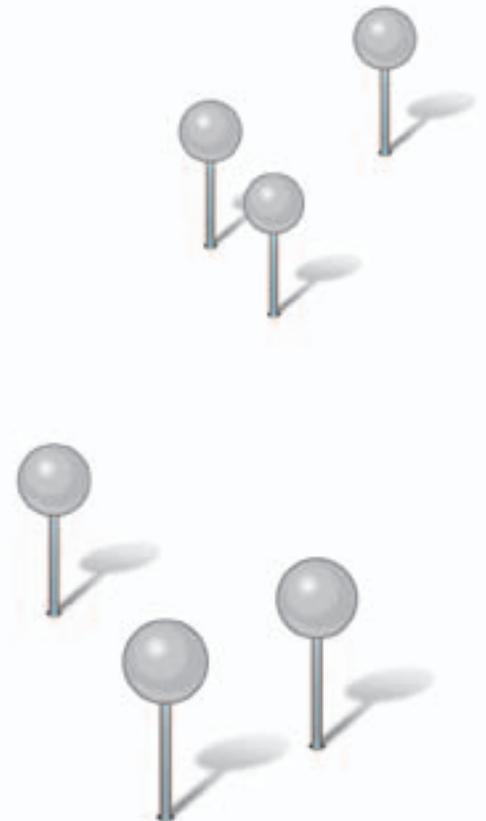
qu'ils ont à effectuer. Des surfaces de travail réglables en hauteur, des bras support écran flexibles, des supports clavier et des lampes réglables doivent être fournis, pour que les employés puissent les positionner comme ils le souhaitent. Ils pourront ainsi se sentir à l'aise très rapidement, en résolvant également les problèmes d'ergonomie qu'ils rencontrent fréquemment, lorsqu'ils sont assis dans des espaces ordinaires, peu flexibles.

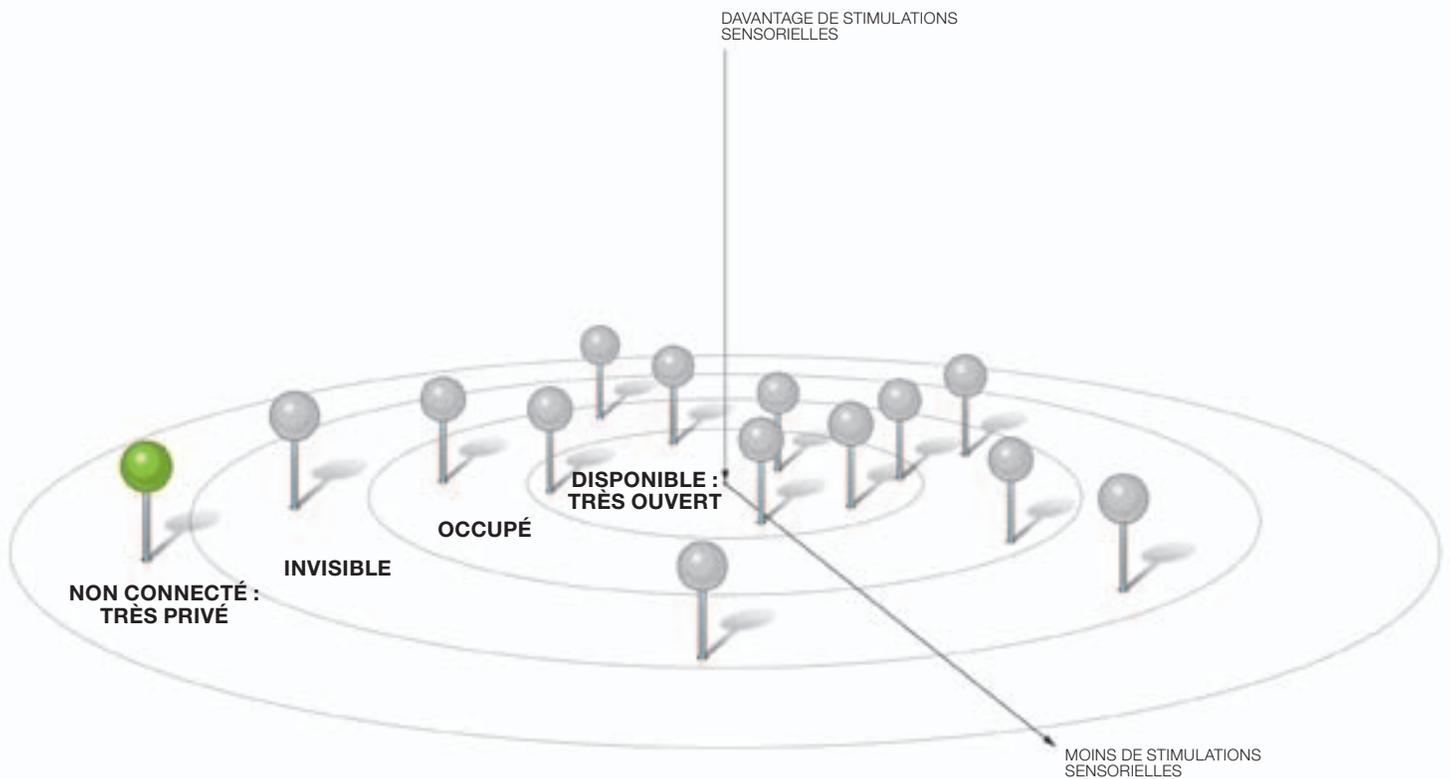
4. LES INDIVIDUS, LES ESPACES ET LES OBJETS

Les espaces doivent être conçus de manière à ce que les personnes déterminent intuitivement le type de lieu le plus adapté à leur travail et ils doivent fournir les outils dont elles ont besoin, aussi bien pour la collaboration bruyante que la réflexion dans le calme.

Les employés doivent pouvoir déterminer immédiatement la disponibilité ou non de l'espace. Avec une conception axée sur une diversité d'espaces, les utilisateurs savent qu'ils ont la possibilité de choisir leur lieu et leur mode de travail, selon le type d'activité en cours. En exploitant les appareils électroniques,

ils pourront trouver l'espace le plus adapté à leurs besoins, que ce soit à l'avance ou sur demande. Avec les appareils, tels que le RoomWizard, les utilisateurs peuvent voir, par un simple coup d'oeil, si l'espace est disponible, selon la présence ou non d'une lumière verte. L'écran d'affichage précise le sujet de la réunion, le nom des participants et la durée. Ainsi, vous n'avez plus à déranger vos collaborateurs en pleine séance. Accenture utilise largement les systèmes RoomWizard dans son bâtiment de Houston, à la fois pour simplifier la recherche d'une salle de réunion par les employés et pour leur permettre de réserver rapidement un espace pour un travail individuel, avant de le laisser à d'autres, une fois leur travail terminé. Le bâtiment de Vodafone à Amsterdam intègre des éléments d'orientation dans l'architecture et le mobilier. Les murs en verre et les systèmes RoomWizard permettent de voir les personnes et de suivre les événements en cours.





DISPONIBLE. NON CONNECTÉ.

Le fait de délimiter l'environnement en zones permet aux travailleurs mobiles de se placer dans des espaces qui fournissent des stimulations sensorielles et des outils adéquats, tout en signalant aux autres leur degré de disponibilité, élément comparable aux indicateurs de statut, dans les espaces virtuels.



↑ WorkCafé, Steelcase siège social monde, Grand Rapids, USA

5. AMPLIFICATION/RÉDUCTION DES STIMULATIONS

L'espace de travail doit être délimité en zones pour offrir le choix aux utilisateurs et leur permettre de décider du degré de stimulations sensorielles voulues.

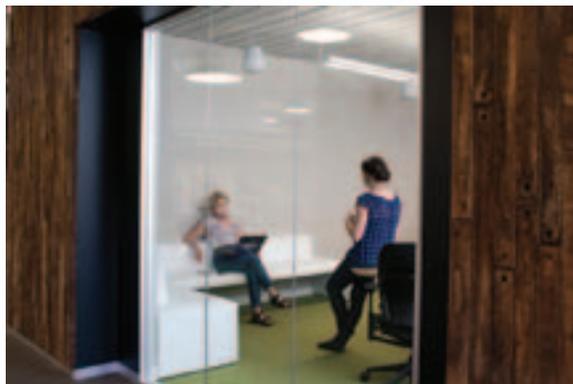
Cela indique, d'une certaine manière, le niveau de disponibilité des employés. Les employés ont besoin de se sentir proches des autres et de l'entreprise. Ils doivent également bénéficier d'un temps pour se concentrer, réfléchir et se ressourcer. Au bureau, ils souhaiteront parfois travailler à proximité des collègues pour bénéficier de l'énergie et de l'animation qui émanent d'eux,

tandis qu'en d'autres occasions, ils auront besoin d'un espace pour se concentrer. C'est ce qu'on appelle « amplifier ou réduire les stimulations » et chaque espace devrait signaler le type de travail pour lequel il est le plus adapté, afin que les employés puissent se décider en conséquence. Le contrôle des stimulations est capital pour favoriser le bien-être au travail de manière holistique, en intégrant les dimensions psychologique, émotionnelle

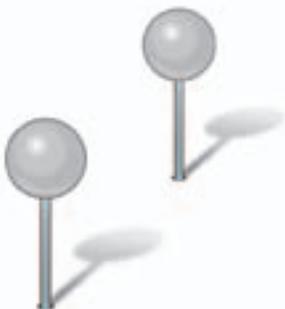
et physique du travail. Il est important de créer des espaces qui encouragent les gens à s'isoler de leur quotidien, pour recharger leurs batteries, se ressourcer et/ou se reposer. Les employés doivent pouvoir contrôler la luminosité, les bruits et la température de leur espace, travailler dans un mobilier lounge ou dans des positions confortables, sans être interrompus. De même, il est important de fournir des espaces qui permettent aux employés de se sentir physiquement liés aux autres, même lorsqu'ils travaillent seuls. L'étude sur l'utilisation des postes que nous avons menée dans notre WorkCafé montre que 80 % des gens choisissent ce lieu pour y effectuer un travail individuel. Ils savent qu'ils peuvent être interrompus, mais ils préfèrent effectuer un travail de concentration en étant entourés. Vodafone a créé un espace appelé « Club 11 » qui propose de la nourriture et une terrasse extérieure, avec même de la musique rythmée après 17h00. C'est un lieu agréable et élégant qui répond à un grand nombre des besoins des gens, mais personne ne prendrait cet espace pour une bibliothèque, ni ne le choisirait pour y effectuer un travail de concentration. Pour cela,



↑ turnstone, Grand Rapids, USA

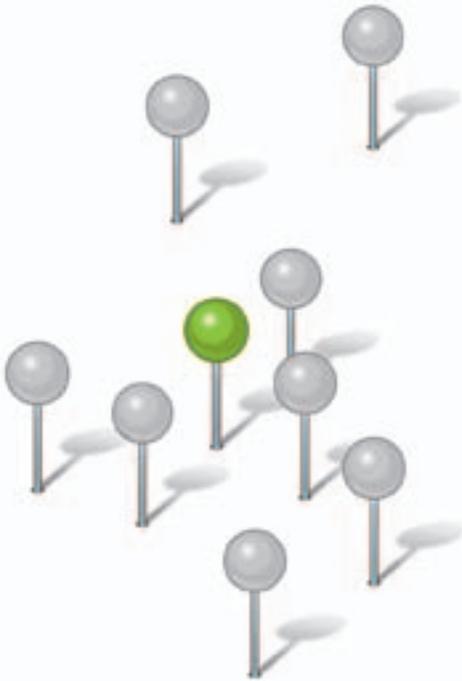


↑ Bureaux de Skype à Palo Alto





il y a la bibliothèque, qui se trouve à un autre étage, dans une autre zone et c'est l'un des rares lieux régis par un règlement en matière de travail. Il est interdit de discuter et de parler au téléphone. C'est donc le lieu idéal si l'on veut limiter les stimulations externes et travailler seul, dans le calme. Dans les bureaux de Skype, à Palo Alto en Californie, on encourage la collaboration et les employés travaillent sur des banchs qui permettent d'échanger facilement des idées. On respecte la volonté de tranquillité des collègues qui portent un casque sur les oreilles, mais l'entreprise met également à la disposition de ses employés de petites zones privées pour le travail individuel, à travers tout le bâtiment.

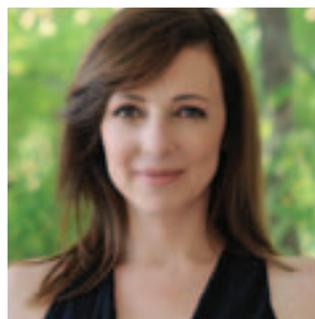
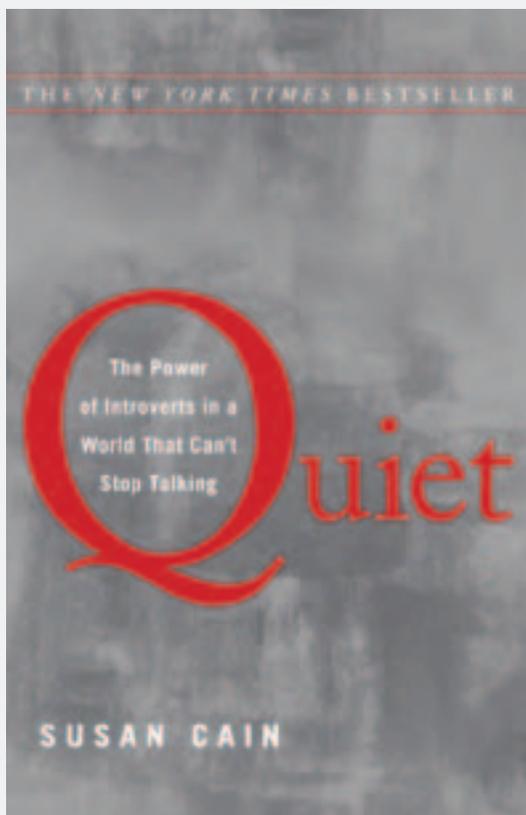


LE JUSTE ÉQUILIBRE

La collaboration en tant que stratégie commerciale est vitale pour l'innovation. De même que la concentration et la réflexion. Comme le fait remarquer Susan Cain, nous avons tendance à croire que toute créativité et productivité sont le fruit du travail du groupe, alors qu'en réalité, l'isolement et la possibilité de se couper des autres pour se concentrer, sont réellement bénéfiques. Et l'espace de travail doit aider à la fois les employés mobiles et sédentaires à parvenir à cette harmonie.

L'espace de travail idéal est celui qui offre un juste équilibre entre zones de travail individuel et de groupe, des lieux où les stimulations sont élevées ou réduites et des outils qui permettent d'être efficaces seuls ou à plusieurs. Nous avons besoin d'être stimulés par les autres collègues, par des supports et des informations pour effectuer notre travail, mais nous avons également besoin d'intimité pour pouvoir nous retirer et nous concentrer sur des tâches spécifiques. Les meilleurs espaces de travail sont ceux qui offrent aux employés la possibilité de choisir les outils dont ils ont besoin, au moment le plus adapté.. ●

James Ludwig est vice-président pour la conception globale et Allan Smith est vice-président pour le marketing et les applications de Steelcase, Inc.



À PROPOS DE L'AUTEUR :

SUSAN CAIN est l'auteur du best-seller inclus dans la liste du New York Times « QUIET: The Power of Introverts in A World That Can't Stop Talking ». Ses écrits sur l'introversion et la timidité ont été publiés dans le New York Times, le Dallas Morning News, O, The Oprah Magazine, sur Time.com et PsychologyToday.com. Elle a récemment donné une conférence au TED Talk, chez Microsoft, chez Google et au Trésor Américain. Elle est apparue à l'émission « This Morning » de CBS, ainsi qu'à la NPR (National Public Radio). Ancienne avocate de Wall Street, elle a enseigné la négociation et la communication dans les cabinets d'avocats, les universités et les sociétés, notamment Merrill Lynch, Shearman & Sterling et l'Université de Chicago. Elle est diplômée de la faculté de droit de Princeton et d'Harvard. Elle réside dans la vallée de l'Hudson avec son mari et ses deux fils.

UN ENDROIT CALME POUR TRAVAILLER

Susan Cain, auteur du best-seller *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*, affirme que les entreprises accordent trop d'importance au travail en groupe et que cela pose une réelle difficulté pour les personnes introverties, qui forment entre un tiers et la moitié de la population.

« Les personnes introverties préfèrent les environnements où les stimulations sont faibles. Ils privilégient le calme et les actions limitées. Les personnes extraverties, en revanche, ont un réel besoin de stimulations pour se sentir au mieux. Aujourd'hui, les espaces de travail sont de plus en plus configurés en open space pour encourager un maximum d'échanges parmi le groupe. Les murs sont supprimés, ce qui laisse peu de place à l'intimité. »

Selon S. Cain, il est important d'encourager la créativité des employés, et cela passe par des moyens qui dépassent les simples sessions de brainstorming en groupe. « Il y a beaucoup de personnes très créatives, mais en leur imposant des séances de brainstorming, l'entreprise leur ôte toute étincelle de créativité, parce qu'elles ne peuvent penser que

lorsqu'elles ne se sentent pas exposées au regard des autres. Les individus produisent davantage d'idées originales lorsqu'ils sont seuls à leurs machines. » Il y a plusieurs raisons à cela. En tant qu'êtres vivants sociaux, nous sommes influencés par les opinions des autres. « Nous ne réalisons pas que nous sommes influencés, nous nous contentons de prendre les opinions des autres. » Et puis, il y a aussi la pression des collaborateurs : « Si vous travaillez tout seul dans votre coin, vous pouvez avoir les opinions que vous voulez, sans que personne ne s'y oppose ». Étant donné la façon dont on réagit aux autres et à leurs opinions, « les gens ont réellement besoin de temps pour être seuls d'abord, puis se retrouver avec les autres, dans un processus soigneusement étudié, afin de partager leurs conclusions. » Les entreprises qui encouragent ces différents styles de travail sont trop peu nombreuses. « Certaines disent à leurs employés qu'ils vont effectivement être réunis dans un immense open space, mais qu'ils peuvent demander un espace privé dès qu'ils le souhaitent. C'est difficilement réalisable, car sur le plan psychologique et physique, cela demanderait trop d'étapes à franchir de s'inscrire pour pouvoir obtenir un espace,

puis de traverser tout le couloir pour y accéder. Cela va à l'encontre des besoins psychologiques que nous avons tous. »

Elle compare de nombreux bureaux ouverts actuels aux coffee shops où elle a écrit la majeure partie de son livre. « J'ai particulièrement aimé l'un des cafés, parce que beaucoup de personnes qui le fréquentaient étaient également écrivains ou travaillaient sur un projet créatif. L'endroit était par conséquent assez calme et les gens étaient concentrés sur leur travail. Nous étions pourtant libres d'aller et venir à n'importe quelle heure, de nous asseoir où nous voulions, de discuter ou non. Nous avions la possibilité de nous installer dans un coin ou de nous placer

bien au centre et communiquer avec les gens. Cette liberté est tout à fait cruciale.

« Dans un open space, vous avez très peu de moyen de refuser un échange en expliquant que vous devez vous concentrer sur un projet. C'est parfois faisable, mais c'est souvent impossible. Je pense qu'il faut travailler davantage sur la conception des bureaux pour qu'ils puissent véhiculer les mêmes sentiments et indicateurs de liberté que les cafés. »

Sa solution pour parvenir à un environnement de travail idéal pour la créativité : « Pour moi, le Saint Graal serait de réussir à trouver ce juste équilibre entre interconnexion et liberté individuelle. »

QUIZ

ÊTES-VOUS INTROVERTI OU EXTRAVERTI (ET POURQUOI EST-CE UNE QUESTION IMPORTANTE ?)

Vous êtes-vous déjà demandé si vous étiez plutôt introverti ou extraverti ? Voici un exercice qui vous permettra de vous évaluer. (Ce quiz est adapté de mon livre QUIET: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking (Crown, 2012).

Répondez par Vrai ou Faux à chaque question, en choisissant la réponse qui s'applique à vous dans la majorité des cas :

1. Je préfère les conversations en tête à tête aux activités de groupe.
2. Souvent, je préfère m'exprimer par écrit.
3. J'aime la solitude.
4. Il semble que la richesse, la gloire ou le statut social aient moins d'importance pour moi que pour mes collègues.
5. Je n'aime pas le bavardage, mais j'aime les discussions approfondies sur les sujets qui m'importent.
6. Les gens disent de moi que j'ai de bonnes facultés d'écoute.
7. Je ne suis pas du genre à prendre de gros risques.
8. J'aime pouvoir me plonger dans un travail sans être trop interrompu.
9. J'aime fêter mes anniversaires en petit comité, avec seulement un ou deux amis proches ou les membres de ma famille.
10. Les gens me décrivent comme doux.
11. Je préfère ne pas montrer mon travail aux autres, ni en discuter, avant de l'avoir terminé.
12. Je n'aime pas les conflits.
13. C'est en travaillant seul que je suis le plus performant.
14. Je réfléchis avant de parler.
15. Je me sens épuisé après une sortie, même si cela m'a plu.
16. Je laisse souvent les appels passer par le répondant.
17. Si je devais choisir, je préférerais un week-end totalement libre à un week-end surchargé.
18. Je n'aime pas faire plusieurs tâches à la fois.
19. J'arrive à me concentrer facilement.
20. Dans les situations similaires à celle d'une salle de classe, je préfère les cours magistraux aux séminaires.

Plus vous avez répondu Vrai à ces questions, plus vous êtes introverti. Si vous avez beaucoup de Faux, vous êtes plutôt extraverti. Si vous avez répondu autant de fois par Vrai que par Faux, alors il se peut que vous ayez un caractère intermédiaire : l'ambiversion. Et ce terme existe bel et bien.





LA SOPHISTICATION IMPLICIT.

Testez le rangement **Implicit™** et vous découvrirez tous ses avantages. Son design tout en finesse offre un haut niveau de performance, avec une grande diversité de choix en matière de styles.

www.steelcase.fr



APPLICATION DES CONNAISSANCES

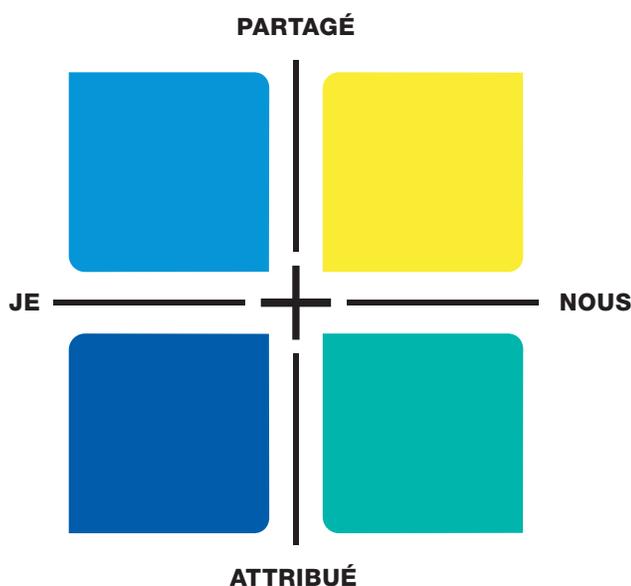
Créer un espace de travail tourné vers l'avenir.

Un espace de travail qui prend en charge les différents modes de travail actuels, tout en anticipant les besoins de demain, est ce que Steelcase appelle un « **espace de travail interconnecté** ».

Il exploite les opportunités disponibles dans un monde interconnecté et il a été conçu pour intensifier les interactions sociales, spatiales et informationnelles entre les individus.

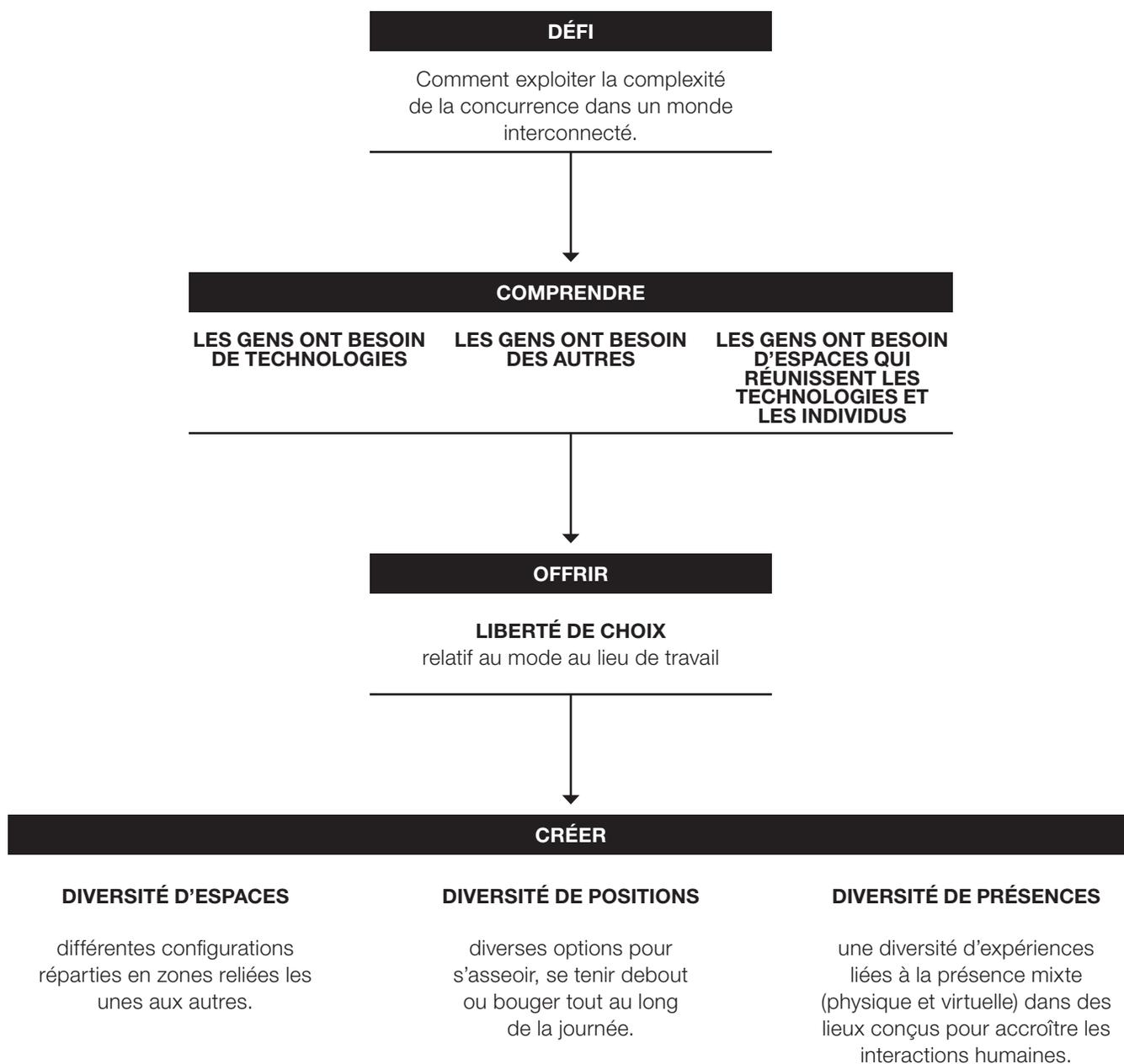
Les personnes peuvent choisir et décider des lieux qui assurent leur bien-être physique, social et cognitif et bénéficier d'une diversité d'espaces conçus pour les différents modes de travail.

Il s'agit d'un espace qui accroît les performances des personnes, des équipes et des entreprises.



Ce cadre fournit une méthodologie pour la création et l'évaluation d'un espace de travail conçu pour un monde interconnecté. Cette méthodologie reconnaît la nécessité pour les individus de travailler à la fois individuellement (INDIVIDUEL) et en groupe (COLLECTIF). Elle rompt également avec le modèle selon lequel tous les espaces individuels doivent être attribués ou que tous les espaces de groupes doivent être partagés. Tous les espaces d'un environnement de travail interconnecté doivent prendre en charge les différents modes de travail existants : concentration, collaboration, échanges et apprentissage.

L'espace de travail interconnecté



ynamique ecteur marketing.



Comment penser
à demain dans un décor
d'avant-hier? En réponse,
nous avons inventé la gamme
de mobilier Strafor 102.
Des couleurs vivantes, des formes
changeantes, comme un paysage.
Pour les entreprises qui bougent.

STRAFOR

Ce qui est bon pour l'homme est excellent pour l'entreprise.

80 points de vente dans toute la France.
A Paris: 134 boulevard Haussmann - 75008 Paris - 924 72 83.





©Stockphoto.com/ScottHortop



UNE DIVERSITÉ DE LIEUX POUR TRAVAILLER

AVEC L'ÉVOLUTION DES
HORAIRE DE TRAVAIL, DE
9H00/17H00 À 24H SUR 24
ET 7J SUR 7, LES SALARIÉS
CONNAISSENT DE NOUVEAUX
DÉFIS ET BÉNÉFICIENT DE
NOMBREUSES OPPORTUNITÉS.





Pour de nombreux salariés au Royaume-Uni, l'été s'annonce, selon toute vraisemblance, sous les pires auspices. Malgré des années de planification rigoureuse pour maintenir une circulation fluide à Londres, pendant les Jeux Olympiques de 2012 qui débiteront fin juillet, de nombreux experts annoncent des prévisions pessimistes concernant les embouteillages et les ralentissements, dans la capitale et en périphérie.

La circulation augmentera d'un tiers, la vitesse moyenne sur les principales routes pourrait baisser jusqu'à 20 Km/h et les transports publics devront acheminer plusieurs millions de voyageurs supplémentaires chaque jour. Avec de tels signaux d'alerte, rien d'étonnant à ce que de nombreux Londoniens envisagent de travailler à domicile autant que possible pendant les Jeux, au lieu de faire le trajet quotidien jusqu'au bureau. C'est pour perdre moins de temps dans les trajets, une raison parmi tant

Les employeurs qui comprennent les changements dans les modes de travail et s'adaptent rapidement en conséquence, **sortiront gagnants.**

d'autres, que les employés préfèrent parfois travailler ailleurs qu'au bureau : à domicile, dans un « tiers lieu » tel que le café du coin ou tout autre endroit plus proche du domicile. Le fait de dépenser moins d'essence et de limiter son impact environnemental sont d'autres facteurs liés aux trajets qui rendent ces alternatives particulièrement intéressantes. Autre réalité tout aussi avantageuse, surtout en raison des espaces de travail extrêmement collaboratifs d'aujourd'hui : travailler en dehors du bureau permet de se concentrer, sans être interrompu, lorsque les projets l'exigent. De plus, la liberté de choix du lieu professionnel permet aux individus d'atteindre un meilleur équilibre entre les exigences de leur travail et leur vie privée. Pour toutes ces raisons et bien d'autres, de nombreuses entreprises au R.-U. cherchent, à l'approche des Jeux Olympiques, à favoriser des alternatives en matière de travail. Ou du moins, c'est ce qu'elles devraient faire, selon Rob Jenkins, de Steelcase Solutions, qui a plus de 10 ans d'expérience auprès des entreprises qui mettent en œuvre ces programmes.

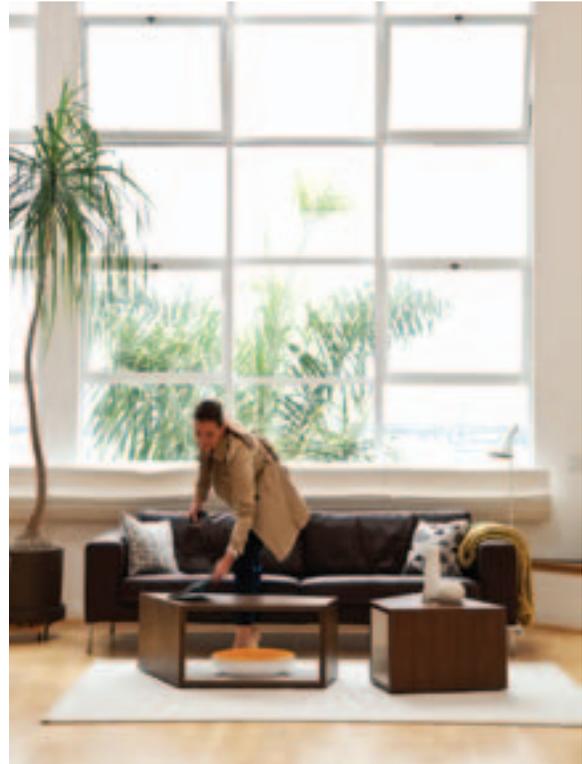
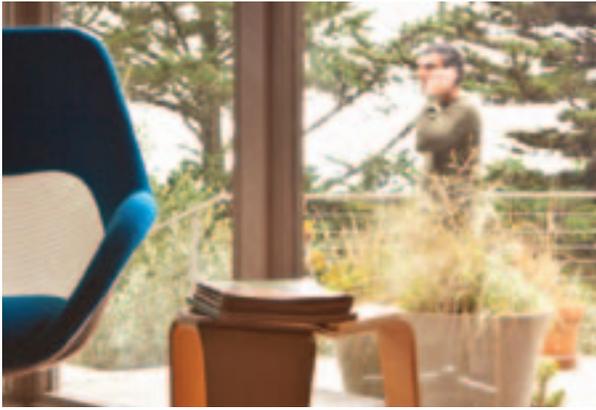
Récemment, dans le cadre d'un partenariat avec le géant des réseaux de télécommunication BT et la Chartered Society of Physiotherapy (l'ordre professionnel des kinésithérapeutes au Royaume-Uni), Steelcase Solutions a partagé ses connaissances et son expérience à l'occasion d'un séminaire sur le travail flexible qui s'est tenu à Londres, dans l'espace Steelcase WorkLife. Outre les nombreux avantages personnels pour les employés et l'impact environnemental, ce séminaire avait pour but d'examiner les motivations liées au travail flexible : une productivité accrue, des absences limitées, des économies relatives aux biens immobiliers et une plus grande capacité d'attraction et de fidélisation des employés. Comme les technologies mobiles et la mondialisation sont en passe de créer rapidement une culture de travail 24h sur 24 et 7j/7, les professionnels du savoir à travers le monde ne dépendent plus de leur bureau, comme seul espace de travail possible. Ils apprécient de plus en plus la liberté de pouvoir choisir leur lieu de travail, selon les tâches qu'ils ont à effectuer.

Les employeurs qui comprennent ces changements dans les modes de travail et s'adaptent rapidement en conséquence, sortiront gagnants. « Permettre aux gens de travailler en dehors du bureau peut se révéler comme un outil professionnel très puissant », explique R. Jenkins. Les États-Unis possèdent le pourcentage le plus élevé de travailleurs mobiles, qui sont souvent décrits comme des individus passant chaque semaine 10 heures ou plus à l'extérieur du bureau. Cependant, dans la majeure partie de l'Union Européenne, la tradition du travail mobile est bien ancrée et remonte historiquement à plus loin. Les Pays-Bas, le Danemark, la Finlande et la Suède sont des champions du travail flexible, suivis de l'Allemagne et du Royaume-Uni. En France, les salariés sont plus attachés à la séparation entre vie professionnelle et vie privée. Cependant, même les Français communiquent couramment par téléphone avec des collègues situés dans d'autres fuseaux horaires et les employeurs exigent de plus en plus un suivi par e-mail, ce que les employés acceptent et qui correspond à du travail à domicile.

FUSION DU TRAVAIL ET DE LA VIE PRIVÉE

Dans tous les pays du monde, le travail n'est plus séparé de la vie quotidienne et la définition du terme « espace de travail » s'élargit de plus en plus. Aujourd'hui, on peut assimiler le domicile,





Les Pays-Bas, le Danemark, la Finlande et la Suède sont des champions du travail flexible, suivis de l'Allemagne et du Royaume-Uni.

les cafés, les hôtels, les aéroports, les trains et d'autres endroits à des espaces de travail. Quel que soit cet espace, les individus ont les mêmes besoins fondamentaux : se sentir motivés, soutenus et à l'aise. Et la façon dont ces impératifs sont définis et leur importance connaissent un changement considérable, à mesure que le travail et la vie quotidienne fusionnent. Il n'existe que peu de directives pour y parvenir de manière fructueuse. Ces constatations font partie des principales découvertes issues des recherches parrainées par Coalesse, une marque de Steelcase. Ces recherches, menées l'année dernière et cette année aux États-Unis et en Europe, reposaient sur l'observation des professionnels du savoir et sur des entretiens réalisés avec eux.

« Comment parvenir à mieux gérer des journées de travail en constante évolution ? Nous pensons qu'il s'agit aujourd'hui de la question la plus urgente relative au travail », indique le chercheur Emily Ulrich. « La réponse concerne en partie le confort physique, mais également le bien-être intellectuel et émotionnel. Les gens veulent pouvoir décider de la façon dont ils organisent leur temps et leurs tâches. Ce concept de confort est lié à la capacité de motivation et de concentration dans le processus de travail. Il en résulte un sentiment de productivité. » Fait intéressant, les recherches confirment qu'avec la fusion de la vie professionnelle et privée, le travail s'insinue plus facilement dans la vie privée que l'inverse. Et c'est précisément cela qui peut engendrer un stress considérable chez les employés, ce qui peut peser sur la qualité de leur travail et leur vie privée.

« L'entreprise accorde de l'importance à la réactivité, c'est pourquoi il est très facile de laisser le travail prendre le dessus et franchir les limites définies », note E. Ulrich. « Généralement, les employeurs ne définissent pas clairement ces limites, c'est pourquoi les employés qui essaient de rester connectés, interprètent et gèrent ces limites comme ils le peuvent. » La quête du bien-être dans cette nouvelle journée de travail met en question beaucoup de normes et les individus gèrent cette nouveauté de différentes manières, selon Arjun Adamson-Mohan, qui a mené les recherches sur les travailleurs mobiles à Paris, Londres, et Munich, dans le cadre du projet Coalesse.

« Nos recherches montrent que les Européens souffrent des mêmes difficultés que les Américains, car ils doivent sans cesse jongler entre vie privée et vie professionnelle. Surtout au sein des entreprises mondialisées, les pressions en matière de performance ont tendance à outrepasser les limites définies par la culture du pays. » « Je reste connecté pour pouvoir me déconnecter », a affirmé un travailleur mobile aguerri participant au projet de recherche en Europe. « Si je suis disponible et qu'aucune demande n'arrive, alors je suis tranquille. »

Les recherches ont révélé l'éventail des moyens que les individus utilisent pour gérer le stress de cette fusion entre vie privée et vie professionnelle. Par exemple, certains ont défini des limites précises ; ils ont éteint leurs appareils pour consacrer du temps à des activités personnelles, en mettant volontairement le « travail au placard ». D'autres s'adaptent davantage,

intègrent le travail aux activités privées, sont capables d'être actifs dans des environnements peu favorables et peuvent faire des compromis : faire par exemple de la paperasse dans la voiture, sur un parking, en attendant la sortie des enfants, ou bien, vérifier ses e-mails tout en cuisinant. L'objectif étant d'obtenir, en échange, davantage de flexibilité et d'avoir du temps pour soi pendant la journée. À l'extrémité de ce spectre, il y a ceux que les chercheurs de Coalesse appellent les « progressistes ». Ils ont une capacité d'adaptation extrêmement élevée, sont experts en nouvelles technologies et gèrent parfaitement les situations complexes. Ils adhèrent totalement au concept de mobilité et essaient de trouver le meilleur espace possible pour le travail qu'ils ont à effectuer, ce qui dépend souvent de la prise en charge ou non de leurs besoins en nouvelles technologies. Cependant, pour ceux qui éprouvent frustration et difficultés en raison des exigences qu'impose la gestion conjointe de la vie privée et professionnelle, le prix à payer peut être lourd en termes de bien-être et de productivité. Ces deux facteurs sont au cœur des préoccupations des employeurs.

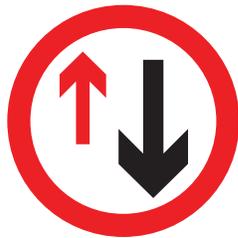
« Au fond, l'idée de bien-être n'englobe pas simplement notre ressenti, mais aussi nos actions », explique A. Adamson-Mohan. « Votre état de bien-être aura toujours un impact sur vos décisions ultérieures. »

Les chercheurs de Coalesse ont mis en évidence quatre principales qualités permettant de gérer une journée de travail ponctuée par des activités professionnelles et privées : définition



« **L'idée de bien-être n'englobe pas simplement notre ressenti**, mais aussi nos actions. Votre état de bien-être aura toujours un impact sur vos décisions ultérieures. »

Arjun Adamson, chercheur Coalesse



des limites dans l'utilisation des appareils, gestion/intégration des exigences dans les délais, bien-être et autonomie/résolution des problématiques liées à l'espace. Les individus doués de toutes ces qualités savent à quel moment ils doivent éteindre leurs appareils et comment gérer leurs échanges. Ils savent comment organiser leur temps et à quel moment exploiter les nouvelles technologies pour optimiser leurs capacités. Ils connaissent les éléments dont ils ont besoin pour être le plus efficace et développer tout leur potentiel. Ils travaillent de manière productive et créative et collaborent avec les autres sur une base relationnelle solide. Ils maîtrisent leur propre humeur, leur environnement, leurs activités et leur planning, et savent travailler partout, conformément aux tâches requises et selon les circonstances. Bien que le travail flexible dépende presque toujours de l'accès aux nouvelles technologies, la réussite ou non de ce travail dépasse les simples impératifs matériels (connexion réseau, logiciel et applications). Il s'agit également de créer des liens et une présence authentiques, quel que soit le moyen de communication : téléphone, e-mail, SMS, Skype ou téléconférence. C'est ce que A. Adamson-Mohan appelle la « conscience contextuelle ».

UN DOMICILE COMME ESPACE DE TRAVAIL ET UN BUREAU COMME À LA MAISON

Heureusement, pour la plupart des gens, l'absence de limite entre le bureau et le domicile est un facteur positif, dès lors qu'ils

en ont compris le mode de fonctionnement. « C'est vraiment stimulant et libérateur d'avoir une certaine maîtrise sur son quotidien. Les personnes qui ont participé à nos recherches ont affirmé avoir repris possession de leur vie », explique A. Adamson-Mohan. À mesure que le travail s'insinue en dehors du cadre d'un bureau, les individus recherchent des moyens de rendre leur domicile plus efficace pour le travail. Point intéressant, bien que de nombreux travailleurs mobiles disposent d'un bureau à domicile, les recherches de Steelcase montrent qu'il s'agit le plus souvent d'une pièce destinée à l'imprimante et aux fournitures. Lorsque les gens travaillent à domicile, ils ne veulent pas être isolés, ce qui leur donne l'impression qu'ils pourraient tout aussi bien retourner au bureau. En revanche, nombre d'entre eux créent ce que les chercheurs de Coalesse ont appelé un « espace mixte », c'est-à-dire un lieu de travail à domicile qui ne sacrifie pas le confort du foyer. Autre tendance, liée à la première : étant donné que de plus en plus de personnes élargissent les limites de leur bureau, ils souhaitent faire de leur espace de travail des lieux moins formels. En d'autres termes, lorsque les pressions liées au travail ne sont plus confinées à des horaires de bureau classiques (9h00-17h00), les employés veulent davantage de confort, où qu'ils travaillent.

« Comment le fait de travailler dans un train ou un café modifie-t-il vos attentes dans une enclave, un espace client ou votre salon ? », demande E. Ulrich. « Être conscient des possibilités et des choix qui s'offrent à chacun de nous, peut nous aider à satisfaire les

exigences en matière de compétences, pour maîtriser parfaitement nos nouvelles journées de travail. »

Cette tendance en faveur du confort personnel a des implications spécifiques sur les matériaux, les finitions, les accessoires et les luminaires définis pour les environnements de travail professionnels. Elle influe sur les types de mobilier et l'architecture intérieure qui sont en passe de remplacer les compartiments, dans les espaces de travail à l'avant-garde au 21^e siècle. Comme l'a résumé l'un de nos observateurs : « Qui voudrait encore travailler dans une boîte en carton ? »

« Selon la tendance que nous observons, les gens veulent être émotionnellement investis, même dans leur espace de travail », note E. Ulrich. « Ils souhaitent peut-être apporter des photos de famille, des tapis ou des couvertures ? Peut-être veulent-ils pouvoir travailler en surélevant les jambes. Dans tous les cas, ils souhaitent pouvoir inclure des éléments de leur personnalité à leur environnement. Et surtout, ils recherchent le niveau de confort émotionnel qui leur permette de donner le meilleur d'eux-mêmes, où qu'ils soient. »

LE PRINCIPE DU CHOIX : ORACLE PAYS-BAS

Connus pour être des pionniers dans les innovations sociales, les professionnels du savoir néerlandais connaissent depuis longtemps le travail mobile.

« La nouveauté chez Oracle est le concept que nous appelons 'pas de limite' », explique Afiena



van den Broek-Jonker, directrice des ressources humaines chez Oracle Pays-Bas. « Cela signifie que personne n'a d'espace assigné. Même les dirigeants n'ont pas de bureaux personnels. Nous partageons tous nos espaces, qui sont attribués en fonction des activités, qu'il s'agisse des espaces pour les équipes, des zones destinées à la concentration, des salles de réunions, des pièces pour les séances de brainstorming, etc. Le principe de base est le choix. »

Plus de 1 000 employés travaillent dans le bâtiment d'Oracle, inauguré il y a un an, à Utrecht, mais seuls 60 % d'entre eux sont généralement présents pendant la journée de travail. Certains travaillent habituellement à domicile, au moins 1 à 2 jours par semaine, dans le cadre d'un programme bien défini ; d'autres travaillent de chez eux de manière occasionnelle.

« Cette méthode de travail est intéressante », explique A. van den Broek-Jonker. « Cela donne à nos employés la flexibilité d'organiser leur travail en complète autonomie, selon la manière la plus adaptée à leurs activités. Cela signifie également que nos besoins en espace sont limités, ce qui permet de générer des économies. De plus, avec notre concept

'pas de limite', les gens peuvent être assis à côté d'une personne un jour et d'une autre le lendemain. Notre objectif est que les employés communiquent, quelle que soit leur fonction dans l'entreprise, et c'est une méthode idéale pour y parvenir. »

À l'instar des résultats des recherches de Steelcase/Coalesse qui confirmaient à quel point une organisation flexible du travail pouvait s'avérer initialement complexe pour les employés, A. van den Broek-Jonker affirme que cela peut également paraître difficile pour les employeurs. Pour y parvenir, voici quelques-uns de ses conseils : il faut expliquer les objectifs et les modalités de mise en œuvre de ces changements, et définir des protocoles clairs. « Tout est question de comportement, de prise de conscience et de collaboration. Vous devez décider, en groupe, de votre comportement collectif », explique-t-elle. Autre élément important : la formation. Chez Oracle, les employés mobiles ont été formés pour ne plus utiliser les supports papiers, apprendre à sélectionner les données à sauvegarder numériquement et le lieu de sauvegarde, de manière à les retrouver facilement. Quant aux dirigeants, ils sont conseillés sur les meilleures



« Je peux faire de la maison tout ce que je fais au bureau, **excepter rencontrer les collègues.** »





méthodes de supervision d'équipes mobiles. Oracle a pris des mesures supplémentaires pour s'assurer que les employés mobiles restent connectés. À chaque étage, des coins café ont été aménagés, appelés à juste titre « points d'ancrage », et dans tout le bâtiment, des zones de discussions rapides sont disponibles. Outre les types d'espaces qui permettent aux gens d'interagir facilement au quotidien, l'entreprise organise de nombreux événements spéciaux et des occasions de réseautage sur site. Un élément tout à fait intéressant est le système de localisation appelé « C.U. ». Dès que les employés pénètrent dans le bâtiment d'Utrecht, ils sont enregistrés électroniquement dans le système. Ainsi, les collègues peuvent suivre les déplacements des uns et des autres et se localiser facilement tout au long de la journée. À l'instar de nombreux employés d'Oracle, A. van den Broek-Jonker travaille régulièrement à domicile, même si ordinairement elle vient au bureau. C'est là qu'elle peut rencontrer physiquement les personnes et c'est cela qui lui permet d'être la plus performante.

« La plupart du temps, je commence ma journée à la maison, pour éviter les embouteillages ; j'envoie mes e-mails, je passe mes coups de téléphone, je réfléchis et j'organise mes tâches », précise-t-elle. « Je peux faire de la maison tout ce que je fais au bureau, excepter rencontrer



les collègues. Le bureau permet de collaborer et de contacter rapidement les personnes avec lesquelles je dois travailler pour faire avancer les choses. Aujourd'hui, j'ai déjà changé de site de travail environ 10 fois, en fonction de mon activité et de la personne que j'avais besoin de voir. Si je devais demander un bureau pour toute la journée, je pourrais en faire tout autant à la maison. »

APPEL À L'ACTION

Permettre aux gens de décider de leur espace et mode de travail rend leurs tâches plus intéressantes. Les recherches de Steelcase confirment que les travailleurs, toutes générations confondues, parviennent rapidement à s'adapter à un travail mobile et flexible, et la plupart apprécient les avantages qu'il procure. « Si mon entreprise me demandait de retourner aux horaires de bureau classiques, je refuserais. Je veux rester mobile, quitte à perdre 20 % de mon salaire, mais je ne changerai pas », a déclaré un professionnel aguerrri dans le cadre du projet de recherches de Steelcase/Coalesse en Europe.

Les entreprises à l'avant-garde telles que BT et Oracle ont prouvé qu'il y a des avantages à mettre en place un système de travail flexible. BT, par exemple, a indiqué avoir réduit l'absentéisme de 63 % parmi les employés flexibles. Steelcase Solutions, qui permet des horaires flexibles et le travail à domicile, peut se targuer d'un taux de fidélisation des employés de 35 % supérieurs à la moyenne britannique.

Bien qu'il soit relativement simple d'adhérer au concept de travail flexible, la mise en place du système implique une restructuration majeure des pratiques de management, ainsi qu'une redéfinition du design de l'espace de travail, pour favoriser un fonctionnement optimal. Pour certaines entreprises, l'ignorance l'emporte sur l'action. Par exemple, une étude réalisée par Steelcase Solutions sur 1 000 employés de bureau londoniens a montré que 60 % d'entre eux pensent que les entreprises devraient agir davantage pour satisfaire les employés pendant les Jeux Olympiques. Mais seuls 14 % d'entre elles modifient leur politique pour permettre aux employés de travailler en dehors du bureau pendant cette période, à la maison par exemple. Avec ces résultats, l'équipe de Steelcase Solutions n'a pas été surprise de constater également, à l'issue de ses enquêtes, que 20 % des employés de bureau londoniens ont prévu de prendre des congés pendant les Jeux Olympiques, juste pour éviter les embouteillages. Donc, au lieu de profiter d'une continuité dans leurs activités avec des employés travaillant en dehors des bureaux, les employeurs devront fonctionner en sous-effectif. La nature même du travail change à une vitesse accélérée, c'est pourquoi les entreprises à l'avant-garde n'attendent pas pour passer à l'étape supérieure. Elles recherchent des situations « gagnant-gagnant », en adhérant pleinement au principe du travail flexible, dès aujourd'hui. Grâce à leur anticipation, elles sont conscientes que c'est à ce niveau que la compétition se jouera réellement.



1982



TRAVAILLEZ DANS LE CALME.

Préserver et même favoriser le calme sera une des fonctions essentielles des bureaux du futur.

Pourquoi ? Pour maîtriser la nouvelle organisation du travail, il faudra davantage réfléchir et penser, écouter pour comprendre, s'isoler si nécessaire. Les composants du système Strafor 9000 intègrent le calme. Pour lutter contre les nuisances sonores, les poignées sonores, les panneaux et meubles, avec un indice d'affaiblissement acoustique de 20 décibels, ont toutes les propriétés requises en matière d'absorption phonique. Pour organiser l'espace, privatiser les territoires, faciliter la concentration, tous les éléments sont systématiquement modulaires, donc adaptables.

Avec le système 9000, Strafor propose l'espace de travail de demain.

180 points de vente en Europe, Afrique, Moyen et Extrême Orient. A Paris 134 bd Haussmann. Tél. : 362.72.83.

STRAFOR

Groupe Steelcase - Strafor

CONFORTABLE ÉLÉGANT AUDACIEUX STIMULANT (DÈS MAINTENANT !)*

**DES SOLUTIONS POUR LES
NOUVEAUX IMPÉRATIFS
LIÉS À LA FUSION DE LA VIE
PROFESSIONNELLE ET PRIVÉE**

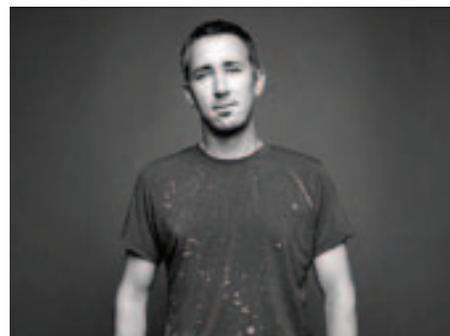
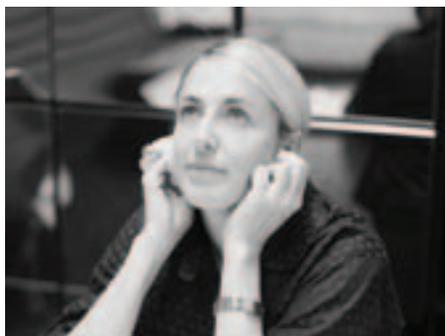
Avec les styles de vie mobiles qui gagnent du terrain à travers le monde, Coalesse présente une collection spéciale de produits innovants à destination des marchés européens en 2012. Coalesse est une marque Steelcase lancée en Amérique du Nord en 2008, dans le but de soutenir les utilisateurs tout au long de leurs journées de travail modernes.

« Les produits Coalesse répondent à une tendance très nette dans l'univers professionnel », explique Karin Gintz, vice-présidente du marketing chez Coalesse. « Grâce à la technologie, à la mobilité et à la mondialisation, la plupart des professionnels du savoir emportent leur travail lors de leurs déplacements quotidiens. Il n'y a plus de frontière entre le travail et la vie privée et les produits Coalesse sont spécifiquement conçus pour répondre aux besoins liés à ce nouveau type de journée de travail. »

* Ouverture des codes en octobre







HAUT: Patricia Urquiola et Scott Wilson
BAS: Cory Grosser et Emilia Borgthorsdottir

Une collection spéciale de produits Coalesse pour l'Europe sera lancée en Allemagne ce mois-ci, à l'occasion des Journées bavaroises de Steelcase, à Rosenheim. Des lancements ultérieurs sont prévus en France, au Royaume-Uni, en Espagne et dans d'autres pays, plus tard dans l'année. Les produits seront tous fabriqués en Europe et mis à disposition des clients via les canaux de distribution de Steelcase.

« En intégrant la marque Coalesse en Europe, nous offrons à nos clients une gamme plus vaste de produits pour les environnements

de travail émergents », affirme B. Arko. « Nos mobiliers sont confortables, élégants, audacieux et d'une facture remarquable. Ils sont destinés aux bureaux, aux domiciles, aux salles de réunions, aux espaces sociaux et à tous les lieux où les gens veulent se sentir motivés dans leur journée de travail. »

Un certain nombre des designers les plus influents au monde, comme Scott Wilson, Patricia Urquiola, Emilia Borgthorsdottir, Stephan Copeland et Cory Grosser, ont collaboré avec Coalesse pour créer des produits uniques.



Le siège lounge Visalia, une alternative au siège classique lounge tuxedo, les tables Sebastopol et les sièges Wishbone, sont bien proportionnés, à la fois pour le domicile comme pour le bureau.





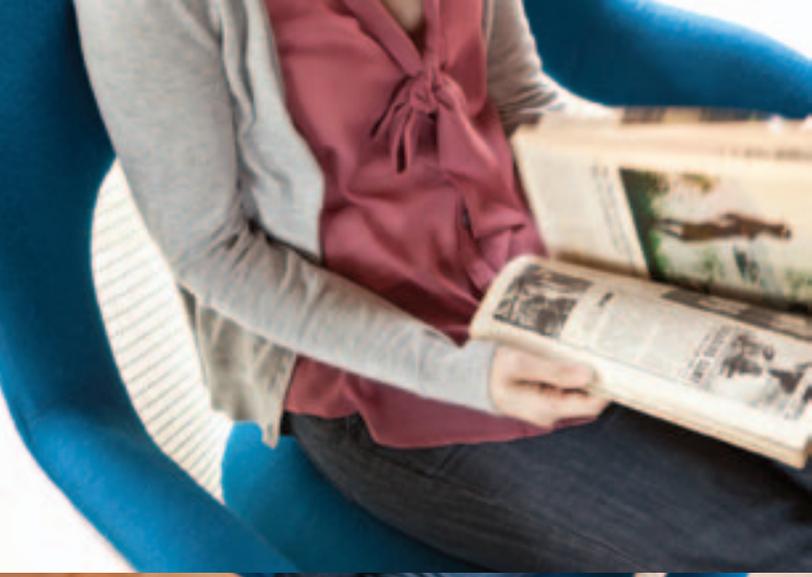
Les produits Coalesse, comme ceux de toutes les autres marques Steelcase, sont le fruit des connaissances obtenues par des recherches approfondies sur le mode de vie et de travail des individus. Coalesse a récemment mené à terme des projets de recherche à New York, San Francisco, Londres, Munich et Paris dans le but de mieux comprendre les besoins des travailleurs les plus mobiles. Les résultats ont montré que les travailleurs recherchent le confort et la motivation, où qu'ils travaillent. À domicile, ils associent le confort à la productivité et au bureau, ils recherchent un niveau de confort émotionnel équivalent. Les recherches ont également montré que les employés des deux continents éprouvent des difficultés à s'adapter aux changements dans les modes de travail, mais qu'ils apprécient la liberté d'organiser leurs journées de travail et d'y inclure aussi bien des activités professionnelles que privées. (Pour en savoir plus sur les résultats des recherches menées

par Coalesse, lisez l'article « Une diversité de lieux pour travailler ».)

« Notre nom signifie "se regrouper". Nous associons directement les environnements de travail professionnels et les styles de vie, à travers nos produits pour bureau, domicile ou tout autre site professionnel et privé. Ils sont conçus pour aider ceux qui souhaitent se sentir motivés dans leur journée de travail, où qu'ils se trouvent », indique K. Gintz.

LA COLLECTION COALESSE POUR L'EUROPE COMPREND :

La collection SW_1™ de sièges et de tables, conçue par Scott Wilson et Minimal ; elle réinvente les réunions en face à face. Plus basse que le mobilier standard des salles de conférences, elle est plus intime et confortable et accentue le caractère social de la collaboration en favorisant un état d'esprit plus détendu et ouvert.





Tables Sebastopol™,

Table Free Stand



Siège Hosu™ lounge

Le nouveau siège lounge Hosu™ conçu par Patricia Urquiola favorise les positions détendues et permet aux utilisateurs d'éparpiller leurs supports de travail autour d'eux. Il convient tout à fait aux situations où les personnes doivent rattraper leur retard sur un travail, à domicile, puisqu'il est idéal pour se poser et réfléchir, dans un cadre professionnel.

Le nouveau support pour ordinateur portable/tablette, conçu par Stephen Copeland, est adapté à la mobilité au bureau, à domicile ou dans tout autre lieu. Il est réglable, élégant, portable et peut se ranger facilement lorsque le travail est terminé.

PowerPod, conçu par Scott Wilson, associe une source de courant portable et un pot à crayons dans un seul et même accessoire élégant. Il se place sur un bureau ou une table, pour éviter aux utilisateurs de ramper sous la surface, à la recherche d'une prise de courant.

Le siège lounge Millbrae™, inspiré des modèles du milieu du siècle dernier et modernisé pour les environnements privés

et professionnels actuels, et **le siège lounge Visalia™** sont tous deux bien proportionnés, à la fois pour le domicile et le bureau.

Les tables CG_1, conçues par Cory Grosser, s'intègrent facilement dans les espaces de détente, les halls, les salles de réunions informelles et les enclaves.

Les tables Sebastopol™, conçues par Emilia Borgthorsdottir, peuvent facilement se transformer et s'adapter aussi bien à un environnement de détente qu'à un espace de réunion imprévue.

« Cette collection est le fruit d'une réflexion approfondie sur la manière dont Coalesse peut répondre aux changements dans la vie et le travail des individus, en intégrant ses connaissances dans la conception », précise K. Gintz. « Dans le monde interconnecté d'aujourd'hui, le travail connaît partout des transformations. Les produits Coalesse offrent un niveau de support inégalé pour les individus qui travaillent et vivent au tournant de cette tendance ».

ARCHITECTURE MODERNE

Lorsqu'il s'agit de créer un espace de travail stimulant pour le management, l'un des plus grands défis consiste à offrir aux utilisateurs un espace privé dans lequel ils puissent non seulement se sentir comme chez eux, mais aussi communiquer et collaborer facilement avec leurs collègues. Pour cela, il convient d'utiliser un mobilier géométrique au design léger et élégant, dans diverses finitions, qui soit flexible, pourvu de rangements fonctionnels intégrant la technologie en toute discrétion. La gamme P60, conçue par Mario Ruiz pour Steelcase, repose sur une architecture moderne et une recherche d'équilibre entre les différents composants, tout en finesse et subtilité.

www.steelcase.fr





TENDANCES 360

Créer du « bien » durable

Les entreprises leaders sont celles qui montrent la voie.

Aujourd'hui, faire le bien signifie faire le bien pour la planète, autant que pour l'entreprise. Pour cela, les entreprises emploient une approche systémique durable à la fois du point de vue social et environnemental. Elles exploitent leurs connaissances et leurs réseaux pour créer des biens durables, avec pour résultat un système composé de biens durables qui s'avérera fructueux pendant de nombreuses années.



PepsiCo, San Gabriel, Mexique



Au lieu de vendre leur maïs à des intermédiaires, les petits fermiers le vendent désormais directement aux usines PepsiCo à proximité. PepsiCo établit un prix garanti d'avance afin que les fermiers puissent obtenir les prêts dont ils ont besoin. De plus, ils apprennent des méthodes permettant d'améliorer le rendement des cultures.



Dans le cadre de son projet « Des villes plus intelligentes », IBM va créer un centre de contrôle qui pourra, entre autres, extraire des données depuis une dizaine de sources, afin de surveiller étroitement les précipitations et prédire sur quels sites les éventuelles inondations se produiront. L'objectif étant de se préparer à affronter ces mêmes coulées de boue et inondations qui ont tué des centaines de personnes et détruit les habitations de 15 000 personnes, dans cette ville, en 2010.



300

Henkel, Düsseldorf, Allemagne

De l'espace pour un labo

Afin de rendre la science attrayante pour les enfants, Henkel offre les équipements, le matériel et les expériences d'apprentissage nécessaires au Forscherwelt (Monde des explorateurs), un labo de 300 m² axé sur la pratique et destiné aux élèves du primaire jusqu'à l'âge de 10 ans. Les enfants sont guidés lors des expériences et leurs enseignants reçoivent une formation de la part de Henkel. Cette année, le programme inclut des projets d'une semaine sur le développement durable.



93%

Des revenus pour les tisserandes

ARZU Studio Hope, Afghanistan

ARZU, qui signifie « espoir » en Dari, aide les femmes afghanes et leurs familles à briser le cercle de la pauvreté en leur fournissant des revenus stables et l'accès à l'éducation et aux soins de santé, grâce à la vente des magnifiques tapis qu'elles tissent.



2 000

Inditex, Arteixo, Espagne

Des magasins en Espagne

Pour soutenir la recherche de traitements, Inditex collabore avec Médicos Sin Fronteras (Médecins sans frontières) sur le projet musical « Voices for a Future without AIDS » (Voix pour un avenir sans SIDA), auquel participent des chorales du Zimbabwe, formées par les membres des groupes de soutien aux malades du SIDA, dans le pays. Ce projet a permis de créer 50 000 boutons MP3play, en vente dans plus de 2 000 boutiques en Espagne.



70%

Salaires plus élevés

Good African Coffee, Kasese, Ouganda

Cette entreprise locale œuvre pour l'amélioration du niveau de vie dans cette zone subsaharienne, grâce à une nouvelle usine de torréfaction qui exporte le produit fini sur les marchés occidentaux de luxe. Ainsi, les fermiers ne sont plus obligés de vendre leurs grains de café crus à bas prix, aux exportateurs. Good African Coffee est 70 % plus rentable, fournit des équipements et assure des formations pour optimiser les cultures.



50 000

Les personnes touchées

Tata Steel Ltd., Mumbai, Inde

Dans les villages indiens reculés où l'eau potable est une denrée rare, Tata Steel fournit cette eau aux communautés, via des camions-citernes, des systèmes de distribution d'eau par canalisation et des pompes manuelles. L'entreprise a également construit ou réhabilité des puits qui ont permis à plus de 50 000 personnes d'être autosuffisantes en eau.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'HONNEUR

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

CONTAINERS 2 CLINICS

Organisme à but non lucratif, fondé en 2008, qui convertit les conteneurs en cliniques médicales, afin que les femmes et les enfants dans les pays en développement puissent avoir accès à des soins élémentaires de qualité.



Les chiffres sont édifians.

Si 90 % des femmes africaines bénéficiaient d'un suivi prénatal, environ 160 000 nouveau-nés pourraient être sauvés chaque année.

De plus, les complications associées à la grossesse, telles que l'hypertension, augmentent le taux de mortalité maternelle de 7 % par an, et ce bien qu'elles soient parfaitement traitables avec des soins adaptés.

C'est précisément pour prendre en charge les troubles de ce type qu'une clinique innovante a ouvert ses portes au printemps, pour accueillir les femmes et les enfants d'une zone rurale regroupant près de 6 000 personnes, le long de la côte ouest de la Namibie. C'est le travail de Containers 2 Clinics (C2C), un organisme à but non lucratif, fondé en 2008, qui convertit les conteneurs en cliniques médicales, afin que les femmes et les enfants dans les pays en développement puissent avoir accès à des soins élémentaires de qualité.

« La plupart des cliniciens dans ces parties du monde ne possèdent pas même les outils les plus rudimentaires pour effectuer leur travail. En modernisant leurs espaces de travail, nous leur permettons d'exercer leur métier qui est si vital, avec dignité et compétence, et d'offrir leurs services à un plus grand nombre de personnes », indique Allison Howard Berry, directrice des opérations chez C2C.

Une fois réaménagé en clinique médicale, un conteneur est une solution clé en main : il s'agit

d'une structure durable, adaptable et sûre qui peut être installée presque n'importe où. Les premières cliniques C2C ont été érigées à Haïti et cette année, l'organisme s'installe en Namibie.

Grâce à un nouveau partenariat avec Nurture, une société Steelcase, les cliniques namibiennes seront, selon A. Berry, encore plus modernes que leurs homologues haïtiennes. Nurture a offert son expertise en conception et fait don de mobiliers, de comptoirs et d'armoires Opus™ pour le nouveau site en Namibie et pour deux cliniques supplémentaires qui y seront installées ultérieurement.

« Nous avons pris contact avec Nurture car nous voulions le meilleur traitement personnalisé possible, et qui soit de la même qualité que les murs et les sols de notre hôpital. C'est important pour les médecins et les personnels de savoir que nos cliniques les soutiennent dans leur travail, pour qu'ils soient au maximum de leur potentiel. De même, il est important que tous les éléments constitutifs de nos cliniques puissent résister à l'épreuve du temps, même dans les environnements tropicaux humides », ajoute A. Berry.

« La réaction de Nurture a été exceptionnelle. L'entreprise a mobilisé rapidement une équipe



“Si une organisation ne se pose pas la question du développement durable, c’est qu’elle ne se pose pas les bonnes questions...”

et transmis ses meilleures pratiques, qui nous ont permis de rentabiliser l’espace restreint de nos conteneurs et d’optimiser le flux des patients. »

Selon Kyle Williams, vice-président et directeur général de Nurture : « Nous avons inauguré Nurture il y a plus de six ans, afin d’appliquer les résultats de nos recherches et de nos réflexions en matière de conception dans la résolution des problèmes liés aux environnements médicaux. Au cours de nos premières recherches, nous avons été sidérés des conditions de travail extrêmes des soignants face aux patients et à leurs familles. Nous nous efforçons de mieux comprendre les problèmes qui naissent lors de ces rencontres et de mettre au point des solutions permettant de faire avancer les choses dans le domaine de la santé.

« Les conditions de travail des personnels soignants sont certainement plus difficiles dans les pays comme Haïti et la Namibie, c’est pourquoi nous avons souhaité participer au projet Containers 2 Clinics. Nous pensons que des environnements médicaux de meilleure qualité peuvent résoudre les problèmes dans les lieux où l’accès aux soins est difficile. C’est un objectif que s’est fixé Nurture. »

La première clinique C2C équipée des produits Nurture a quitté la ville de Charleston,

en Caroline du Sud, le 7 février et elle est arrivée en Namibie mi-mars, pour être ensuite transportée sur site par camion. La clinique était opérationnelle en mai.

Outre la mise en œuvre de cliniques prêtes à l’emploi dans des lieux dont les installations sont inadaptées, C2C collabore avec les organismes et gouvernements locaux pour offrir des services cliniques, pharmaceutiques, des laboratoires et une éducation dans le domaine de la santé. En prodiguant une formation et en offrant une assistance technique, avant, pendant et après les installations, C2C s’assure d’un investissement et d’une implication solides à l’échelle locale, condition sine qua non pour qu’une clinique puisse fonctionner de manière pérenne.

« Si une entreprise ne pose pas de questions liées au développement durable, alors elle ne pose pas les bonnes questions. Celles-ci doivent concerner les capacités de construction », précise A. Berry. « C2C n’œuvre pas simplement dans la mise à disposition d’une clinique dans un conteneur. Il s’agit véritablement de renforcer le système dans son intégralité, afin que mois après mois et année après année, davantage de personnes puissent bénéficier de soins de meilleure qualité. Nous considérerons que nous aurons réussi notre objectif le jour où nous pourrons nous retirer. »



UNE INTIMITÉ MODULABLE.

L'écran latéral **Divisio™** permet à chacun de personnaliser son espace selon le type de tâche à effectuer. Les utilisateurs peuvent facilement retirer l'écran pour collaborer avec leurs collègues ou le placer sur n'importe quelle surface de travail pour créer une zone de travail délimitée, source d'intimité.

www.steelcase.fr





TROUVEZ VOTRE SALLE. OPTIMISEZ VOTRE ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL.

Les employés peuvent passer jusqu'à 45 minutes par jour à rechercher un espace libre pour travailler. Le système de réservation de salles RoomWizard peut les aider à trouver une salle, ce qui permet une utilisation plus efficace de l'espace. Les utilisateurs peuvent voir si la salle est libre et la réserver directement sur l'écran. Plus de perte de temps, ni d'interruptions intempestives pour vos employés.

www.steelcase.fr





APPLICATIONS DE DESIGN

Concevoir pour une collaboration créative.



Une configuration de collaboration qui permet d'accompagner le partage de contenus numériques et analogiques entre équipes que ce soit en face à face ou à distance. Ceci leur permet de créer, d'analyser et de transformer l'information de manière très interactive et démocratique.



Ce lieu de collaboration exploite le mobilier avec une technologie intégrée et des tableaux blancs, pour aider les équipes à communiquer leurs idées directement et rapidement, que ce soit en face à face ou à distance. La visibilité a été minutieusement étudiée pour s'assurer que les participants au fond de la salle puissent voir leurs collaborateurs assis devant, de même que le contenu inscrit sur le tableau placé à l'avant.

La solution murale intègre de la technologie et des câbles, tout en servant d'étagère pour le matériel de référence, d'accueil ou de rangement pour les effets personnels sortis des sacs.

Un espace à proximité offre les mêmes technologies de collaboration (avec les tableaux) que dans l'espace initial, mais dans un lieu conçu pour des groupes plus petits. La grande lumière permet de créer un espace qui s'apparente à un abri et définit cet espace. Les rangements mobiles au sol permettent aux employés de travailler directement avec leurs sacs ouverts, pendant les réunions.

Produits illustrés : table media:scape, media:scape mini, FlexFrame workwall, panneau Answer, système de réservation RoomWizard et siège cobî.

ATOMES ET PARTICULES



◀ FÊTE DANS LE MONDE ENTIER

Partout dans le monde, les employés de Steelcase fêtent le centième anniversaire de l'entreprise. De Kuala Lumpur à Grand Rapids, dans le Michigan, en passant par Reynosa au Mexique, Hong Kong et Madrid (pour ne citer que quelques villes), les employés sont invités à marquer cet événement exceptionnel selon leurs propres souhaits.



Marriott

Steelcase

IDEO

◀ CRÉER DE MEILLEURES EXPÉRIENCES EN MATIÈRE DE RÉUNION

Les hôtels Marriott, Steelcase et IDEO ont annoncé leur collaboration dans la conception, la création et le test de concepts et de solutions innovants relatifs à l'avenir du travail et des réunions dans les hôtels.

« Nous concevons des hôtels pour la nouvelle génération qui est habituée à travailler selon les méthodes qu'elle souhaite, où bon lui semble et souvent à n'importe quel moment », a indiqué Paul Cahill, vice-président senior, gestion des marques, Hôtels Marriott. Nous sommes heureux de collaborer avec Steelcase et IDEO sur l'avenir du travail, un labo d'innovation sur le travail conçu pour mettre au point des

solutions capables d'innover, d'optimiser et de développer les expériences professionnelles dans les hôtels. »

Au mois de mars, dix prototypes générant de nouvelles expériences en matière de technologie, d'espace et de service ont été étudiés à l'occasion de la conférence des dirigeants de Marriott, à Los Angeles.

« Comme les grands dirigeants travaillent de plus en plus à distance, le travail doit les suivre dans leurs déplacements », a indiqué Mark Greiner, responsable des expériences chez Steelcase. « En offrant la liberté de choix aux participants d'une réunion, nous élaborons une proposition inédite à destination des employés actuels et de demain, à travers le monde entier. »



◀ STEELCASE MAROC SOUTIENT L'ACTION DE SOS VILLAGE D'ENFANTS DANS LE ROYAUME

Tout a commencé fin 2010, lorsque la question des cadeaux de fin d'année à offrir à nos clients s'est posée. Souhaitant nous différencier et engager notre entreprise dans une démarche sociale et citoyenne, nous avons fait une sélection des associations caritatives les plus performantes sur le Maroc. Nous souhaitions aussi que notre action se focalise auprès des enfants. C'est donc tout naturellement que nous avons rencontré l'association SOS Village d'Enfants. Avec notre budget, nous avons acheté plus de 300 superbes bougies traditionnelles marocaines confectionnées dans les ateliers où l'association forme des mères de famille en grande précarité, luttant ainsi en amont contre l'abandon des enfants.

L'impact auprès de nos clients a été inattendu, tous saluant notre démarche engagée et

solidaire ! Il était donc logique que Steelcase Maroc fasse de nouveau appel à cette association pour lancer les 100 ans du Groupe et faire plancher 12 enfants accompagnés par l'association sur leurs rêves de ville du futur. Cet atelier, animé par Dounia Tbeur (Pôle Aménagement) a donné naissance à de petits chefs d'œuvre que vous pouvez découvrir sur le site : www.100.steelcase.com. Tous les collaborateurs de Steelcase ont souhaité s'impliquer à cette occasion en expliquant aux enfants durant une demi-journée leur métier et le fonctionnement d'une entreprise comme Steelcase.

Si vous voulez vous aussi soutenir cette association au Maroc, contactez Souad Krikab à parrainage@vesosmaroc.org ou allez sur le site www.sos-maroc.org.

▲ A PROPOS DE SOS VILLAGES D'ENFANTS

Active depuis 1985 au Maroc, SOS Villages d'Enfants, association reconnue d'utilité publique vient en aide aux enfants en danger : ceux qui ont perdu tout soutien familial ou qui risquent de le perdre. L'association a pour mission de leur assurer la stabilité d'un foyer et la chaleur d'une vie familiale, ainsi qu'une éducation appropriée pour les préparer à une vie d'adultes, autonomes et responsables.

En 2011, plus de 1 600 enfants ont bénéficié quotidiennement du soutien de SOS Villages d'Enfants au Maroc.



◀ UNE GRANDE ADMIRATION

Steelcase Inc. a été reconnu comme l'une des « entreprises les plus admirées » en 2012 par le magazine FORTUNE. Steelcase est classé sixième dans la catégorie mobilier et équipements d'intérieur, aux côtés de quelques grands noms, tels que Whirlpool, Tupperware et Electrolux.

« Steelcase est honoré de figurer parmi « les

entreprises les plus admirées » du magazine FORTUNE et de côtoyer des leaders respectés de l'industrie », a indiqué James P. Hackett, PDG de Steelcase Inc.

Les classements du magazine FORTUNE sont publiés chaque année. Ils sont le reflet des opinions et des observations des dirigeants qui notent leurs pairs et leurs concurrents, selon neuf critères.



◀ COMMENT UTILISER LES DÉCHETS À BON ESCIENT

À Strasbourg, Steelcase a fait don de ses chutes de tissus pour la fabrication de porte-crayons, dans le but de soutenir les CISV (villages vacances internationaux pour les enfants), une association internationale en faveur de la paix.

Le programme a été initié par les étudiants de l'Executive MBA qui étudient le développement durable à l'École de management de

Strasbourg. Ces porte-crayons faits main sont fabriqués par des femmes au chômage au sein de Libre Objet, une association basée à Strasbourg qui aide les personnes socialement et professionnellement précaires à trouver un emploi.

CISV achète les porte-crayons et les revend lors de la réunion annuelle de l'association, à laquelle participent chaque année plus de 300 personnes issues de 50 pays. Cette année, le thème de la réunion est : Développement durable, éducation et paix.



100
Steelcase

360° | Steelcase®

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

360N5FR 360 Magazine publié par Steelcase. Tous droits réservés. Copyright 2012