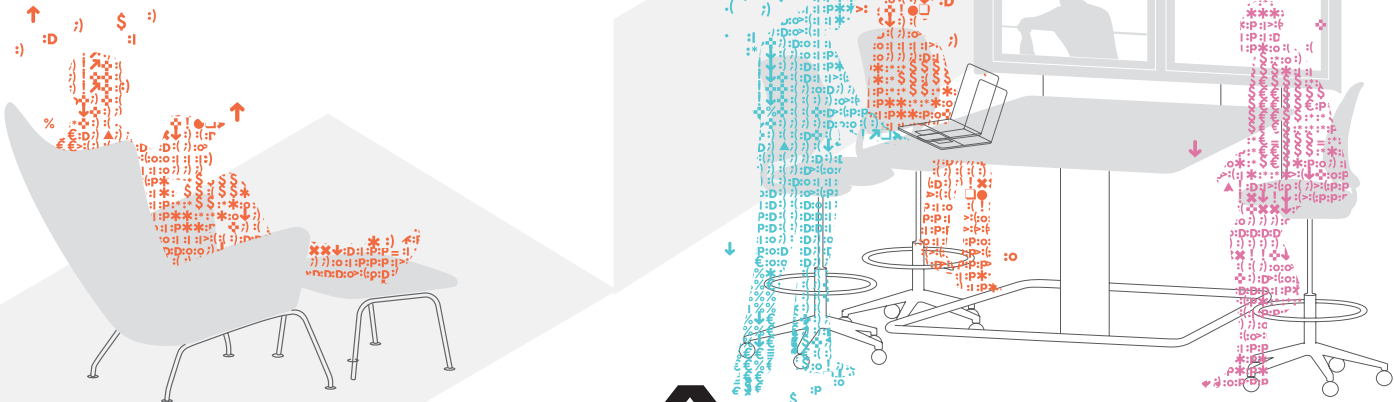


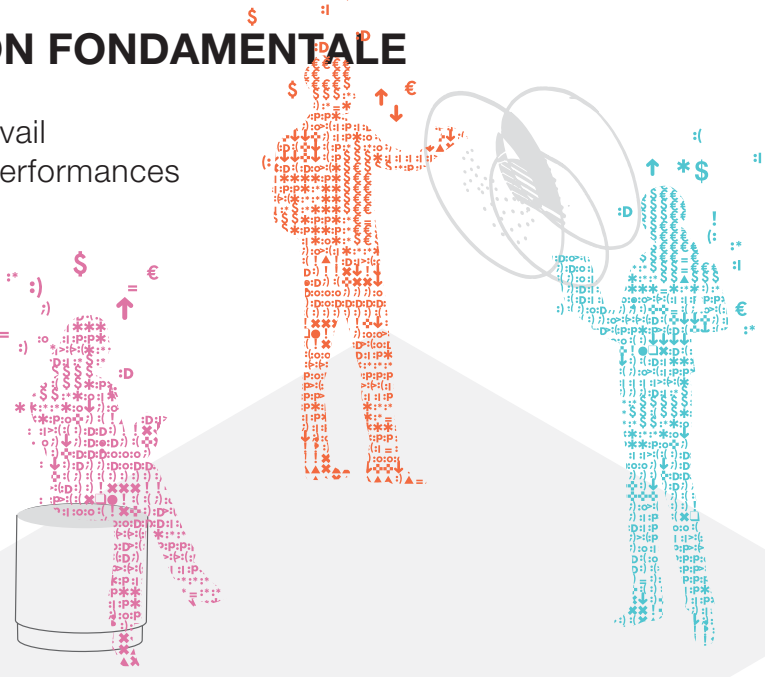
360°



BIEN-ÊTRE

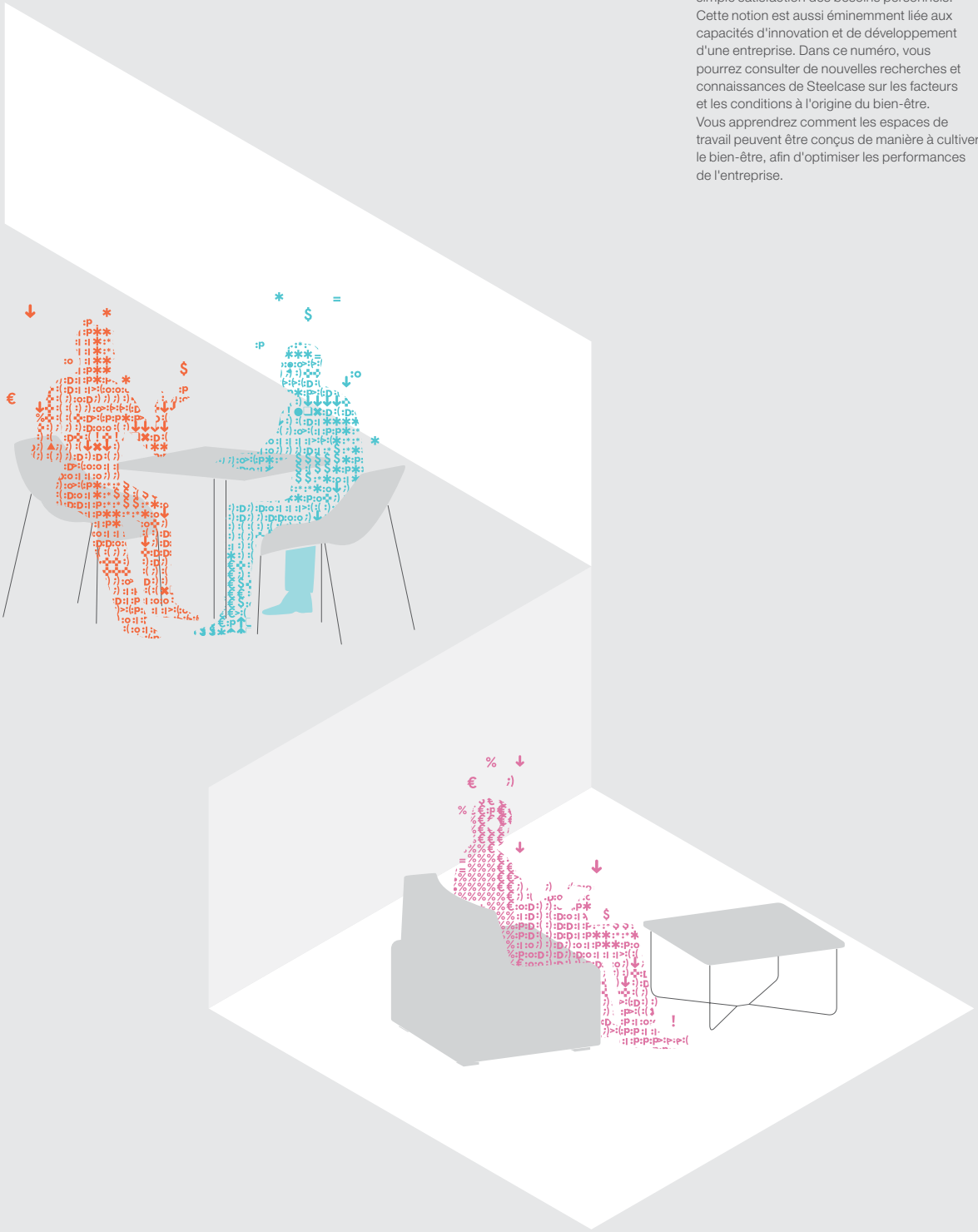
UNE QUESTION FONDAMENTALE

Se sentir bien au travail pour accroître ses performances



Pour toutes les entreprises à travers le monde, le bien-être des employés est désormais au cœur des débats. Au niveau global, les opinions divergent sur les causes de cet engouement. À un niveau plus local, les gens l'expliquent de plusieurs manières. Mais une chose est sûre : les plus grandes entreprises à travers le monde cherchent à comprendre le sens du bien-être des employés, et veulent surtout parvenir à l'intégrer à leurs propres structures. Bien plus que par le passé, elles prennent conscience

que le bien-être des employés dépasse la simple satisfaction des besoins personnels. Cette notion est aussi éminemment liée aux capacités d'innovation et de développement d'une entreprise. Dans ce numéro, vous pourrez consulter de nouvelles recherches et connaissances de Steelcase sur les facteurs et les conditions à l'origine du bien-être. Vous apprendrez comment les espaces de travail peuvent être conçus de manière à cultiver le bien-être, afin d'optimiser les performances de l'entreprise.



À l'heure où nous publions ce numéro du magazine 360, notre P-DG qui est à la tête de l'entreprise depuis 19 ans, arrive au terme de sa carrière.

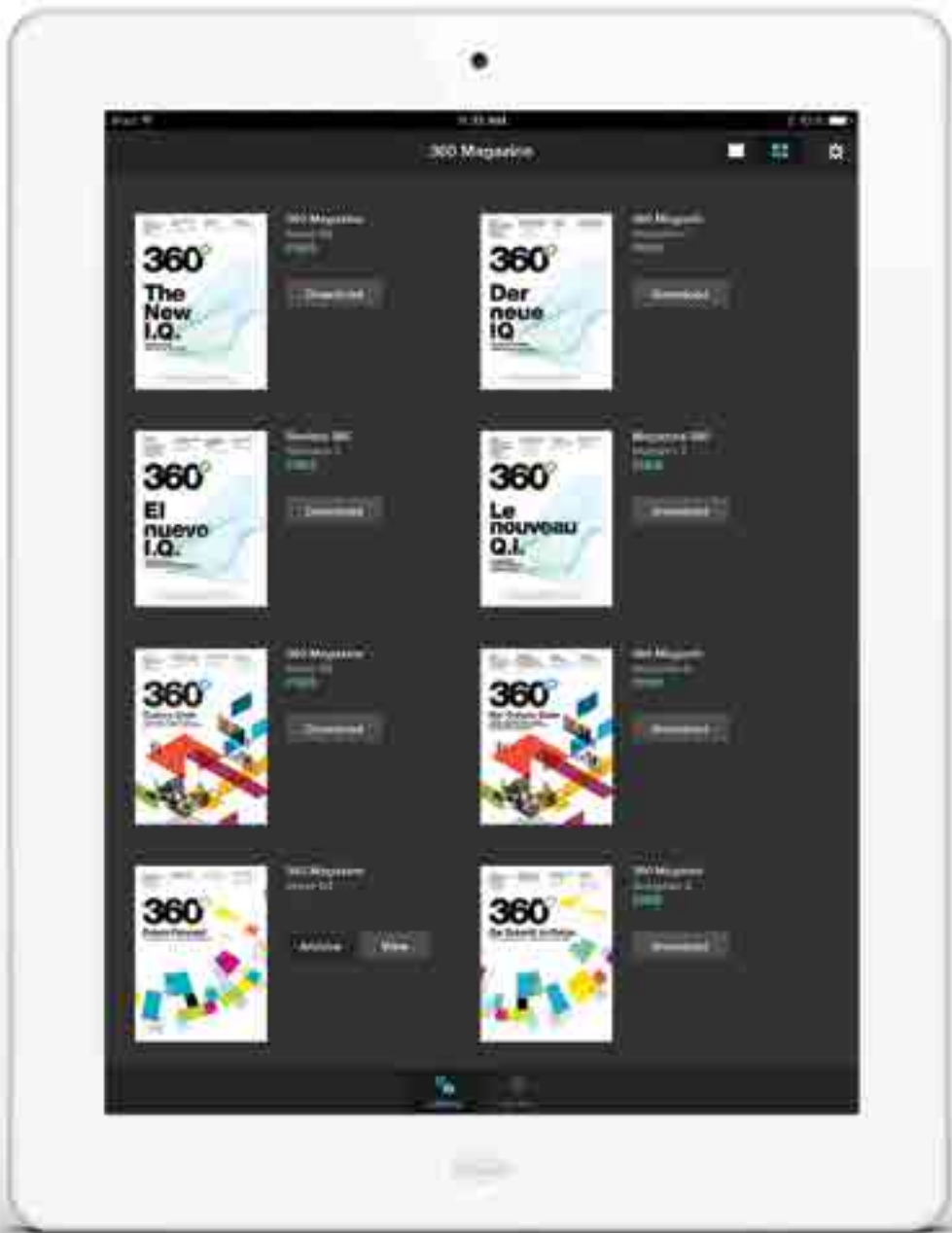
Il a su nous guider dans les bons moments comme dans les épreuves. Il nous a accompagnés dans les instants critiques et les tournants majeurs. Il nous a enseigné l'esprit critique et nous a appris à croire qu'il était possible d'être à la fois économe et créatif.

Il nous a donné l'exemple en tirant parti des acquis d'aujourd'hui, tout en se projetant loin dans l'avenir. Il nous démontre tous les jours que le bien-être des individus est le fondement même de toute notre activité.

Il est pour nous un enseignant, un dirigeant et un visionnaire. Il nous a donné la confiance nécessaire pour croire en nous et en notre travail.

MERCI, JIM HACKETT

Nous souhaitons donc lui rendre hommage en lui dédiant ce numéro.



Accès n'importe quand, n'importe où.

Téléchargez l'App *Steelcase 360* gratuitement sur iTunes.
Recherchez le « Magazine Steelcase 360 » dans le kiosque.



Compatible avec l'iPad. Nécessite iOS 3.2 ou version supérieure.

360°

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

www.steelcase.fr/360

PARTICIPEZ À LA CONVERSATION

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

 facebook.com/steelcase

 twitter.com/steelcase

 youtube.com/steelcasetv

LE MAGAZINE 360 SUR L'IPAD

Recherchez le
« Magazine Steelcase 360 »
dans le kiosque.

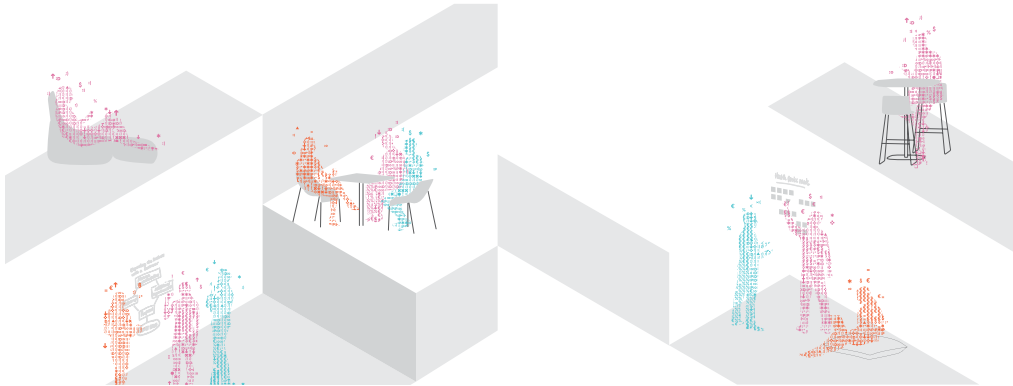
Nécessite iOS 3.2
ou version supérieure.



Sections

- 04 Perspectives
- 06 Tendances 360
- 76 Le développement durable
à l'honneur
- 118 Une courbe d'apprentissage
moderne
- 134 Un leader en action
- 136 Vue sur le monde

Sommaire



10 Se sentir bien au travail pour accroître ses performances

Les dirigeants apprécient les employés qui ont une bonne capacité de collaboration et de communication, qui sont créatifs et flexibles. Mais ils n'ont que très récemment compris que favoriser ces aptitudes nécessite une nouvelle stratégie : un modèle clairement axé sur le bien-être des employés, à la fois sur les plans physique, intellectuel et psychologique. De nouvelles recherches et connaissances de Steelcase montrent que l'espace de travail peut s'avérer être un atout puissant, en aidant les entreprises à transmettre un sentiment de bien-être chez leurs employés. Elles peuvent ainsi obtenir de leurs salariés l'attitude, le comportement et les performances escomptés.



58 Partager les bureaux, oui Partager les microbes, non

Une vie secrète et redoutable se développe à la surface des espaces de travail, où des micro-organismes responsables de maladies prolifèrent. Si les employés sont désormais mobiles et partagent leurs bureaux, grâce aux antimicrobiens ils n'ont plus à partager leurs microbes !

64 Accroître le bien-être au travail

Comment quatre grandes entreprises parviennent à instaurer un sentiment de bien-être au travail.

54 Q&R avec Nic Marks

Créateur du célèbre indice du bonheur de la planète (Happy Planet Index), il se fait un plaisir de nous expliquer pourquoi les employés heureux sont plus productifs et plus innovants.

80 Pleine conscience et authenticité, le pari de B-Free

Comment B-Free permet de stimuler la créativité dans l'espace de travail.

92 Des touches audacieuses pour vous mettre en appétit

Comment des choix apparemment anodins (des tissus et couleurs aux mobiliers intuitifs et adaptatifs) permettent de renforcer le sentiment de bien-être.

98 Étude de l'université d'Arizona : concevoir un espace de travail pour des performances de pointe

À l'université d'Arizona, les chercheurs et enseignants du domaine de la santé étudient l'impact des environnements professionnels qui prennent en charge le mouvement et les postures alternatives.

106 Bibliothèque Mary Idema Pew Library : la nouvelle plaque tournante du savoir

Pour réinventer la bibliothèque universitaire du XXI^e siècle, il convient, en premier lieu, de soulever la chape de silence qui s'est abattue sur cette institution, et d'adhérer pleinement aux méthodes de l'apprentissage actif et de ses corollaires, c'est-à-dire richesse des contenus, collaboration et cacophonie joyeuse.

120 Le bien-être aux antipodes

Une table ronde virtuelle avec cinq professionnels de l'architecture, du design et du développement en Australie, pour bénéficier d'une vue d'ensemble sur le bien-être, applicable à l'échelle mondiale.

126 Bien vivre pour bien travailler

Dix astuces dévoilées par Coalesse.

Perspectives

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



**BEATRIZ ARANTES, KEVIN BUTLER
ET NICOLAS DE BENOIST**
Steelcase Inc.

Beatriz Arantes, Kevin Butler et Nicolas de Benoist font partie d'une équipe internationale collaborant à distance. Ils nous donnent un aperçu holistique du bien-être et de sa dimension interconnectée, à la fois sur les plans physique, intellectuel et psychologique.

Chercheuse au sein de Steelcase WorkSpace Futures et basée à Paris, B. Arantes est spécialisée en psychologie des émotions et du comportement humain, et de leurs interactions avec le travail et les environnements professionnels. Elle est diplômée en psychologie et en lettres portugaises et brésiliennes de l'université de Brown. Elle a étudié la psychologie clinique et la psychologie du travail à l'Universidade Federal de Santa Catarina au Brésil et a obtenu un master en psychologie environnementale appliquée de l'université René Descartes, en France.

Basé à Chicago, K. Butler est ergonome professionnel accrédité. Diplômé de l'université de l'Arizona, il a obtenu un master en génie industriel de l'université d'Ohio. En tant que consultant Steelcase en espace de travail, son activité est axée sur les évaluations comparatives et la transmission des meilleures pratiques en ergonomie à ses clients et aux designers. Il possède également une solide expérience d'ergonome, accumulée en aidant les entreprises à concevoir et à mettre en place des programmes d'ergonomie et de bien-être.

Ayant récemment quitté Paris pour Grand Rapids et le siège international de Steelcase, N. de Benoist est responsable des recherches en design au sein du groupe WorkSpace Futures. Il participe à la définition des stratégies, des produits et des services. En tant qu'adepte du « design thinking », il se passionne pour l'étude des interactions entre les individus d'une part, et entre les individus et les espaces/technologies qui les entourent, d'autre part, y compris la collaboration interculturelle et à distance. Il possède un master en design industriel de l'ENSCI /les Ateliers, l'École nationale supérieure de création industrielle à Paris. Il a également étudié le design et la création de marques industrielles au California College of the Arts.



NILA LEISEROWITZ ET SARAH BADER
Gensler

Selon Nila R. Leiserowitz et Sarah Bader, dirigeantes du bureau de Gensler à Chicago, de plus en plus de personnes à travers le monde aspirent à préserver leur santé, une tendance qui a des répercussions considérables sur tous types d'environnements. Depuis trois ans, leur travail est axé sur les domaines de spécialisation de Gensler, c'est-à-dire les pratiques de bien-être et de santé. Elles réalisent des projets dans le monde entier (des hôpitaux aux aménagements de bureaux, en passant par les magasins), conçus de manière proactive pour favoriser le bien-être. Membre de l'ASID (Société américaine des décorateurs d'intérieur) et de l'IIDA (Association internationale des décorateurs d'intérieur), N. R. Leiserowitz est responsable régionale de Gensler à Chicago depuis 2010. Elle a plus de 30 ans d'expérience dans le design d'intérieur et les stratégies de performance au sein des espaces de travail. Avant de rejoindre Gensler en 1995, elle était vice-présidente et responsable du design d'intérieur chez Perkins + Will à Chicago. Elle est diplômée en design d'intérieur de l'université du Minnesota et

a débuté sa carrière à la tête de sa propre agence de design, à Minneapolis. Membre de l'IIDA, S. Bader a plus de 20 ans d'expérience en gestion de projets et en coordination de consultants, au sein de structures institutionnelles et d'établissements de santé et d'enseignement, ainsi que dans les entreprises. Avant de rejoindre Gensler en 2000, elle a été architecte et décoratrice d'intérieur chez Lohan Associates. Elle est diplômée en finance, en économie et en design d'intérieur et possède un master d'architecture de l'université de Chicago.

VICTORIA REDSHAW
Prévisionniste, Scarlet Opus Ltd.

Spécialistes des tendances actuelles en design et des prévisions concernant l'évolution du design d'intérieur, aussi bien dans les entreprises que chez les particuliers, Victoria Redshaw et son agence, Scarlet Opus Ltd., sont très demandées. Basée au Royaume-Uni, l'agence conseille les revendeurs, les designers et les fabricants du monde entier. « Nous établissons nos prévisions en observant les tendances actuelles et les pronostics sur les deux, trois prochaines années : les projets architecturaux, les expositions et toutes sortes d'autres événements. Nous sommes à la recherche de « dénominateurs communs ». Il s'agit essentiellement d'une science sociale, reposant sur l'intuition ainsi que l'intelligence et l'expérience du designer ». V. Redshaw est enseignante et porte-parole et elle intervient fréquemment dans divers colloques. Elle partage sa vision du futur sur son blog scarletopus.com.



MATTHEW BUMAN, PH.D.
Université d'Arizona

En tant que professeur adjoint à l'École de nutrition et de santé de l'université d'Arizona, M. Buman mène des recherches sur l'impact des habitudes et des comportements quotidiens des gens, dans leur environnement de travail, sur leur santé et leur qualité de vie. Il s'intéresse tout particulièrement aux liens qui existent entre activité physique, comportement sédentaire et sommeil, ainsi qu'à leurs impacts combinés sur le métabolisme cardiaque. Fort de ses études dans le domaine du sport et de la psychologie, il travaille à promouvoir l'activité physique, en prenant en compte les influences individuelles, interpersonnelles et environnementales.

Diplômé de l'université de l'Utah, il a obtenu un master au Springfield College, ainsi qu'un certificat en santé publique et un Ph.D en psychologie du sport et de l'exercice physique de l'université de Floride.

L'ÉCONOMIE DU BIEN-ÊTRE

À mesure que les données sont collectées et analysées, une tendance alarmante se dégage : partout dans le monde, les gens sont en moins bonne santé et leur sentiment de bien-être décline. Il s'agit d'un problème mondial qui peut engendrer des risques importants pour les employeurs.

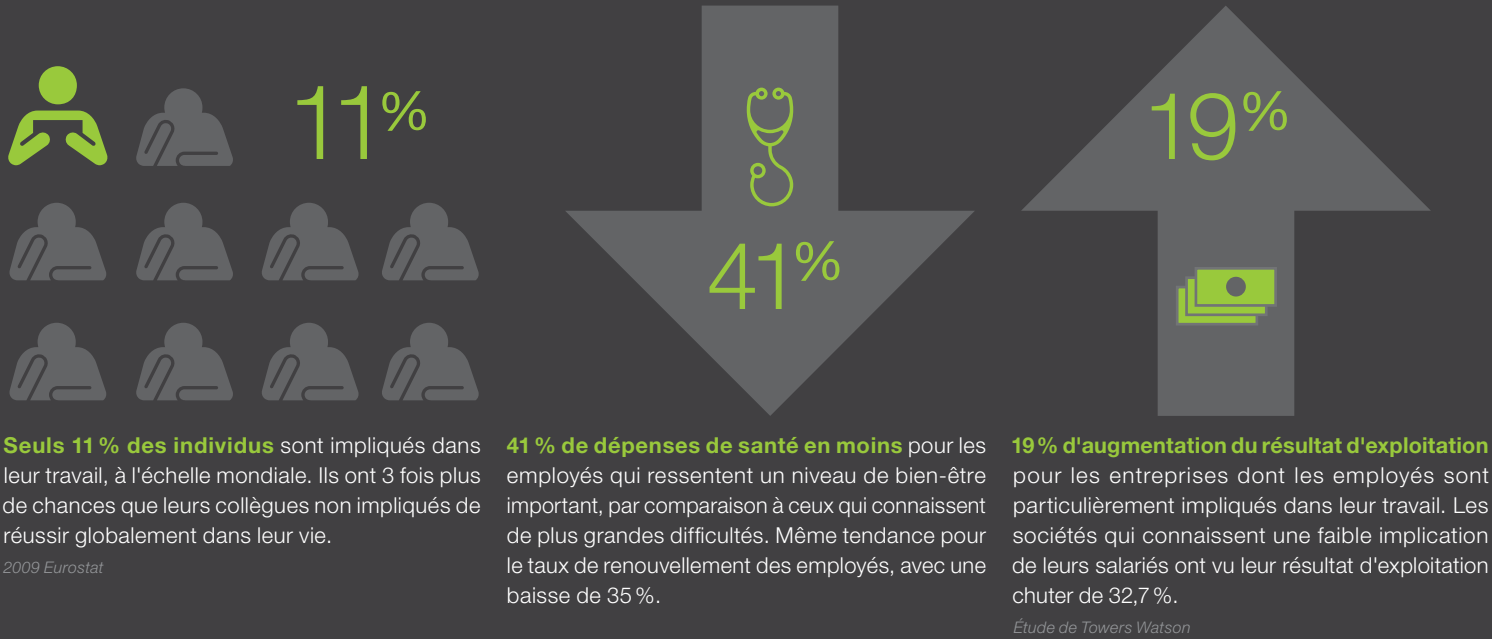
Une santé précaire et un faible sentiment de bien-être chez les employés ont un impact négatif sur les performances individuelles et la productivité des entreprises. Pour les employeurs qui offrent des avantages dans le domaine de la santé, cela se traduit également par une augmentation des dépenses.

Plus que jamais, le bien-être des employés est étroitement lié à la réussite des entreprises, en offrant un avantage concurrentiel certain à celles qui l'encouragent. En misant sur le bien-être physique, intellectuel et psychologique de leurs employés, en l'envisageant de manière holistique et en l'intégrant à leur stratégie commerciale, les entreprises les plus avant-gardistes peuvent escompter un retour sur investissement des plus avantageux, et des employés totalement impliqués dans leur travail.

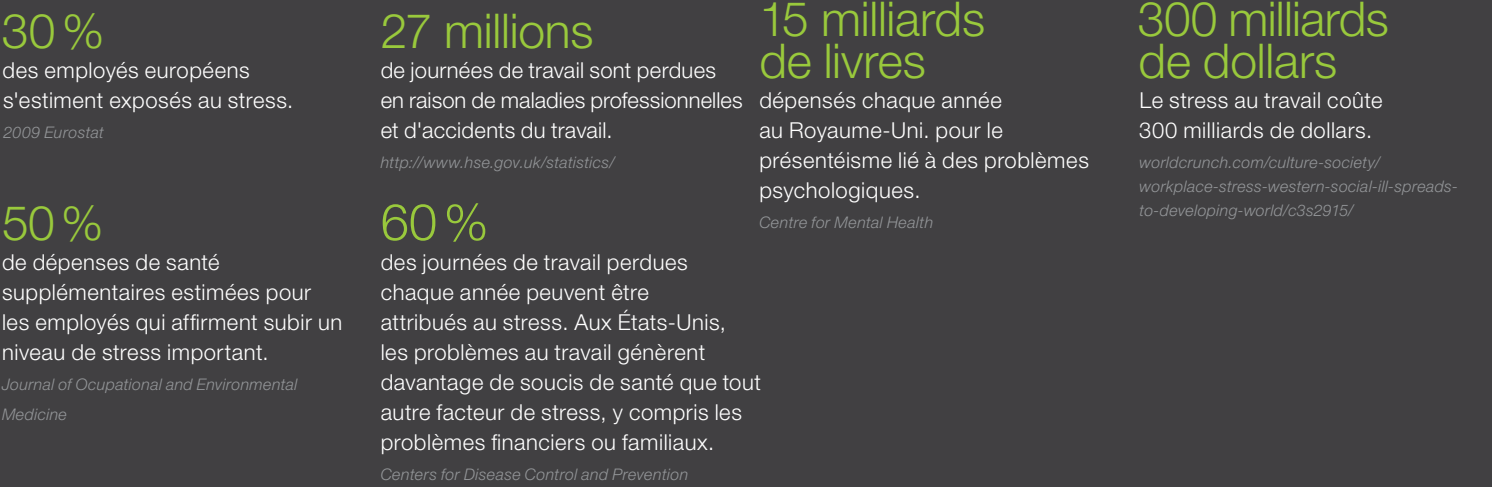
AUJOURD'HUI, LES GENS CONSACRENT PLUS DE TEMPS AU TRAVAIL QU'À TOUTE AUTRE ACTIVITÉ, Y COMPRIS AU SOMMEIL :



LE BIEN-ÊTRE A UNE INCIDENCE SUR LES RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE



LE STRESS EST UNE ÉPIDÉMIE MONDIALE



L'IMPACT PHYSIQUE

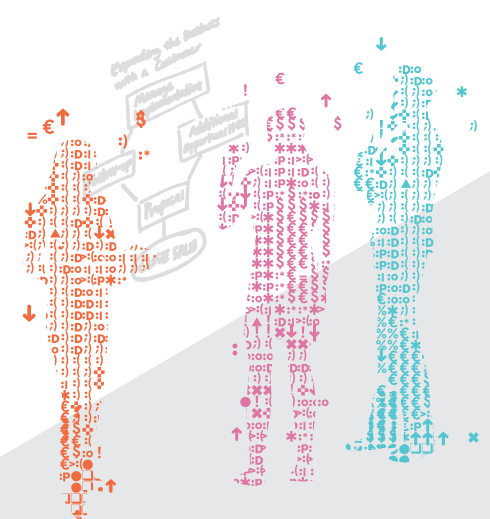
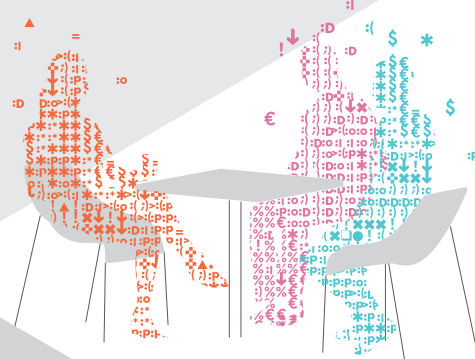


GESTURE ÉPOUSE LES MOUVEMENTS DE VOTRE CORPS

Le premier siège conçu pour les technologies d'aujourd'hui.
www.steelcase.fr/gesture

Steelcase®





BIEN-ÊTRE

UNE QUESTION FONDAMENTALE

Se sentir bien au travail
pour accroître ses performances

Lorsqu'IBM a demandé à des dirigeants du monde entier d'identifier les caractéristiques les plus importantes pour les dirigeants d'aujourd'hui, leurs réponses ont été édifiantes : collaboration, communication, créativité et flexibilité. Les P-DG recherchent des « employés capables de se réinventer sans cesse et à l'aise avec le changement. Ce sont des individus qui apprennent sur le tas et s'enrichissent souvent des expériences de leur entourage », selon l'étude. C'est la complexité des problèmes auxquels les entreprises sont confrontées aujourd'hui qui engendre cette quête de compétences et d'aptitudes. De plus, l'exigence d'innovation n'est plus l'apanage des grandes marques de l'industrie. L'innovation est indispensable à la réussite des entreprises.

Or les dirigeants se trouvent confrontés à un nouveau dilemme : la collaboration, la communication, la créativité et la flexibilité sont des comportements qui exigent des qualités, des indicateurs et un état d'esprit de *leadership*, très différents de ce que la plupart des responsables ont appris par le passé. Pendant des décennies, les écoles de commerce ont produit à la chaîne de jeunes managers très bien formés dans des domaines, tels que la logistique, la gestion des chaînes d'approvisionnement, l'analyse, etc. Les entreprises reconnaissent, depuis peu, que ces bases sont insuffisantes. Il leur faut également créer un environnement et une culture capables de promouvoir ces nouveaux comportements.



- 11 Introduction
- 14 Créer une culture du bien-être par Jim Hackett, P-DG de Steelcase Inc.
- 15 Une vision globale : corps, esprit et environnement
- 19 Votre environnement de travail nuit-il à votre bien-être ?
- 21 Les six dimensions du bien-être dans l'espace de travail
- 35 Amorce de réflexion : les concepts derrière les applications
- 51 Gensler : concevoir pour le bien-être

Pour favoriser la créativité et l'innovation, il faut une nouvelle stratégie qui pourrait en étonner plus d'un : mettre l'accent sur le bien-être des employés et de l'entreprise.

« Les entreprises les plus prospères s'intéressent à présent au bien-être de leurs employés, dans le but de bénéficier d'un avantage concurrentiel, émotionnel et financier », explique Tom Rath, responsable des recherches en environnement de travail chez Gallup et coauteur du best-seller *Wellbeing*.

T. Rath et d'autres éminents théoriciens du domaine font remarquer que la notion de bien-être des employés est totalement différente du sens qu'elle revêt habituellement, c'est-à-dire du seul bien-être physique. Il s'agit actuellement du principal aspect sur lequel les entreprises concentrent leurs efforts. Aux États-Unis, les programmes de bien-être sont motivés par le besoin de maîtriser les coûts liés à l'assurance-maladie, généralement à la charge de l'employeur. Dans d'autres pays, les entreprises et les gouvernements cherchent également à limiter la hausse des coûts générés par les maladies et les troubles psychologiques au sein des effectifs.

“Les entreprises les plus prospères s'intéressent à présent au bien-être de leurs employés, dans le but de bénéficier d'un avantage concurrentiel, émotionnel et financier.”

Tom Rath

Le bien-être en danger

Les entreprises ont de très bonnes raisons de se préoccuper du bien-être physique de leurs effectifs, en raison du coût qu'il peut engendrer. Partout dans le monde, les taux de maladies cardiaques et pulmonaires, de diabète et d'obésité sont en nette progression. Selon la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture), le Mexique connaît un taux d'obésité chez l'adulte de 32,8 %, ce qui le place devant les États-Unis (31,8 %). On dénombre actuellement environ 1,5 milliard d'adultes en surpoids à travers le monde, dont au moins 25 % se trouvent en Chine, selon l'Institut mondial de la santé de l'université de Duke. Au Mexique, le diabète de type 2 est la première cause de mortalité chez les adultes, comme le confirme une étude menée en 2011 par le Forum économique mondial et l'École de santé publique de la faculté de Harvard.

Parallèlement, la santé déclinante des employés soumet les employeurs à un risque sanitaire de plus en plus élevé, et l'omniprésence des nouvelles technologies oblige les individus à adopter un fonctionnement multitâche sans précédent, provoquant un surmenage intellectuel. Selon Shawn Achor, auteur, chercheur et enseignant à Harvard, nous recevons 11 M de bits d'informations chaque seconde, mais notre cerveau ne peut traiter que 40 bits de manière efficace. Basculer d'une tâche à une autre complique la concentration et peut provoquer un blocage psychologique. La productivité d'un individu peut ainsi chuter de 40 %, selon une recherche publiée par la Société américaine de psychologie.

Outre les contre-performances intellectuelles, le stress contribue également à l'explosion de maladies typiques « des pays industrialisés » à travers le monde. La rapidité des changements dans les activités professionnelles, ainsi que les outils et les technologies utilisés ont complexifié le travail, qui est désormais plus fatigant et plus stressant. La quantité de travail et la brièveté des délais ne cessent de croître, et la vie professionnelle déborde souvent sur la vie privée. Ces facteurs génèrent tous du surmenage et l'apparition d'autres signes de malaise chez les employés, et donnent à la notion de bien-être une dimension proche de la gestion du risque.

Au Royaume-Uni, les recherches entreprises par le Centre pour la santé mentale évaluent le coût du présentisme lié aux troubles psychologiques (présence physique au travail mais manque de productivité sur le plan intellectuel) à 15 milliards de livres par an, soit un coût presque deux fois supérieur à celui des absences. Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress serait un facteur dans au moins la moitié de l'ensemble des journées de travail perdues. Les pays en voie de développement commencent eux aussi à voir apparaître le stress au travail, selon un rapport paru en 2011 dans le journal *Le Monde* : « Les pays asiatiques et ceux de l'hémisphère Sud étudient désormais officiellement et en détail les problèmes sociopsychologiques et les conséquences économiques du stress lié au travail. »

Pour comprendre les facteurs à l'origine d'un sentiment de bien-être chez les individus, les chercheurs de Steelcase WorkSpace Futures en Europe, en Amérique du Nord et en Asie ont récemment étudié le sujet de manière exhaustive. Ils ont analysé le rôle de l'espace physique dans l'émergence des comportements favorisant le bien-être chez les employés. Après avoir synthétisé plusieurs années de recherches fondamentales menées par Steelcase et après une enquête mondiale sur les multiples facettes de la notion de bien-être, l'équipe a tiré une conclusion tout à fait originale : le bien-être est une notion systémique et holistique. Il est multidimensionnel et intègre les besoins physiques, intellectuels et psychologiques des individus. L'équipe en a conclu que les espaces de travail dans lesquels les individus évoluent peuvent être conçus de manière à influencer positivement les multiples dimensions du bien-être chez les employés.

« Une santé précaire peut générer des résultats financiers médiocres, en raison de l'absentéisme, du présentisme, des accidents du travail et de l'augmentation des coûts. C'est pourquoi l'accent a été mis sur la prévention », explique Beatriz Arantes, chercheuse chez Steelcase et co-responsable d'une étude récente sur le bien-être des employés. Parallèlement, selon B. Arantes, les gens prennent de plus en plus conscience que le bien-être comme simple mesure défensive est une stratégie commerciale bien peu efficace.

« Le bien-être physique est un sujet de pré-occupation majeur », note Nicolas de Benoist, qui a collaboré avec B. Arantes et d'autres chercheurs de Steelcase. « En réalité, se concentrer uniquement sur le bien-être physique peut nuire au bien-être global des individus. À l'échelle de l'entreprise, se focaliser exclusivement sur le bien-être physique ne fait qu'occulter les grandes opportunités commerciales. Le bien-être des employés représente une condition essentielle pour parvenir au niveau de créativité et d'innovation dont les entreprises ont besoin pour réussir aujourd'hui. »

Et les employeurs les plus avant-gardistes ont bien compris le message : « On constate aujourd'hui que certaines entreprises manifestent un intérêt croissant pour le bien-être, dans un sens plus proactif », explique B. Arantes. « Les entreprises souhaitent innover davantage. Elles tablent sur des résultats positifs grâce à des effectifs plus créatifs, plus impliqués et plus innovants. Dans une économie de la connaissance globalisée, tout investissement lié au bien-être est forcément dans l'intérêt des entreprises. »

Malgré tout, pour beaucoup de dirigeants, le bien-être reste un concept futile, par rapport à d'autres stratégies commerciales recherchées. Même le choix de T. Rath d'associer les termes « émotionnel », « financier » et « avantage concurrentiel » dans une même phrase peut effrayer certains dirigeants !

Bilan

Temps perdu

15,1 milliards de livres
Coûts du **présentisme**

8,4 milliards de livres
Coûts de l'**absentéisme**

Source : U.K. Centre for Mental Health

Bilan
Les employés les moins impliqués coûtent à l'entreprise presque deux fois plus que les employés absents.

Surmenage intellectuel

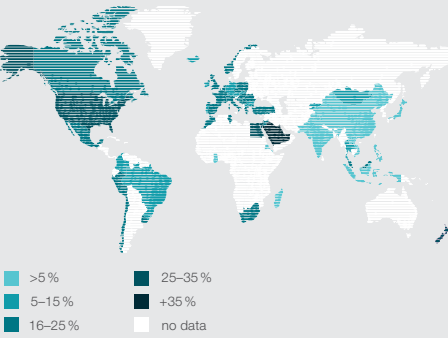
Nous sommes confrontés chaque seconde à environ **11M de bits** d'information, mais le cerveau conscient ne peut quant à lui traiter efficacement que **40 bits** d'information.

Source : The Happiness Advantage, Shawn Achor

Bilan
Blocage mental empêchant toute créativité qui entraîne une baisse des innovations. Frein à la compétitivité et à la croissance des entreprises.

Obésité à l'échelle mondiale

% de la population adulte considérée comme étant obèse.



Source : World Health Organization

Bilan
Alors que l'épidémie d'obésité s'aggrave, les dépenses de santé grimpent en flèche.

UNE VISION GLOBALE :

CORPS, ESPRIT
ET ENVIRONNEMENT

Quelques mois avant son départ en retraite, prévu fin février 2014, notre P-DG Jim Hackett a bien voulu nous donner son point de vue sur le bien-être et sur sa signification pour les dirigeants et les entreprises d'aujourd'hui.



Jim Hackett
CEO, Steelcase, Inc.

Créer une culture du bien-être

J'ai eu cette chance en début de carrière d'être lucide sur la relation entre la santé physique et la capacité à bien faire son travail. En suivant les bons conseils de mon frère, qui est médecin, je me suis rendu compte que je devais gérer ma santé avec la même motivation que mon travail. J'ai également appris que la santé ne se limitait pas à l'état physique. Notre organisme est un système complexe de processus qui agissent les uns sur les autres.

J'ai compris, à l'époque, que le bien-être consistait en un équilibre harmonieux entre le corps, les émotions et l'intellect. Je me suis alors défini des objectifs et efforcé de respecter cet équilibre.

Lorsque je suis devenu P-DG de Steelcase, j'ai eu le sentiment que ce qui était vrai pour moi, l'était aussi à une échelle plus large ; j'ai acquis la conviction que le bien-être des individus et celui de l'entreprise sont liés. Plus les employés éprouvent du bien-être, plus l'entreprise peut prospérer, que ce soit en termes de fiscalité, d'agilité, d'innovation ou de croissance.

Par bien-être, j'entends un sentiment qui englobe la totalité de l'individu : le corps, l'esprit et l'âme. Je me suis rendu compte que l'espace physique pouvait être un puissant vecteur d'épanouissement pour les gens, et qu'il leur permettait, en retour, de bâtir une entreprise résiliente et agile, conformément à nos souhaits.

Depuis, le monde du travail s'est complexifié et l'activité s'est intensifiée pour presque tout le monde. Les problèmes liés au stress, l'inverse même du bien-être, sont un facteur de risque que les dirigeants peuvent et doivent gérer de manière proactive, pour eux-mêmes et pour leurs entreprises. Les individus excessivement stressés, surmenés et anxieux ne parviennent pas à envisager les difficultés avec optimisme et à progresser dans leur travail. À l'inverse, les individus qui se sentent soutenus peuvent tout accomplir et tirent pleine satisfaction de leur travail.

Les recherches que nous avons menées au cours des dix dernières années montrent que lorsque l'espace de travail fournit l'intégralité des nouvelles technologies, des outils et des ressources dont les gens ont besoin pour leurs tâches et leurs projets, les conflits s'en trouvent limités et les capacités des individus optimisées. Cela permet d'éliminer les contraintes, les énervements et les solutions de rechange qui ralentissent les gens et provoquent du stress inutilement. À mesure que nous continuons

nos recherches et nos découvertes, nous parvenons à identifier et à résoudre ces problèmes. C'est ce qui nous a motivés à lancer un nouveau projet de recherche, axé uniquement sur le bien-être des employés, dans l'espace de travail. Notre objectif était d'étudier attentivement les éléments constitutifs de l'espace de travail et de déterminer comment celui-ci pouvait générer un sentiment de bien-être au quotidien. Nous continuons à enrichir nos connaissances sur la puissance de l'espace, grâce auquel nous pouvons créer un environnement source d'harmonie, comme je le décrivais plus tôt.

Au cours de ma carrière, j'ai eu la chance d'avoir d'immenses dirigeants comme mentors. L'une des principales leçons que m'a enseignée Bob Pew, notre P-DG pendant plusieurs décennies avant que je prenne la direction de Steelcase, était que les êtres humains ont besoin d'enrichissement au travail, mais aussi en dehors du bureau. Si vous souhaitez investir dans une structure, assurez-vous qu'elle a été conçue pour répondre aux besoins essentiels des individus, que ce soit sur le plan psychologique ou physique. Ce conseil m'a accompagné depuis, et il est l'essence même de l'identité de Steelcase et de notre activité.

Lorsqu'une personne rejoint l'entreprise, nous tissons des liens avec elle. Un espace de travail conçu pour satisfaire le bien-être des employés peut être une source de fierté et d'inspiration, et permet d'atteindre les objectifs fondamentaux de l'entreprise. Il peut être un lieu dans lequel les gens se sentent bien et où ils expriment leur joie de faire partie de l'entreprise ; un endroit qu'ils aimeraient faire visiter à leurs familles et amis et qui reflète les valeurs de l'entreprise.

Mon expérience en tant que P-DG de Steelcase depuis 19 ans m'a enseigné que le travail est une réalité intrinsèquement sociale. Lorsqu'on prend conscience que les objectifs et la santé émotionnelle des grandes multinationales dépendent des gens qui les composent, on peut faire grimper en flèche les performances des individus.

La réussite d'une entreprise tient fondamentalement à la création d'espaces capables de satisfaire le bien-être des individus. C'est aussi simple et puissant que cela.

“Forts des résultats de notre travail, nous en sommes venus à cette définition du bien-être : la préservation d'un esprit sain, dans un corps sain, dans un environnement social et matériel favorable.”

Lorsque les entreprises s'intéressent au bien-être de leurs employés, elles commencent souvent, et sans surprise, par intervenir sur leur santé physique et l'ergonomie. Outre les mesures directement liées à la santé, comme la prévention de l'obésité, la lutte contre le tabagisme et l'incitation à l'exercice physique, de nombreuses entreprises améliorent également l'ergonomie de l'espace de travail, afin de prévenir les blessures chez leurs employés.

Le développement de l'ergonomie dans les années 1980 a permis une compréhension approfondie de la biomécanique et de l'importance du soutien apporté aux individus dans les différentes postures adoptées. Si dans les années 1980, l'objectif était de maintenir une posture neutre et statique chez les employés de bureau travaillant sur PC, les recherches de pointe menées par Steelcase ont

montré l'importance d'un soutien dynamique, calqué sur les mouvements de la colonne vertébrale. L'entreprise a défini un nouveau standard en matière de siège ergonomique.

Les chercheurs de Steelcase ont poursuivi leurs études sur l'importance du mouvement et ont encouragé les employés à entrecouper les périodes où ils étaient assis par des intervalles de marche et de station debout, tout au long de la journée. De récentes études effectuées par Marc T. Hamilton (2007), Pedersen (2009) et Stephens (2010) ont apporté un nouvel éclairage sur la relation qui existe entre de longues périodes de sédentarité et des problèmes de santé courants, tels que la prise de poids, le syndrome métabolique et le diabète. On sait aujourd'hui que la position assise de manière prolongée demande des efforts spécifiques à l'organisme, avec des conséquences néfastes : perturbation des fonctions métaboliques et baisse des défenses immunitaires. Après toute une journée passée assis, même l'exercice physique ne permet pas d'inverser la tendance.

Parallèlement à ce phénomène, les nouvelles technologies encouragent aussi les individus à rester assis encore plus longtemps, dans des sièges conçus avant la généralisation des tablettes et autres appareils de poche dans l'espace de travail. Et ces nouveaux comportements engendrent de nouvelles postures au travail, dont certaines provoquent davantage de douleurs.

Le lien entre le corps et l'esprit

« Les problèmes ergonomiques devraient toujours être la priorité des employeurs », affirme Kevin Butler, responsable de l'ergonomie chez Steelcase. « Les troubles des membres supérieurs, surtout les douleurs au niveau du cou et des épaules sont en train de se généraliser, en raison de la tendance constante des gens à baisser la tête vers les appareils qu'ils tiennent entre leurs mains. »

K. Butler affirme que les espaces de travail doivent être conçus de manière à prendre en charge une diversité de postures et à offrir de multiples environnements, afin que les gens puissent choisir de s'asseoir, de rester debout, de marcher, d'être perchés sur leurs sièges ou même de se tortiller, s'ils le souhaitent. Toutefois, il fait remarquer que toutes les postures n'ont pas les mêmes conséquences.

« Certaines postures sont fondamentalement néfastes pour le corps et ne devraient pas être encouragées », indique-t-il. « J'ai vu des espaces de travail conçus pour être attrayants et favoriser la créativité, dans une atmosphère extraordinaire. Cependant l'ergonomie y est parfois catastrophique. Cela porte préjudice à la fois aux individus et aux entreprises. »

Les aménagements les plus judicieux sont ceux qui offrent tout un éventail de choix, tout en assurant un maintien ergonomique. K. Butler insiste sur l'importance de parvenir à un équilibre entre ces deux notions, sans avantager l'une au détriment de l'autre.

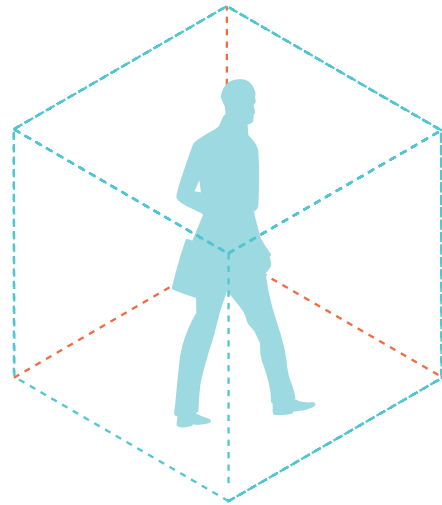
Les chercheurs et designers de Gensler, cabinet d'architecture, de design, de planification et de conseil leader dans le monde, vont dans le même sens : le bien-être est un concept multidimensionnel. « Malheureusement, de nombreux employeurs continuent à investir des sommes considérables dans le bien-être physique, puis considèrent le problème comme réglé », explique N.R. Leiserowitz, membre de l'ASID et de l'IIDA, responsable régionale de Gensler à Chicago, à la tête des travaux que l'entreprise réalise à l'échelle internationale, dans le secteur de la santé et du bien-être. « Les gens pensent qu'avec des salles de sport, ils peuvent régler la question du bien-être. Mais il ne s'agit là que d'une partie du problème. La salle de sport ou les sièges réglables ne résolvent pas tout. La question n'est pas d'intervenir uniquement sur l'espace physique. Le bien-être touche à la culture d'une entreprise, aux stratégies RH et à l'environnement. Il s'agit d'un écosystème symbiotique. »

Les entreprises font face à des problématiques de plus en plus complexes et reconnaissent le bien-être comme un concept multidimensionnel. Elles sont conscientes que corps et esprit sont étroitement liés. Les scientifiques étudient actuellement l'interdépendance entre notre état mental et physique, ainsi que l'influence de nos sens sur notre intellect. Les chercheurs ont découvert que les informations fournies par notre sens du toucher (contact avec une surface rigide ou souple, rêche ou douce, par exemple) peuvent influencer notre perception d'un échange annexe entre diverses personnes. Le bruit est un autre facteur dont l'impact sur le bien-être cognitif est considérable. Il peut avoir des conséquences physiologiques, psychologiques et comportementales indésirables, selon Julian Treasure, président de The Sound Agency, cabinet de conseil basé au Royaume-Uni. Il a été démontré que le bruit de fond au sein de l'espace de travail est responsable de l'augmentation des niveaux d'hormones du stress chez les employés, ainsi que l'altération de la mémoire à court terme, de la compréhension à la lecture et du besoin de communiquer avec les autres, affirme-t-il. Dans l'espace de travail, les bruits gênants peuvent provenir de sources très diverses : climatisation, sonneries insupportables, circulation, chantiers, masquage sonore et surtout par les voix des autres personnes présentes. « De nombreuses recherches récentes montrent que particulièrement dans les bureaux bruyants, les sons les plus agressifs au niveau cognitif sont les conversations ambiantes », explique J. Treasure. Les environnements bruyants empirent généralement avec le temps, car les gens ont tendance à parler de plus en plus fort, à mesure que le bruit ambiant croît (effet Lombard). Ce phénomène altère non seulement la santé, mais aussi la productivité des individus, qui peut chuter de 66 %, selon une étude citée par J. Treasure.

Il affirme, cependant, que les environnements en open space peuvent être parfaitement adaptés à de nombreux modes de travail. « Il s'agit là d'une manière de travailler, mais ce n'est pas la seule. Nous devons proposer aux gens des espaces qui correspondent à leurs besoins, au moment voulu. » Et inversement, un espace de travail où règne le silence serait difficile à supporter. « Les lieux où l'on peut entendre les mouches voler sont très intimidants, car le moindre son y est audible », ajoute-t-il.

Selon J. Treasure, la solution consisterait à créer toute une palette d'espaces de travail, chacun conçu en fonction des bruits adaptés à la tâche effectuée et aux personnes qui occupent l'espace. L'objectif est de concevoir des environnements de travail non seulement agréables au niveau esthétique, mais respectant aussi l'expérience sensorielle humaine.

À une époque où le surmenage intellectuel est devenu monnaie courante, les chercheurs étudient le lien qui existe entre les processus intellectuels et les interactions du corps avec l'environnement. Ces travaux montrent à quel point les individus sont plus performants lorsqu'ils peuvent se décharger intellectuellement sur leur environnement, en raison des limites de leur attention ou de leur mémoire. Dans son expression la plus élémentaire, un environnement physique équipé de tableaux permet aux individus de transférer leur charge d'informations sur une surface où leur travail est visible aux yeux de tous. À une échelle plus approfondie, les chercheurs de Steelcase étudient la façon dont les éléments mobiliers et architecturaux avec technologies embarquées permettent à l'environnement physique de prendre en charge des tâches routinières, telles que l'activation anticipée des équipements. Pouvoir déléguer certaines fonctionnalités à l'environnement permet de libérer des capacités cérébrales pour des tâches plus complexes.



**Environnement social
+ Physique positif
= Engagement**

Se sentir bien au travail

Dans son étude globale sur le bien-être, Gallup a étudié le lien puissant qui existe entre le corps et l'esprit : l'implication. Les chercheurs ont découvert que le manque d'implication est l'un des principaux éléments précurseurs de la dépression et de l'élévation des taux de cholestérol et de triglycérides. Et probablement plus inquiétant encore pour les entreprises, Gallup a découvert que plus de deux tiers des employés à travers le monde se contentent d'attendre la fin de la journée de travail. Ils sont de plus en plus heureux à mesure que l'heure du départ approche. En d'autres termes, non seulement les travailleurs qui ne se sentent pas impliqués sont moins productifs, mais ils peuvent aussi coûter davantage à l'entreprise, en raison des problèmes physiques et psychologiques associés au stress. Les facteurs de stress quotidiens peuvent provoquer des émotions négatives chez les individus, en les obligeant à être constamment aux aguets. Et cet état de lutte ou de fuite a pour conséquence des taux de cortisol et d'autres hormones du stress, qui finissent par épuiser et endommager l'organisme, et affecter l'équilibre psychologique.

« La culture occidentale a pour habitude de distinguer le corps, l'esprit et l'environnement, mais la science montre qu'ils sont intimement liés ; ce que les Orientaux, eux, ont compris depuis bien longtemps », explique B. Arantes. « Cela signifie que le concept de bien-être dépasse les considérations liées à la santé physique. De plus, bien-être et bonheur ne sont pas synonymes, puisque le bonheur est une émotion éphémère, transitoire. Forts des résultats de notre travail, nous en sommes venus à définir le bien-être comme la préservation d'un esprit sain, dans un corps sain, dans un environnement social et matériel favorable. »

“La culture occidentale a pour habitude de distinguer le corps, l'esprit et l'environnement, mais la science montre qu'ils sont intimement liés ; ce que les Orientaux, eux, ont compris depuis bien longtemps.”

Le travail créatif désormais à l'œuvre

Les moteurs biologiques des émotions

Étant donné la large place accordée à la dimension physique du bien-être, les chercheurs de Steelcase ont décidé de porter toute leur attention sur un aspect de cette notion que beaucoup d'entreprises ont du mal à aborder : les émotions. En effet, le ressenti des individus a un impact significatif sur leur santé et leur travail.

«Au sens le plus simple, travailler c'est agir, faire quelque chose. Les émotions préparent notre corps et notre esprit à l'action», explique B. Arantes. «On appelle émotion la relation entre l'esprit et le corps. Les êtres humains sont des organismes biologiques qui ont évolué dans la nature. Par le passé, notre survie dépendait de notre capacité à interpréter les situations environnantes comme sûres ou dangereuses, puis à réagir en conséquence. Le pressentiment d'un danger prépare le corps à fuir ou à combattre. En revanche, lorsque nous nous trouvons dans un environnement sûr et accueillant, notre corps se détend et notre esprit commence à réfléchir à d'autres sujets.»

Selon elle, il est important de prendre conscience «à quel point nos réactions sont la conséquence de notre développement biologique. Notre survie en tant qu'espèce dépendait d'actions adaptées déclenchées par nos émotions. Nous sommes des organismes en constante évolution, qui ont besoin d'être continuellement réparés. Lorsque nous nous trouvons dans un état d'esprit négatif, nous ne pouvons pas réparer nos cellules. Les émotions négatives font partie de la vie, mais elles ne doivent pas se prolonger trop longtemps, ni prendre le pas sur les émotions positives. Lorsque les gens sont dans un environnement qui favorise les émotions positives, ils peuvent être pleinement productifs, collaboratifs et créatifs».

Lorsque le travail des individus change, leurs besoins évoluent également. Et lorsque les besoins changent, l'environnement de travail se doit de suivre le mouvement afin de continuer à soutenir les employés dans leurs efforts. Les bureaux sont passés d'espaces principalement axés sur des tâches routinières à des espaces destinés à des tâches créatives, ce qui a des conséquences majeures en matière de bien-être.

Le travail créatif consiste à communiquer avec les autres, à être ouvert à de nouvelles idées, à prendre des risques et à faire de nouvelles expériences.

Autant de comportements qui sont incompatibles avec un état d'esprit caractérisé par le stress. Pour créer un terrain favorable au travail créatif, l'environnement doit être positif et accueillant. L'espace de travail est plus important que jamais et il doit être plus polyvalent que par le passé.

«Les entreprises telles que Zappos et Google se sont développées en adoptant une approche plus émotionnelle du bien-être et en mettant en avant leurs sociétés comme des espaces créatifs, où il fait bon vivre et travailler», explique B. Arantes. «Elles en récoltent les avantages en termes de bilan, et se rendent compte que l'état d'esprit positif de leurs employés représente un argument supplémentaire lors des recrutements.»

Cependant, en matière de bien-être au travail, la plupart des entreprises se fient toujours à leurs intuitions et à l'apprentissage par essais et erreurs. Jusqu'ici, les recherches liées à l'impact de l'environnement de travail sur le bien-être ne sont pas allées au-delà de la simple ergonomie, de la qualité de l'air et d'autres facteurs évidents. Il manquait un ensemble de connaissances cohérentes sur les facteurs essentiels du bien-être des individus, ainsi qu'un plan d'action pour que les entreprises puissent mettre en place ces facteurs au sein de leurs espaces. L'objectif de l'équipe Steelcase était précisément de contribuer à combler ces lacunes.

«Nos recherches reposent sur un principe : nous ne voulons pas seulement comprendre le concept de bien-être, nous voulons le développer», explique N. de Benoist.



Votre environnement de travail nuit-il à votre bien-être ?

Lors d'un débat récent sur l'avenir du travail, Andrew Zoli, directeur exécutif de PopTech, a demandé à une salle pleine à craquer dans quel lieu les participants étaient les plus performants. Réponse : pas au travail. Tous ont décrit les cafés branchés, les bureaux à domicile et les bibliothèques qui les aident se motiver, à se concentrer et à s'impliquer. Seule une personne a cité son bureau, récemment repensé et réaménagé, comme un espace dans lequel elle se sent utile et pleine d'énergie.

Cette discussion rappelle bien d'autres conversations qui ont lieu en ligne et dans un grand nombre de forums, où les gens débattent avec passion des meilleurs environnements de travail en termes de productivité. Dans leur dernier ouvrage *Remote*, les auteurs Jason Fried et David Heinemeier Hansson vont jusqu'à affirmer que les bureaux sont totalement inutiles.

Ces débats préoccupent les dirigeants, qui reconnaissent la nécessité de rassembler les gens au sein d'espaces capables d'assurer leur bien-être et de les aider à faire leur travail le mieux possible. Ils ont conscience que quelque chose ne fonctionne pas dans l'environnement physique de leur entreprise, mais ils ne savent pas toujours quelles mesures adopter.

Les recherches continues de Steelcase permettent d'identifier les éléments nécessaires à la créativité et à la productivité des employés, ainsi que les paramètres perturbateurs les plus fréquents.

Les plus grandes entreprises peuvent avoir une influence considérable sur le bien-être de leurs employés, ou au contraire l'entraver, en portant toute leur attention sur l'espace physique. Avec quelques efforts, on peut faire en sorte que les gens quittent le bureau avec autant d'énergie (voire plus !) qu'à leur arrivée.

Intimité

95%

95 % affirment avoir besoin d'un lieu calme et discret pour les conversations confidentielles.

40%

40 % ne disposent pas de ce type d'espace.

Concentration

95%

Selon 95 % des participants, il est important de pouvoir disposer d'espaces privés et calmes pour les tâches nécessitant de la concentration.

41%

41 % affirment ne pas avoir accès à ce type d'espace.

Respecter les exigences élémentaires

50%

50 % des employés affirment ne pas bénéficier d'une vue agréable.

40%

40 % se plaignent de ne pas avoir accès à la lumière naturelle.

30%

Plus de 30 % disent respirer un air de mauvaise qualité.

37%

37 % d'employés perdent jusqu'à 30 minutes par jour pour des raisons d'inconfort physique.

Répît

91%

91 % des individus affirment avoir besoin d'espaces informels pour recharger leurs batteries.

51%

Plus de la moitié (51 %) indiquent ne disposer d'aucun lieu de ce type dans leur environnement de travail.

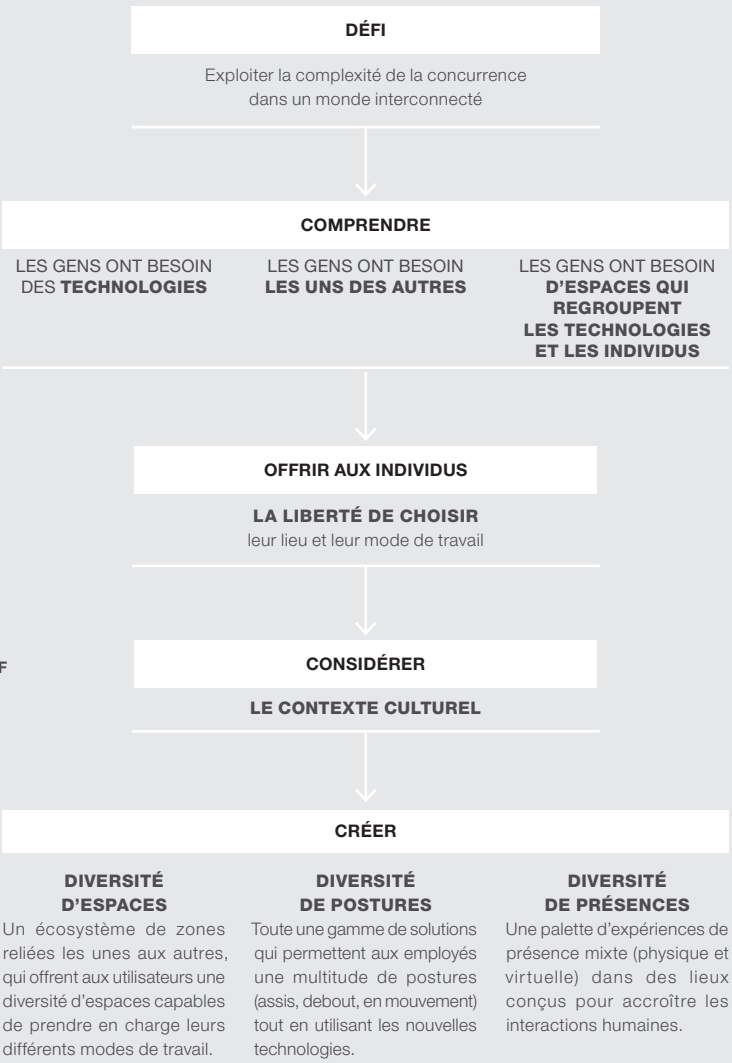
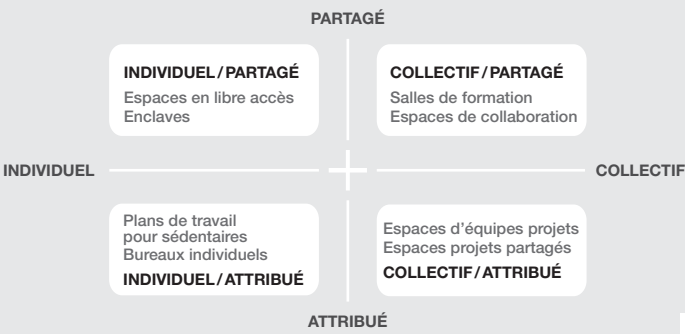
* Étude de Steelcase sur les espaces de travail, menée auprès de plus de 37 000 employés en Amérique du Nord

“Lorsque les gens sont dans un environnement qui favorise les émotions positives, ils peuvent être pleinement productifs, collaboratifs et créatifs.”

Un espace de travail interconnecté

Choix + contrôle

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



LES SIX DIMENSIONS DU BIEN-ÊTRE DANS L'ESPACE DE TRAVAIL

La synthèse des recherches de l'équipe Steelcase a permis de définir six dimensions dans la notion de bien-être, qui peuvent être influencées par la conception de l'espace. Le concept fondateur qui relie ces six dimensions entre elles est ce que Steelcase appelle « l'espace de travail interconnecté », qui permet aux employés de décider de leur lieu et de leur mode de travail. « Pour favoriser le bien-être, il convient d'offrir aux employés une diversité d'espaces de travail, parmi lesquels ils sont libres de faire leur choix », indique N. de Benoist. « Jusqu'ici, les espaces étaient principalement conçus dans un esprit d'efficacité et selon l'approche du "format unique". » Toutefois, cela ne permet pas aux employés de choisir le type d'environnement dont ils ont besoin pour leur travail. Lorsqu'ils disposent d'un choix, ils ont le sentiment de pouvoir décider. Par conséquent, ils se sentent plus forts, davantage impliqués dans leur travail et moins stressés. »

Voici les trois principes fondamentaux permettant d'offrir ce niveau de choix :

- Diversité d'espaces**
Un écosystème de zones reliées les unes aux autres, qui offrent aux utilisateurs une diversité d'espaces capables de prendre en charge leurs différents modes de travail.
 - Diversité de postures**
Une gamme de solutions pour s'asseoir, se tenir debout ou bouger, compatibles avec les différentes technologies utilisées.
 - Diversité de présences**
Une palette d'expériences liées à la présence mixte (physique et virtuelle) dans des lieux conçus pour accroître les interactions humaines.
- Lorsqu'ils sont intégrés dans la conception d'un espace de travail, ces principes offrent les conditions de base pour la prise en charge des six dimensions clés du bien-être, identifiées par les chercheurs de Steelcase.

- 1 Optimisme** Promouvoir la créativité et l'innovation
- 2 Pleine conscience** Implication totale
- 3 Authenticité** Être soi-même
- 4 Appartenance** Se sentir relié aux autres
- 5 Sens** Avoir des objectifs
- 6 Énergie** Être dynamique et motivé



1 Optimisme

PROMOUVOIR LA CRÉATIVITÉ ET L'INNOVATION

Être optimiste ne consiste pas uniquement à s'attendre à des résultats positifs dans divers domaines de l'existence. Cela signifie être en quête de nouvelles découvertes et de nouvelles approches, par opposition à une attitude réfractaire à toute prise de risque. Cela implique également d'interpréter et de se remémorer les événements sous un jour positif, tout en suscitant de la gaieté dans le présent et en anticipant les possibilités de demain.

Les chercheurs de l'université de Californie ont récemment découvert qu'une part de notre optimisme, de notre estime de soi et de notre maîtrise de soi (la capacité à induire des changements positifs dans notre vie) était d'origine génétique. Cependant, ils ont également noté que les gènes ne font pas tout et que les activités, les relations à autrui et l'environnement peuvent jouer un rôle tout aussi important. Les émotions influent considérablement sur notre optimisme : la peur, par exemple, nourrit le pessimisme.

La capacité à ressentir de l'optimisme est primordiale pour le type de compétences dont les entreprises d'aujourd'hui ont besoin : la créativité et l'innovation.

Elle influence tout un éventail de comportements, comme la vision d'ensemble, l'exploration de nouvelles idées, l'ouverture aux autres, la prise de risques et la prise en charge de tâches difficiles. Elle permet également d'être ouvert au changement. Ainsi défini, l'optimisme influe considérablement sur l'agilité et la résilience des entreprises. C'est pourquoi les employés optimistes ont tendance à être plus productifs dans l'économie actuelle.

« L'optimisme est peut-être l'aptitude professionnelle la plus importante du XXI^e siècle », affirme N. de Benoist. « Les entreprises sont confrontées à une instabilité et à un stress majeurs. C'est pourquoi les individus qui sont capables de surmonter leur peur sont précisément ceux qui peuvent contribuer à instaurer une culture d'entreprise mieux à même de prospérer dans le monde d'aujourd'hui. »

Cultiver l'optimisme au sein de l'espace de travail

Les espaces de travail les plus dynamiques saluent l'expérimentation continue et exposent l'héritage de la marque et de l'entreprise sous une lumière favorable ; ce qui encourage le progrès et multiplie les opportunités. « Les employés ont besoin de sentir qu'ils peuvent influencer et contrôler leur environnement. Ils ne doivent pas avoir le sentiment d'être étouffés par la rigidité et la normalisation », préconise N. de Benoist.

Principes fondamentaux de conception d'un espace de travail :

- 1 Offrir aux individus la liberté de choisir leur lieu et leur mode de travail.
- 2 Créer des espaces qui permettent aux individus de personnaliser les lieux, au lieu de les soumettre à des espaces standardisés.
- 3 Mettre à la disposition des employés des configurations et des affordances qui les soutiennent dans leur travail.
- 4 Concevoir des espaces transparents, afin que les individus puissent voir et être vus, et bâtir ainsi une relation de confiance.

Pour les idées d'applications développées afin de favoriser le bien-être physique, cognitif et émotionnel sur le lieu de travail voir les pistes de réflexion bien-être (pages 35 à 50).

Cette configuration offre des possibilités intéressantes et favorise le mouvement à travers l'espace, en invitant les utilisateurs à sélectionner le lieu adéquat pour travailler à tout instant. Cette configuration sociale informelle encourage les interactions tout en permettant de se ressourcer.



2 Pleine conscience

IMPLICATION TOTALE

Vivre en pleine conscience signifie parvenir à un équilibre, malgré le rythme accéléré de nos vies modernes, et être totalement disponible, à l'instant présent. Les technologies actuelles offrent de multiples possibilités pour effectuer plusieurs tâches à la fois, ce qui permet aux gens d'être physiquement présents à une réunion, par exemple, tout en étant totalement absorbés par leurs e-mails. L'attention portée à la notion de pleine conscience dans le travail connaît une croissance exponentielle, car les entreprises réalisent que les changements rapides dans la technologie, le marché et le monde, au sens large, engendrent de l'instabilité, de l'incertitude, du chaos et de l'ambiguïté. Ces réalités créent des conditions stressantes pour les employés et nécessitent un nouveau style de management.

Mihaly Czikszentmihalyi, psychologue de renom et auteur de l'ouvrage fondateur *Vivre, La psychologie du bonheur*, relie la notion de flux avec son étude du bonheur et de la créativité. Cette conception va totalement à l'encontre du travail multitâche et résulte directement du principe de pleine conscience, c'est-à-dire du fait d'être totalement absorbé par son travail, dans un état de concentration dynamique, d'engagement total et de joie. « Qui dit pleine conscience, dit fusion du corps et de l'esprit, avec une perte de la notion du temps », explique N. de Benoist. « Il ne s'agit pas d'un état que l'on peut atteindre seul. Les gens peuvent aussi travailler ensemble en pleine conscience, comme dans un groupe de jazz, par exemple. Ils sont tous totalement immergés dans l'instant présent. »

Cultiver la pleine conscience au sein de l'espace de travail

« Les gens ont besoin d'espaces physiques qui les aident à gérer le surmenage intellectuel qu'ils vivent au quotidien et à être totalement dans le présent », explique N. de Benoist.

Principes fondamentaux de conception d'un espace de travail :

- 1 Créer des espaces qui aident les gens à communiquer les uns avec les autres, les yeux dans les yeux, et pas uniquement à travers leurs appareils électroniques.
- 2 Concevoir des zones où les employés peuvent maîtriser les stimulations sensorielles et décider s'ils souhaitent les amplifier ou les réduire.
- 3 Proposer des espaces apaisants, que ce soit par les matériaux employés, les textures, les couleurs, la luminosité ou les vues sur l'extérieur.
- 4 Créer des espaces où les gens peuvent communiquer sans être dérangés ou perturbés.

Pour les idées d'applications développées afin de favoriser le bien-être physique, cognitif et émotionnel sur le lieu de travail voir les pistes de réflexion bien-être (pages 35 à 50).

Cet espace attribué permet à la fois le travail individuel comme le travail en binôme. Les utilisateurs peuvent partager leur travail en local en utilisant l'affichage via des surfaces verticales ou à distance grâce à la technologie de téléprésence. Ils peuvent également y travailler seuls.



3 Authenticité

ÊTRE SOI-MÊME

Dans les entreprises d’antan, telles que dépeintes dans la bande dessinée Dilbert ou la série *Mad Men*, se montrer vulnérable ou afficher ses émotions était considéré comme inacceptable. Aux prises avec des émotions intenses de lutte ou de fuite, de nombreux employés sont en permanence sur la défensive et tentent de préserver une façade de perfection et d’obéissance absolue, face aux attentes de leurs supérieurs. Mais cette attitude génère de la frustration, du ressentiment et des comportements malsains.

Le bien-être, en revanche, se cultive par la capacité à s’exprimer, par la liberté d’être soi, au travail et dans les autres sphères de la vie. Les résultats des enquêtes Gallup portant sur une dizaine d’années montrent que le facteur le plus important pour le bien-être au travail réside dans les relations amicales solides nouées au bureau. L’amitié renforce l’engagement des individus envers l’entreprise au sens large du terme. Avoir des amis proches et créer des échanges positifs ne peut se faire sans confiance, et la confiance exige de l’authenticité. « Même dans les cultures orientales et leur tradition de la collectivité, par opposition à l’individualisme, l’authenticité et la capacité à l’exprimer au travail sont de plus en plus importantes pour parvenir à un sentiment de bien-être », explique B. Arantes.

Cultiver l’authenticité au sein de l’espace de travail

« Les employés ont besoin d’espaces où ils puissent se sentir appartenir à la culture de l’entreprise, tout en étant encouragés à exprimer leurs propres idées et valeurs », affirme B. Arantes. « Les dirigeants définissent les standards et donnent le cap en matière d’authenticité, et les environnements de travail personnalisables ainsi que les espaces conçus pour les échanges peuvent renforcer cette orientation. »

Principes fondamentaux de conception d’un espace de travail :

- 1 Créer des espaces qui aident les gens à être à l’aise et leur permettent de s’exprimer et de partager leurs idées.
- 2 Créer des environnements informels, non contraignants, qui donnent un sentiment de « chez soi ».
- 3 Concevoir des zones permettant aux gens d’associer leurs valeurs personnelles à celles de l’entreprise.

Pour les idées d’applications développées afin de favoriser le bien-être physique, cognitif et émotionnel sur le lieu de travail voir les pistes de réflexion bien-être (pages 35 à 50).

Ce salon permet aux collaborateurs de se connecter de manière informelle - que ce soit pour partager des idées ou simplement discuter. Cette atmosphère décontractée permet aux individus d’être plus spontanés.



4 Appartenance

SE SENTIR RELIÉ AUX AUTRES

Une vie riche de sens implique la relation aux autres. Les interactions sociales au travail sont stimulantes et le sentiment d’être utile aux autres est un puissant générateur d’émotions positives. Le psychologue Abraham Maslow place le sentiment d’appartenance au troisième niveau, dans sa célèbre pyramide des besoins humains universels. Celui-ci est précédé uniquement par les besoins physiologiques élémentaires (nourriture, eau, sommeil, etc.) et le besoin de sécurité. De nombreuses études et expériences ont conduit les scientifiques à penser que les humains sont génétiquement programmés pour avoir besoin les uns des autres. Les données de Gallup montrent, grâce à des observations empiriques, que le fait d’avoir des amis proches et des échanges positifs au travail accroît considérablement l’implication dans l’entreprise.

L’amitié renforce l’engagement des individus envers l’entreprise, sa marque et ses valeurs. Sans liens solides entre les individus, les entreprises sont des entités anonymes. C’est pourquoi des mesures telles que la mobilité, les stratégies de travail alternatives et la téléprésence dans toutes les zones géographiques, doivent être soigneusement pensées, afin que les employés conservent ce sentiment d’appartenance à l’entreprise. « La mobilité peut être un facteur positif, car elle confère de la flexibilité aux gens et la visioconférence est en passe de se banaliser au travail, surtout pour les équipes internationales. Mais il est important de s’assurer que les gens entretiennent des relations solides les uns avec les autres, et qu’ils sachent qu’ils sont importants pour l’entreprise, où qu’ils se trouvent. Les employés ont besoin de sentir qu’ils font partie d’une entité qui dépasse leur simple personne, et d’être convaincus que leurs collègues se soucient d’eux », explique B. Arantes.

Cultiver le sentiment d'appartenance au sein de l'espace de travail

« Le travail étant de plus en plus mobile et globalisé, il est plus difficile que par le passé de susciter un sentiment d’appartenance chez les employés, mais cela reste tout aussi important », affirme B. Arantes. « Les entreprises leaders dans le monde s’assurent que leurs espaces de travail soient suffisamment attractifs pour que les gens choisissent d’y travailler. Elles favorisent donc la collaboration entre collègues et l’accès aux nouvelles technologies. Elles font tout ce qui est en leur pouvoir pour générer le même sentiment d’appartenance à la communauté chez les employés mobiles et à distance, ainsi que chez les travailleurs sur site. »

Principes fondamentaux de conception d’un espace de travail :

- 1 Créer une entrée accueillante, avec une réception bien visible pour les personnes qui ne travaillent pas quotidiennement sur place.
- 2 Mettre à la disposition des employés mobiles et sédentaires de vastes espaces bien équipés, pour le travail individuel ou en groupe.
- 3 Proposer des salles de vidéoconférence permettant aux participants à distance de voir le contenu présenté dans la salle et sur les murs, et d’entendre chaque personne avec la même qualité.
- 4 Concevoir des zones de détente, pour les échanges informels en face à face ou virtuels.

Pour les idées d’applications développées afin de favoriser le bien-être physique, cognitif et émotionnel sur le lieu de travail voir les pistes de réflexion bien-être (pages 35 à 50).

Les travailleurs mobiles peuvent aisément se connecter avec leurs pairs et ressentir un sentiment d’appartenance. Le Bench peut répondre aux différents besoins des utilisateurs : du travail nécessitant de la concentration au travail plus collaboratif.



5 Sens

AVOIR DES OBJECTIFS

Les gens ont besoin de mettre à profit leurs atouts, de comprendre leur utilité et de voir leur contribution à l'édifice. Edward Diener, surnommé « D' Bonheur », expert scientifique chez Gallup, a montré que la notion de « vocation », qui exprime la passion des individus pour leur travail, est la plus gratifiante. La notion d'objectif permet de bâtir une entreprise résiliente, basée sur la confiance et la collaboration. Selon N. de Benoist, elle insuffle un sentiment d'optimisme puissant à travers toute l'entreprise.

« Les convictions s'apparentent à des rituels quotidiens partagés par une communauté », ajoute-t-il. « Dans le meilleur des cas, la raison d'être d'une personne et les objectifs de l'entreprise sont compatibles et se nourrissent mutuellement. Lorsque l'entourage partage nos convictions et travaille pour les mêmes finalités, dans un même espace, cela crée un sentiment d'harmonie. »

« La marque n'est pas exclusivement destinée aux clients », affirme B. Arantes. « Elle appartient aussi aux employés des entreprises. Ils peuvent ainsi comprendre les valeurs véhiculées par la marque et agir en conséquence dans leur travail quotidien. Sans une compréhension partagée des objectifs à atteindre, il est difficile d'obtenir l'adhésion des individus et de définir les méthodes pour y parvenir. Les gens ont besoin de donner du sens à leurs actes et d'être convaincus que leur travail portera ses fruits. Même un très large groupe de personnes peut progresser rapidement, dès lors que tous adhèrent aux mêmes objectifs et donnent la même signification à leurs actes. »

Cet espace collaboratif donne aux membres la possibilité d'exposer et partager des idées, des réflexions et les travaux en cours. L'espace fournit à la fois des outils analogiques et numériques pour la collaboration et le partage de l'information.

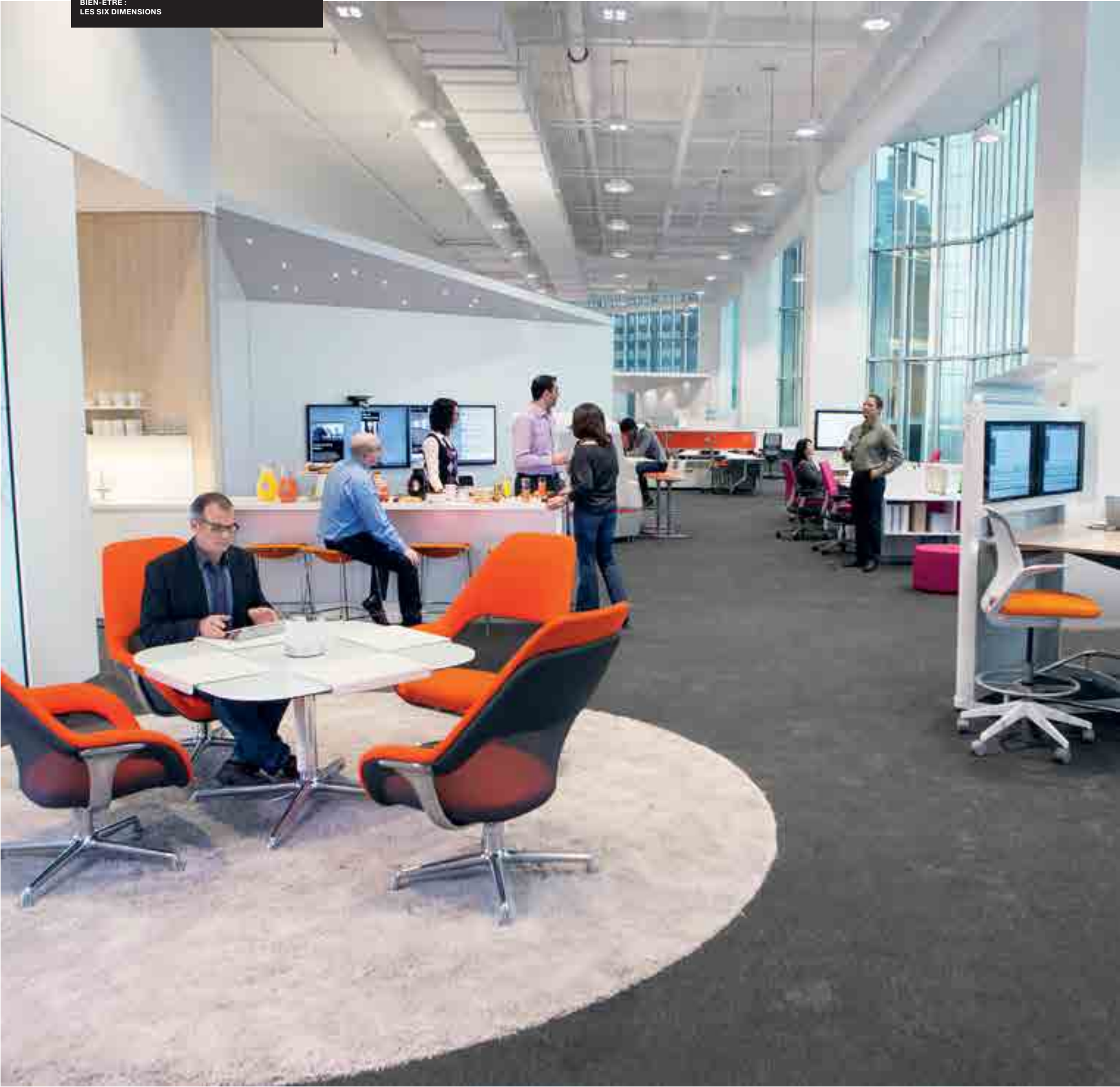
Cultiver le sens au sein de l'espace de travail

« La façon dont nous exploitons notre temps, à faire correctement notre travail, peut avoir un impact significatif sur notre sentiment de bien-être », affirme N. de Benoist. « Les espaces conçus à dessein pour aider les gens à atteindre des objectifs qui ont du sens peuvent influencer considérablement sur les performances des individus et, plus globalement, sur les résultats de l'entreprise. »

Principes fondamentaux de conception d'un espace de travail :

- 1 Inclure des espaces (outre le hall d'entrée) qui renforcent la marque, les objectifs, l'histoire et la culture de l'entreprise.
- 2 Exploiter les espaces verticaux afin de mettre en évidence les réflexions du groupe et les progrès réalisés.
- 3 Utiliser les nouvelles technologies pour afficher des informations en temps réel.
- 4 Créer un écosystème d'espaces qui offrent aux gens la possibilité de choisir leur lieu de travail et d'être productifs, seuls, ou en groupe.

Pour les idées d'applications développées afin de favoriser le bien-être physique, cognitif et émotionnel sur le lieu de travail voir les pistes de réflexion bien-être (pages 35 à 50).



6 Énergie

ÊTRE DYNAMIQUE ET MOTIVÉ

Les scientifiques continuent de faire des découvertes révolutionnaires sur le fonctionnement interdépendant du corps et de l'esprit. Le D^r Candace Pert, chercheuse en neurosciences au ministère de la Santé américain et experte de la chimie cérébrale, écrivait en 1997, dans son ouvrage *Molecules of Emotion*, que les récepteurs et les peptides gèrent tous les systèmes du corps humain, créant ainsi, selon ses propres termes, « une intelligence corps-esprit ».

Poursuivant les recherches sur la notion de vitalité, des études médicales récentes publiées dans des périodiques renommés, tels que la revue de l'Association européenne pour l'étude du diabète, et dans des journaux grand public, tels que *The New York Times*, ont sensibilisé les lecteurs aux effets néfastes de la station assise prolongée. Le D^r James A. Levine de la clinique Mayo, chercheur réputé dans le domaine de l'étude de l'inactivité, a remarqué une augmentation exponentielle des recherches sur ce sujet « en raison des dépenses colossales qu'elle engendre pour l'assurance maladie. »

« Les risques concernent aussi bien le corps que l'esprit, étant donné que l'inactivité des muscles génère toute une série de dysfonctionnements métaboliques graves, notamment un ralentissement du transport des nutriments vers le cerveau, qui a une incidence sur la vigilance. Il est absolument indispensable de bouger, si l'on veut conserver son dynamisme au travail, aussi bien physiquement que mentalement. Le mouvement est le langage corporel des idées », affirme N. de Benoist. « Le fait de changer de posture stimule l'esprit, et les environnements sains encouragent les gens à bouger, à manger sainement et à pratiquer une activité physique. » En outre, les expériences sensorielles dans l'environnement de travail ont aussi leur importance. Avec nos sens et notre système nerveux, nous interagissons constamment avec l'environnement physique, en traitant entre autres les stimuli tactiles, lumineux et sonores qui influent sur notre état mental et physique. Étant donné que les stimuli ont des conséquences positives et négatives directes et souvent

immédiatement perceptibles, nous cherchons naturellement à maîtriser notre environnement, en préférant les espaces où nous nous sentons le plus à l'aise. « Sur notre lieu de travail, nous avons besoin d'outils et d'environnements qui nous aident et nous soutiennent dans toutes nos activités, qu'il s'agisse de travailler seuls ou en collaboration, de prendre un repas dans un lieu agréable ou d'avoir accès à l'extérieur », précise B. Arantes. « Pour favoriser durablement la vitalité des individus, il est tout à fait indispensable de leur offrir un éventail d'espaces dans lesquels ils puissent bouger fréquemment. »

Cultiver l'énergie au sein de l'espace de travail

Notre façon d'appréhender l'espace influe sur nos actions. Quelques investissements dans l'environnement de travail peuvent totalement modifier l'attitude et le comportement des employés. Ce qui peut contribuer à créer une nouvelle atmosphère, capable de stimuler la motivation des gens et d'accroître leurs performances, en un laps de temps relativement court.

Principes fondamentaux de conception d'un espace de travail :

- 1 Concevoir des espaces qui donnent aux gens la possibilité de choisir entre différents niveaux de stimulation environnante.
- 2 Fournir un mobilier facilement réglable, qui puisse s'adapter à tous les besoins, tailles et préférences, et qui favorise le mouvement tout au long de la journée.
- 3 Installer des cafétérias servant un choix de nourriture saine.
- 4 Faire rentrer la nature à l'intérieur des bâtiments, grâce à la lumière du jour, une vue sur l'extérieur, une bonne aération, des terrasses, etc.
- 5 Encourager des habitudes de vie saines et actives, grâce à des escaliers centraux, des chemins de promenade à l'extérieur, des parcs à vélos, etc.

Pour les idées d'applications développées afin de favoriser le bien-être physique, cognitif et émotionnel sur le lieu de travail voir les pistes de réflexion bien-être (pages 35 à 50).

Cet environnement propose une pluralité de configurations qui offrent aux utilisateurs la liberté de choisir où et comment ils travaillent. Cette configuration suscite un sentiment de confiance et permet d'échanger avec les autres.

Des performances optimisées

L'étude réalisée par IBM sur les cadres dirigeants, indique que ces derniers ne souhaitent pas déléguer aux RH l'évolution qui s'amorce vers davantage de collaboration, de communication, de créativité, de flexibilité, et donc vers des entreprises plus innovantes. Ils considèrent ce défi comme éminemment stratégique pour leurs performances commerciales, c'est pourquoi ils envisagent d'impliquer la totalité des dirigeants et de prendre la direction de ce changement de cap. Les dirigeants, à tous les niveaux de l'entreprise, auront plus de chance d'atteindre cet objectif s'ils intègrent la dimension du bien-être à leur stratégie. Les employeurs investissent énormément dans leur personnel et en attendent, à terme, un retour sur investissement positif. Pour tous ceux qui ont conscience de l'absolue nécessité de prendre en considération le bien-être des employés pour la réussite financière de l'entreprise, le retour sur investissement peut être très élevé. À l'inverse, il serait risqué et inconsidéré de gâcher le véritable potentiel des individus, en les exposant à un environnement professionnel inadapté, incapable de les soutenir dans leur travail et de les stimuler, et par conséquent susceptible de faire obstacle à leur bien-être. « Les entreprises savent qu'elles ont besoin de personnes capables d'innover, bien plus que par le passé. Il s'agit réellement d'aider les individus à s'épanouir », explique B. Arantes. « Par le passé, les dirigeants n'ont peut-être pas compris la portée du sentiment de bien-être chez leurs employés, mais les choses changent et les mentalités évoluent. » Dans le monde du travail actuel, le bien-être est devenu un avantage concurrentiel. Pour en bénéficier, les employés doivent jouir d'une bonne santé physique et mentale, nourrie par un environnement favorable.

Cet environnement doit leur apporter les capacités émotionnelles nécessaires pour interpréter les événements et les vivre de manière à générer des actions positives et productives. Les espaces les plus adaptés permettent aux individus de s'impliquer totalement dans leurs tâches, en répondant à leurs besoins en matière de bien-être.

Cela peut engendrer un cercle vertueux : un sentiment de bien-être systématique qui, par effet de contagion, accroît les performances des individus, des équipes et de l'entreprise tout entière.

Dans le monde du travail actuel, le bien-être est devenu un avantage concurrentiel. Pour en bénéficier, les employés doivent jouir d'une bonne santé physique et mentale, nourrie par un environnement favorable.

Cet environnement doit leur apporter les capacités émotionnelles nécessaires pour interpréter les événements et les vivre de manière à générer des actions positives et productives.

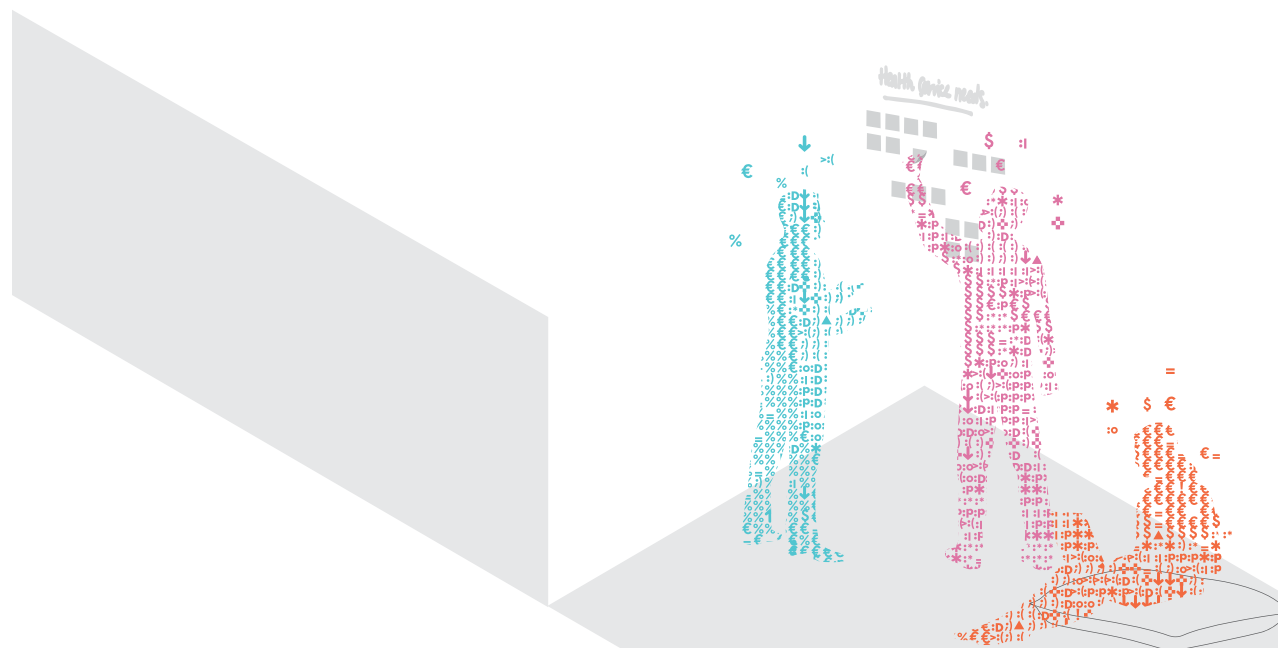
AMORCE DE RÉFLEXION SUR LE BIEN-ÊTRE

LES CONCEPTS

DERRIÈRE

LES APPLICATIONS

Des idées d'applications conçues pour favoriser le bien-être physique, intellectuel et émotionnel au sein de l'espace de travail.



PLANIFICATION DES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DU BIEN-ÊTRE

Pour générer le bien-être au travail il est essentiel de créer et de maintenir des conditions physiques saines et un bon état d'esprit sur le long terme dans un environnement physique et social favorable. Aucun espace unique ne peut répondre à tous ces besoins.

OPTIMISME

Offrir des espaces qui peuvent être aisément modifiés par les utilisateurs et les équipes afin d'encourager les expérimentations, stimuler l'imagination et la créativité et élargir les possibilités.

PLEINE CONSCIENCE

Créer des environnements propices à la concentration et qui permettent de minimiser les distractions. Ceci passe par une palette de configurations qui facilitent la concentration, le travail en binôme, la collaboration et la réflexion d'équipe.

AUTHENTICITÉ

Permettre aux individus et équipes d'exprimer leur personnalité à travers l'environnement en les autorisant à choisir les lieux qui conviennent le mieux à leur façon de travailler. Encourager les employés à exposer des éléments (photos, dessins...) personnels sur leur bureau, leurs ordinateurs, tablettes et smartphones.

APPARTENANCE

Développer des espaces qui encouragent les interactions personnelles et professionnelles. Veiller à ce que les espaces conçus soient intuitifs et facilement accessibles. Intégrer des éléments comme par exemple un mur numérique présentant les réalisations des employés dans l'espace de travail afin d'en souligner l'importance et rappeler l'engagement de l'organisation envers ses employés.

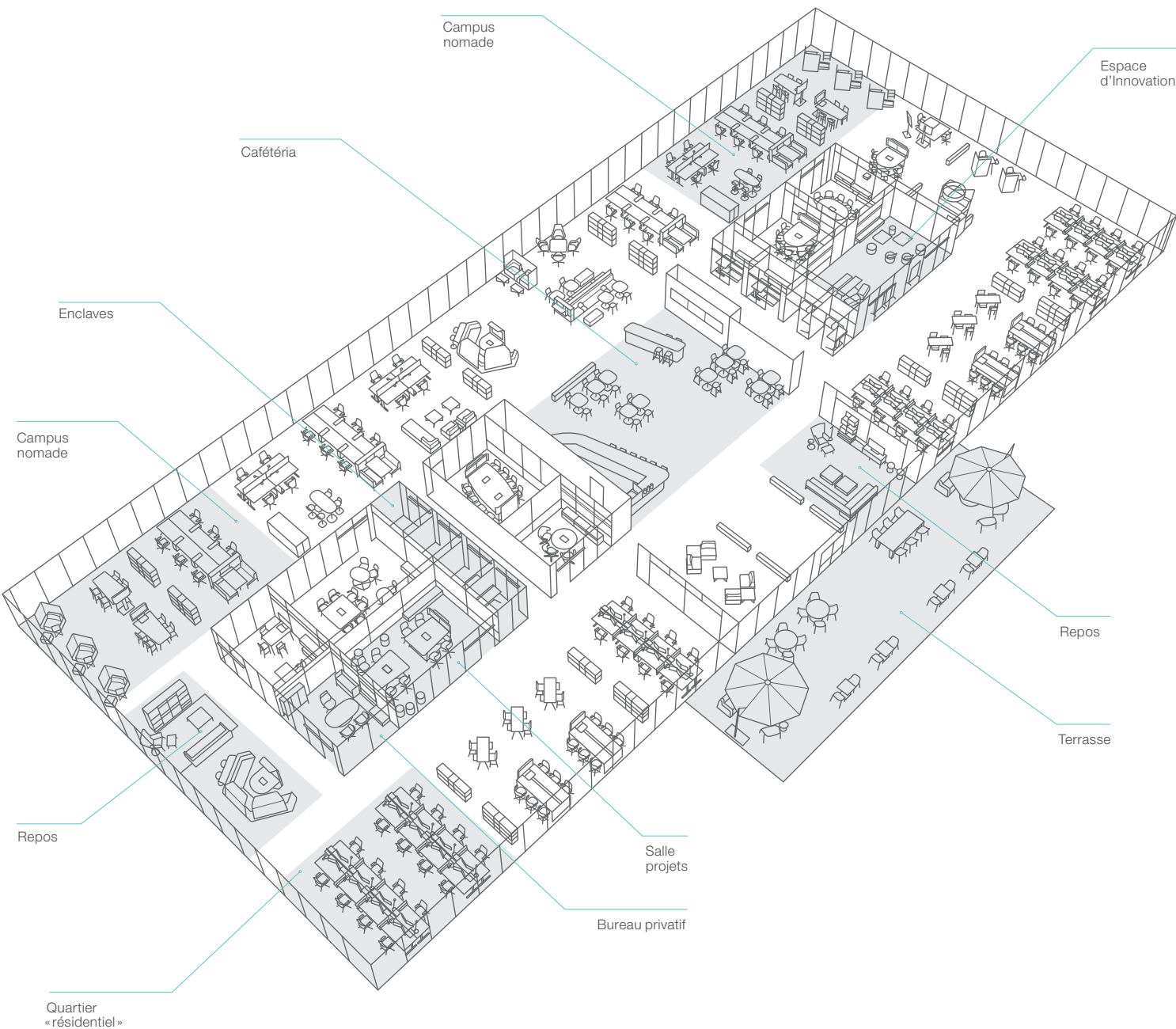
SENS

Accueillir à la fois les utilisateurs résidents et les équipes à distance en créant une palette de lieux et de présences, c'est-à-dire des configurations physiques et virtuelles afin de pouvoir travailler de concert et ce même à distance. Fournir des espaces sociaux dans le but de renforcer l'interactivité entre les employés et de rappeler l'engagement de l'entreprise auprès de ses employés et sa volonté d'encourager ces comportements.

ÉNERGIE

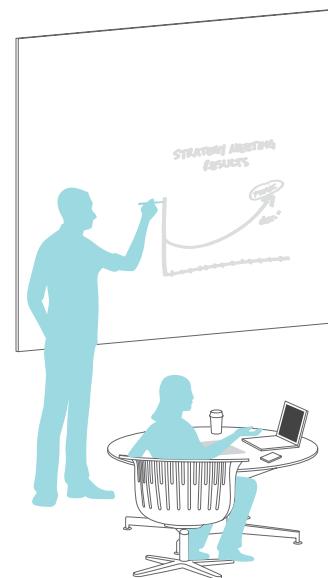
Concevoir des espaces favorisant le dynamisme. Créer une variété d'espaces intérieurs et extérieurs qui offrent de multiples choix de postures (assise bureau, debout, tabouret haut, canapé...) et encourageant la marche afin de stimuler l'énergie des employés, améliorer leur vigilance et accroître leur concentration.

BIEN-ÊTRE DIMENSIONS APPLIQUÉES

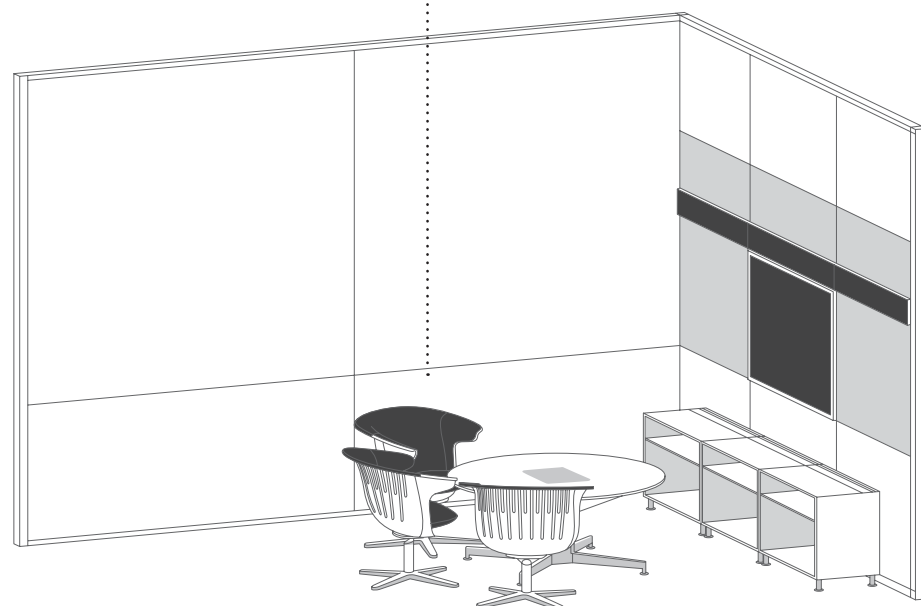


SALLES PROJETS

Un espace d'immersion partagé qui prend en charge les équipes de projets et les petits groupes dans des collaborations analogiques et numériques, le partage de contenus et la génération d'idées. Bien équipé pour répondre aux besoins des utilisateurs en matière d'outils, de solutions d'accueil, d'affichages sur grand écran et de postures multiples.



Les murs sont exploités et servent de supports aux collaborations analogiques et numériques. Grâce aux sièges pivotants, les employés peuvent communiquer plus rapidement ensemble et visualiser plusieurs écrans.



COMPOSANTS DE L'APPLICATION

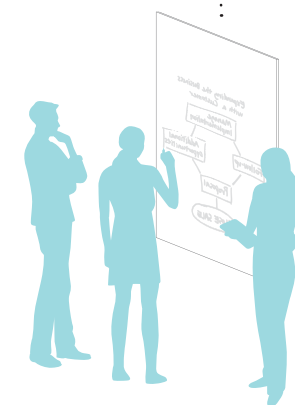
Murs architecturaux V.I.A.™
Sièges i2i®
Solutions pour bureaux c:scape®
Solutions de collaboration media:scape®



Une solution de téléprésence haute définition judicieusement placée permet aux membres de l'équipe de collaborer avec des collègues à distance.



Grâce aux sièges mobiles, les employés peuvent facilement reconfigurer l'espace.



Le fait d'utiliser les murs comme supports verticaux pour l'affichage d'informations accroît les capacités intellectuelles pour la résolution de problèmes complexes.

COMPOSANTS DE L'APPLICATION

Murs architecturaux V.I.A.™
Solutions de collaboration media:scape®
Sièges Cobi®
Rangement Exponents™

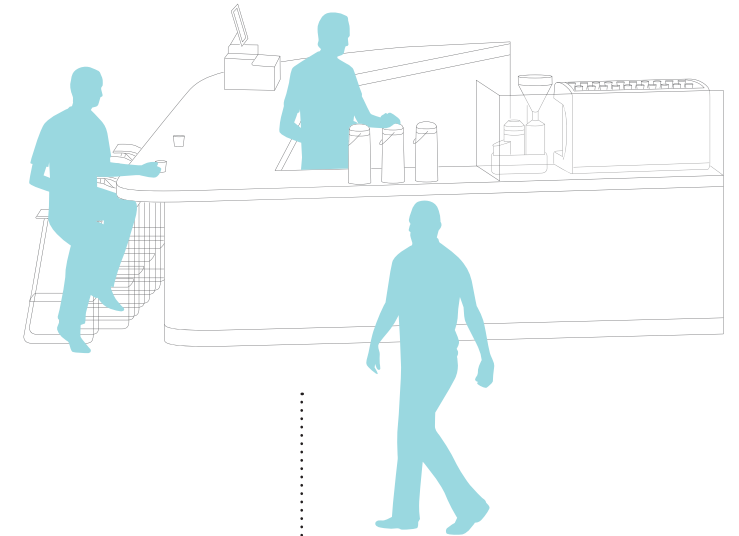
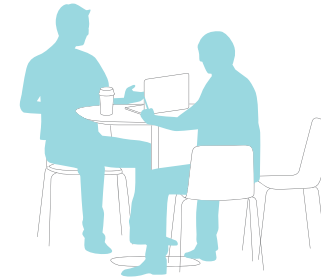
*Tous les produits ne sont pas disponibles dans tous les pays.

CAFÉTÉRIA

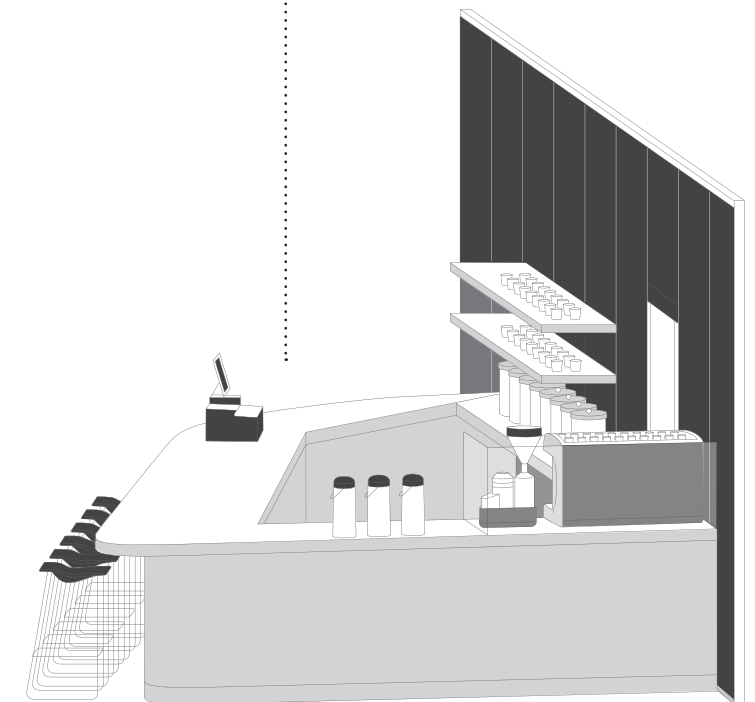
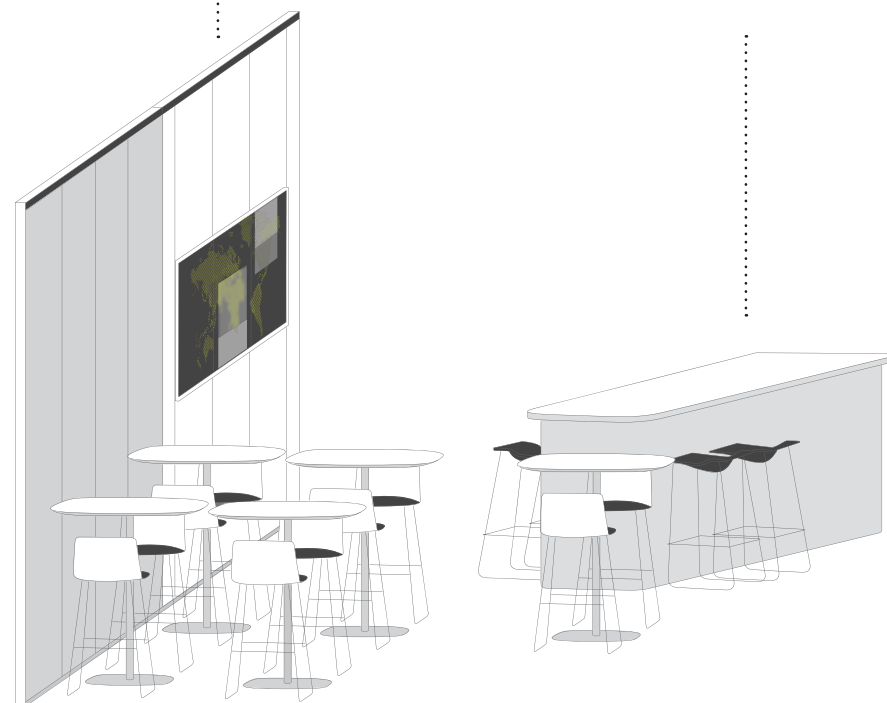
Espace informel et social propice aux échanges, qui permet de bâtir des relations de confiance et de s'enrichir mutuellement. Offre la possibilité de créer du lien et accueille convenablement les employés mobiles, pour générer un sentiment d'appartenance, encourager des relations professionnelles saines et atténuer les disparités de présence.



Il existe une diversité de dispositions pour les échanges ou les rencontres informelles.



Au bar, il est très facile de voir et d'être vu, de se rencontrer et de discuter.



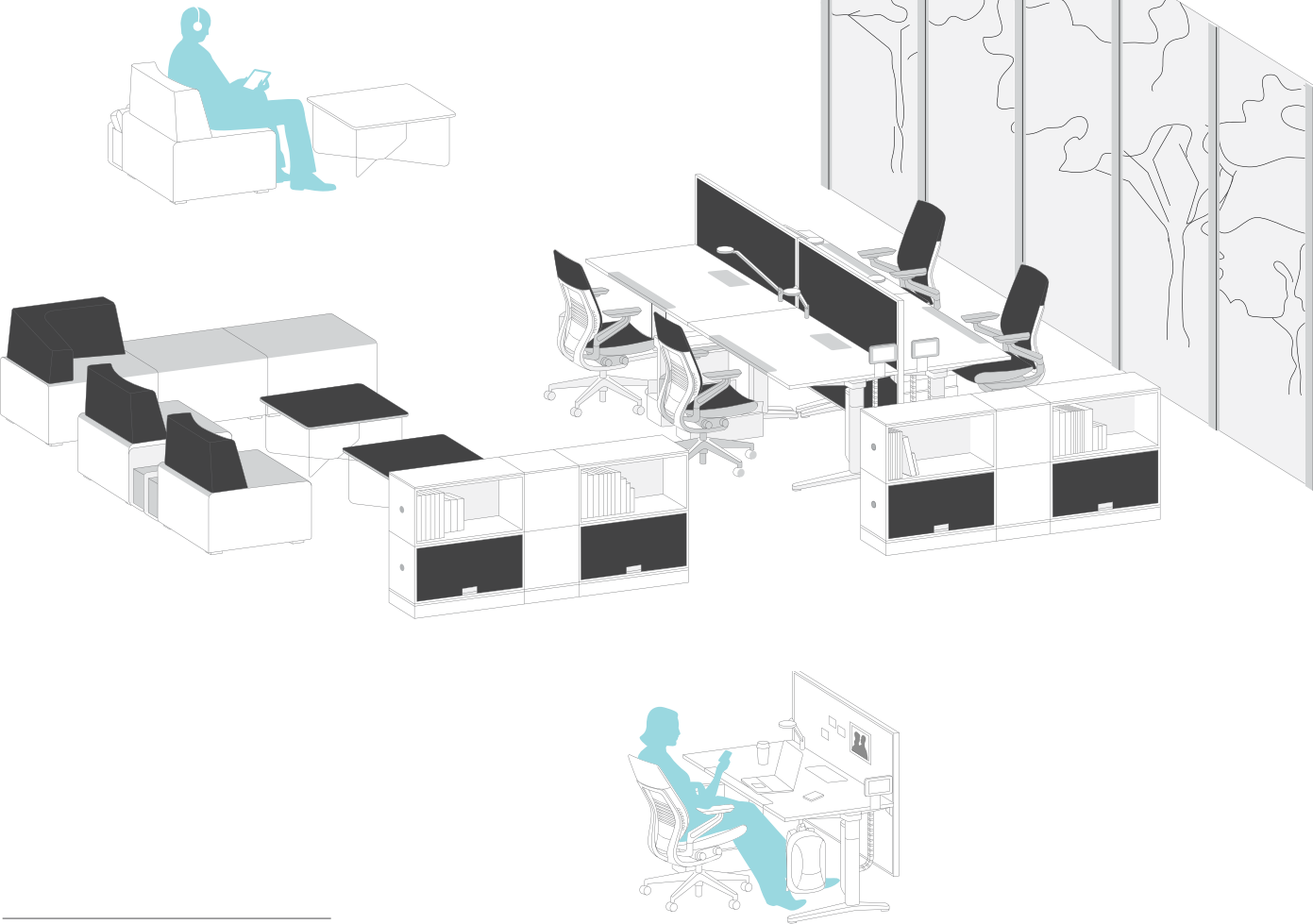
COMPOSANTS DE L'APPLICATION

Tables et sièges Enea Lottu™
Sièges Last Minute

*Tous les produits ne sont pas disponibles dans tous les pays.

CAMPUS NOMADE

Zone destinée aux utilisateurs mobiles, avec une variété de dispositions, qui accueille et favorise les tâches de concentration et la collaboration. Grâce à une diversité d'espaces et de solutions de présence, les utilisateurs mobiles et à distance peuvent éprouver un sentiment d'appartenance à la communauté et se sentir liés à la marque et à la culture de l'entreprise. Les espaces partagés qui accueillent les utilisateurs en leur permettant de choisir et de personnaliser les lieux, leur donnent un sentiment de fierté et de propriété, même si cette dernière est provisoire.

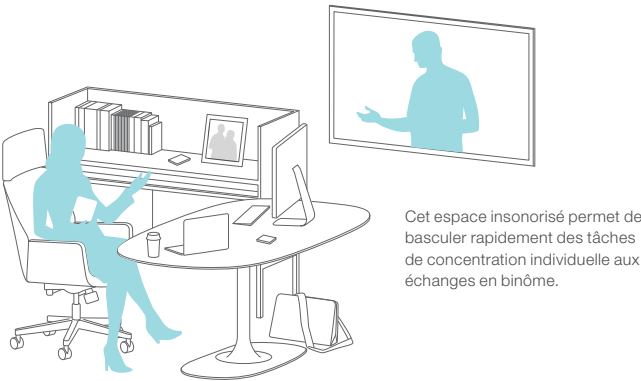


COMPOSANTS DE L'APPLICATION

Bureaux Ology
Sièges Gesture™
Outils de travail Soto™
Sièges et tables B-Free Lounge
Rangement Flexbox

BUREAU PRIVÉ

Espace attribué qui offre la possibilité de s'exprimer et d'afficher des objets personnels et professionnels. Les utilisateurs peuvent exploiter l'espace aussi efficacement que possible pour répondre à leurs besoins individuels, grâce à des affichages sur grand écran, en exposant le travail effectué sur les murs ou en permettant aux gens de s'isoler pour des tâches de concentration.



Cet espace insonorisé permet de basculer rapidement des tâches de concentration individuelle aux échanges en binôme.



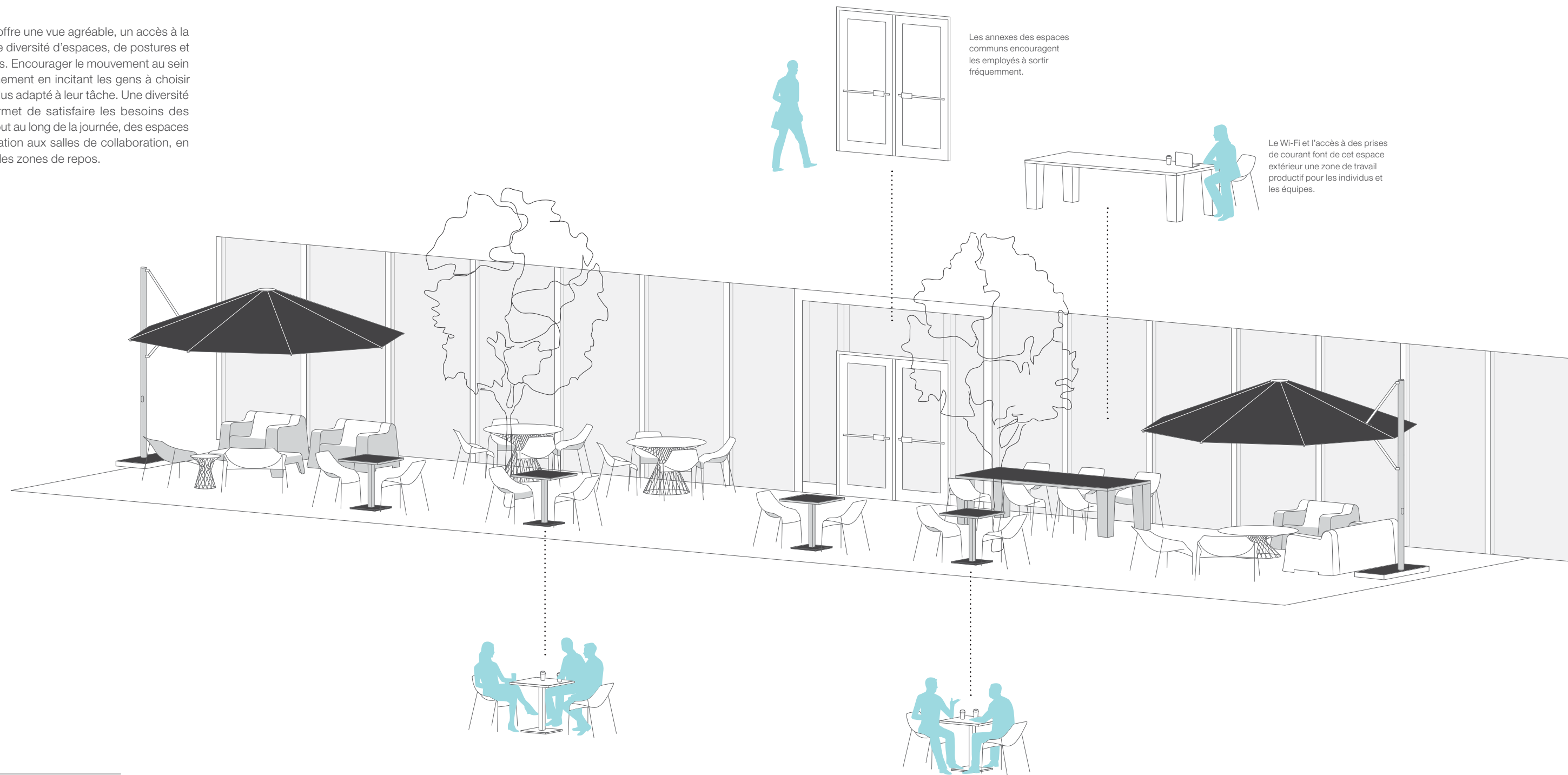
COMPOSANTS DE L'APPLICATION

Murs architecturaux V.I.A.™
Tables et rangement Denizen™
Sièges Bob™
Sièges Bindu™

*Tous les produits ne sont pas disponibles dans tous les pays.

TERRASSE

Cet espace offre une vue agréable, un accès à la nature et une diversité d'espaces, de postures et de présences. Encourager le mouvement au sein de l'environnement en incitant les gens à choisir l'espace le plus adapté à leur tâche. Une diversité de lieux permet de satisfaire les besoins des utilisateurs tout au long de la journée, des espaces de concentration aux salles de collaboration, en passant par les zones de repos.



Les annexes des espaces communs encouragent les employés à sortir fréquemment.

Le Wi-Fi et l'accès à des prises de courant font de cet espace extérieur une zone de travail productif pour les individus et les équipes.

Les employés peuvent profiter du soleil ou s'en protéger : les préférences de chacun sont respectées.

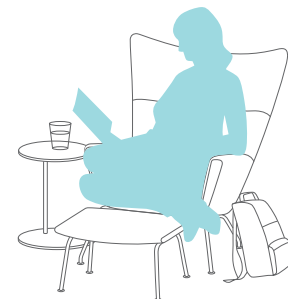
COMPOSANTS DE L'APPLICATION

Sièges Emu Shade®
Sièges et tables Emu Heaven™
Sièges Emu Ivy™

*Tous les produits ne sont pas disponibles dans tous les pays.

REPOS

Espace informel qui permet aux gens de s'isoler, tout en étant à proximité des collègues, ou bien d'avoir un minimum d'interaction dans le bourdonnement de l'activité environnante. Offre une vue magnifique sur l'extérieur ; des objets de l'entreprise sont exposés.



Les personnes qui ne sont pas à l'aise dans des environnements bruyants et vivants peuvent venir dans cet espace pour profiter d'un minimum de calme.



COMPOSANTS DE L'APPLICATION

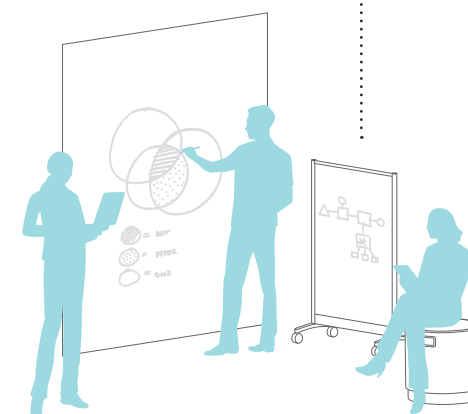
Sièges et tables Millbrae™ Lounge
Sièges Wing™ Lounge
Sièges Await™ Lounge
Rangement Workwall™ Currency®

ESPACE D'INNOVATION

Espace pour aiguïser l'imagination, stimuler la créativité et développer l'esprit critique. Permet de concevoir, de réaliser et de soutenir des processus innovants. Une expression à la fois symbolique et tangible de l'engagement d'une entreprise pour s'approprier une culture de l'innovation.



Des environnements non restrictifs encouragent l'inspiration et l'imagination.



Avec des surfaces de travail verticales sur les murs, les grandes idées peuvent se concrétiser.

COMPOSANTS DE L'APPLICATION

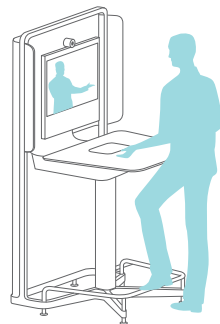
Murs architecturaux V.I.A.™
Sièges Buoy™
Sièges Await™
Rangement EE6®
Tableaux Turnstone®
Sièges mobiles Topo®

*Tous les produits ne sont pas disponibles dans tous les pays.

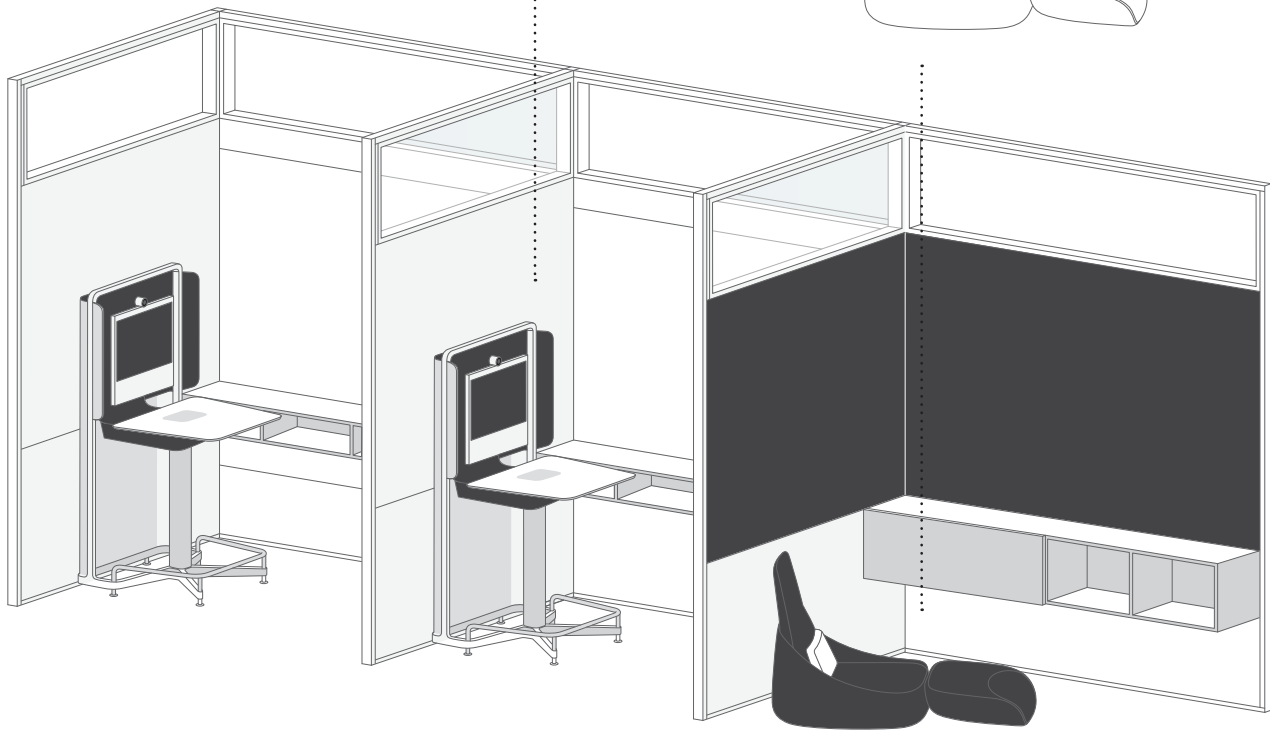
ENCLAVES

Petits espaces privés pour se reposer, se concentrer et se rafraîchir les idées. Facilement accessibles avec une bonne signalétique.

Enclaves équipées de solutions de téléprésence pour la résolution des problèmes en binôme, à proximité immédiate de l'espace de groupe.



Se détendre dans un espace calme favorise la réflexion ou permet de se vider la tête pour se préparer aux tâches qui vont suivre.

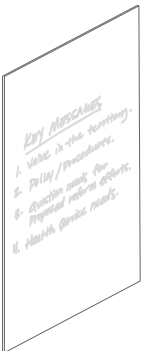
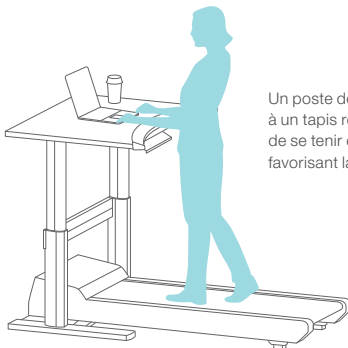


COMPOSANTS DE L'APPLICATION

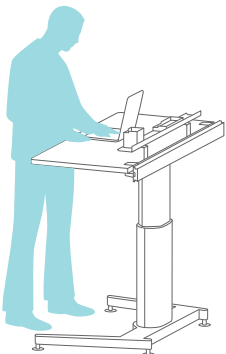
Murs architecturaux V.I.A.™
Sièges Hosu
Solutions de collaboration media:scape® kiosque
Rangement EE6®



Un poste de travail associé à un tapis roulant permet de se tenir en forme, tout en favorisant la vivacité d'esprit.



Les postes de travail réglables en hauteur permettent aux utilisateurs de rester debout pour recharger leur batterie.



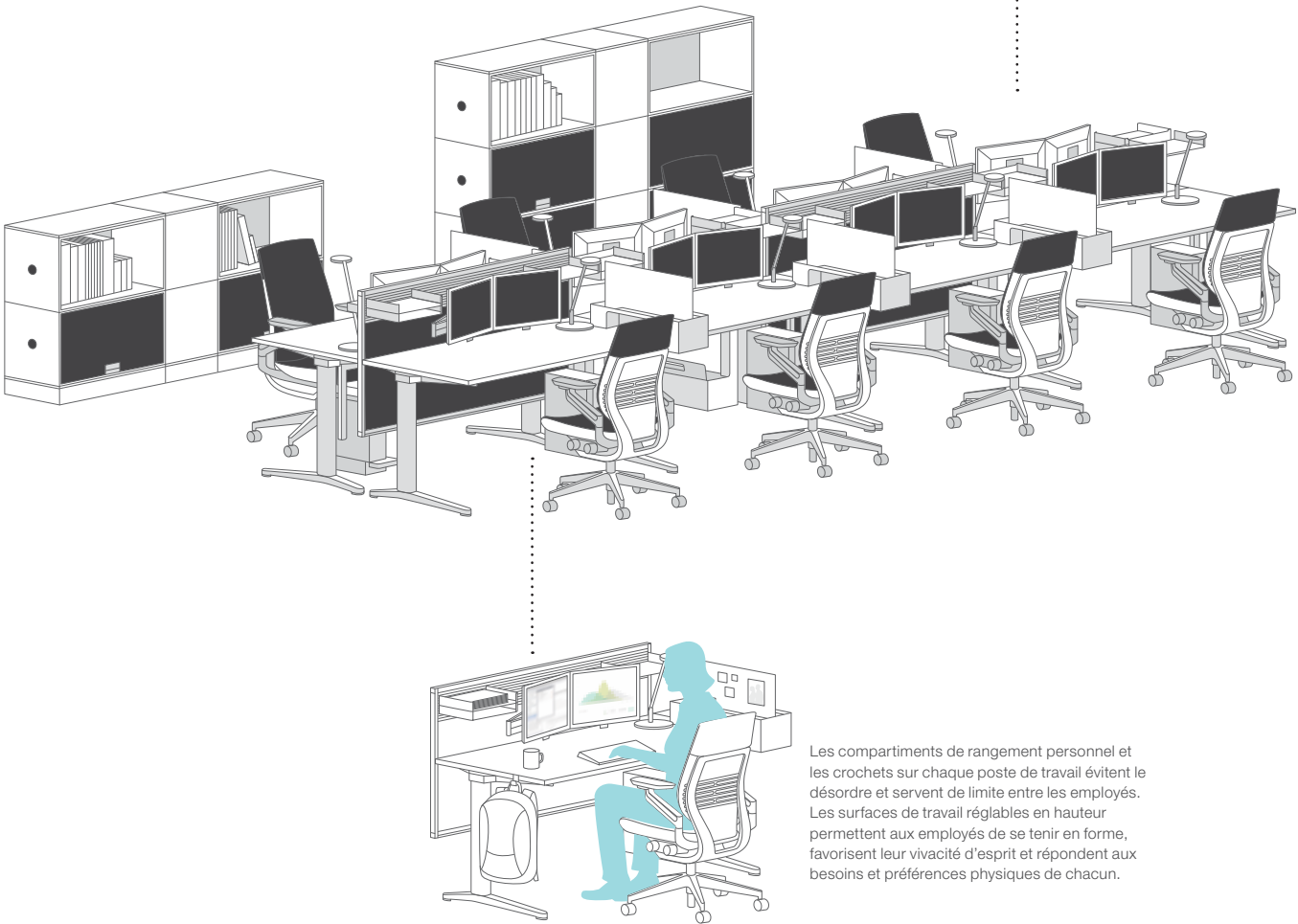
COMPOSANTS DE L'APPLICATION

Murs architecturaux V.I.A.™
Bench Regard™
Tables Airtouch®
Walkstation™
Rangement EE6®

*Tous les produits ne sont pas disponibles dans tous les pays.

QUARTIER « RÉSIDENTIEL »

Espace individuel attribué, avec des outils et la capacité de contrôler son environnement. Les utilisateurs peuvent personnaliser leurs postes de travail et les régler selon leurs préférences. Cette zone répond à une multitude de besoins des utilisateurs, du travail de concentration aux tâches nécessitant des équipements, en passant par la collaboration. Ils peuvent ainsi travailler là où ils se sentent les plus productifs.



Les compartiments de rangement personnel et les crochets sur chaque poste de travail évitent le désordre et servent de limite entre les employés. Les surfaces de travail réglables en hauteur permettent aux employés de se tenir en forme, favorisent leur vivacité d'esprit et répondent aux besoins et préférences physiques de chacun.

COMPOSANTS DE L'APPLICATION

Tables Ology
Rangement Flexbox
Sièges Gesture™
Outils de travail Soto™

*Tous les produits ne sont pas disponibles dans tous les pays.

Gensler : concevoir pour le bien-être



Nila Leiserowitz
Directrice, Gensler



Sarah Bader
Directrice, Gensler

La plupart des gens consacrent la majeure partie de leur temps d'éveil au travail. Quel meilleur endroit donc que le bureau pour œuvrer à la santé et au bien-être des individus ? Les designers Nila R. Leiserowitz et Sarah Bader estiment que le bureau peut, à lui seul, représenter l'occasion parfaite d'influer positivement sur la santé des gens. Elles sont toutes deux dirigeantes et responsables de la santé et du bien-être dans le cabinet d'architecture, de design, de planification et de conseil Gensler, bien connu dans ce secteur d'activité.

Afin de répondre à l'intérêt croissant des entreprises pour la santé et le bien-être, Gensler a créé un domaine d'expertise spécifique, employant des professionnels du design axés exclusivement sur les environnements favorisant le bien-être et la santé des utilisateurs, des aménagements urbains à la décoration d'intérieur, en passant par le bâtiment. Parmi leur clientèle d'entreprises, elles constatent un intérêt croissant pour la promotion du bien-être dans l'espace de travail. « Pendant très longtemps, c'est le développement durable et l'environnement professionnel qui étaient à l'honneur, à tel point que cela a posé de grandes difficultés dans le recrutement de nouveaux talents. Aujourd'hui, on remarque que les gens qui envisagent de travailler pour une entreprise veulent être sûrs que leur bien-être sera pris en compte. La concurrence fait rage pour l'embauche des meilleurs professionnels du savoir, que la conjoncture économique soit favorable ou non. C'est pourquoi les entreprises veulent envoyer un message fort concernant leur culture et tout ce qu'elles mettent à la disposition des employés, afin de favoriser leur réussite », explique N. R. Leiserowitz.

Bien-être et productivité sont directement liés, selon S. Bader, membre de l'IIDA et également basée au bureau de Gensler à Chicago. « Par le passé, le bien-être était considéré uniquement sur le plan physique. Or aujourd'hui, nous prenons également conscience de sa dimension psychologique. Le bien-être favorise la réflexion. Et c'est pour cette capacité que les employeurs recrutent leurs employés. Il ne s'agit pas d'être seulement présents, mais de pouvoir réfléchir clairement et d'être totalement impliqués. »

Les gens s'intéressent davantage à leur santé que par le passé et l'industrie de la santé a déjà bien entamé son évolution consumériste. Et cela a des conséquences directes sur le bien-être au travail, selon N. R. Leiserowitz. « Nous sommes désormais des consommateurs actifs de notre propre santé et avons le choix quant à la manière de gérer ce capital. C'est très exaltant de voir des entreprises prendre conscience de cette donnée et vouloir préserver la santé de leurs employés. »

« Cet aspect prendra sans conteste de l'importance au cours de ce siècle », ajoute S. Bader. Il est essentiel de créer des environnements qui permettent aux gens de s'y sentir bien. Et les recherches confirment que les espaces actuels peuvent encore être largement améliorés. L'enquête réalisée en 2013 par Gensler auprès des entreprises aux États-Unis, montre que seul un quart des employés américains a accès à un environnement professionnel optimal, et que l'efficacité des salariés a chuté depuis 2006. « En donnant le choix à leurs employés et en leur offrant les bons outils, stratégies et espaces, les entreprises ont la possibilité de créer un milieu dans lequel leurs salariés peuvent être autonomes, impliqués et capables de prendre des décisions importantes, pour optimiser leurs performances », note le rapport. « Nous avons choisi les professions d'architecte et de designer pour créer des expériences », affirme N. R. Leiserowitz. « L'espace possède une puissance remarquable, mais les gens ne l'apprécient généralement pas à sa juste valeur. C'est pourquoi il est si important que nous nous intéressions enfin au bien-être, en termes de problématique spatiale. Les bons espaces sont ceux qui véhiculent de bonnes expériences. L'espace est fondamental pour le bien-être. »



AMPLIFIEZ VOTRE CAPACITÉ D'INNOVATION

media:scape® TeamStudio™ amplifie les capacités d'innovation en augmentant la qualité ainsi que la quantité des échanges dans les espaces où les équipes se réunissent. Les équipes locales et distantes peuvent collaborer facilement par le biais d'outils numériques et analogiques. C'est un espace qui inspire confiance, facilite la collaboration et accélère l'innovation.

www.steelcase.fr/teamstudio

Steelcase®

©2014 Steelcase Inc. Tous droits réservés. Les noms de marques utilisés sont la propriété de Steelcase Inc.

Q&R

Q&R avec
Nic Marks
Fondateur du Centre
pour le bien-être

Les entreprises qui souhaitent obtenir un avantage concurrentiel devraient commencer par encourager le bonheur chez leurs employés, affirme Nic Marks, fondateur du Centre pour le bien-être, un groupe de réflexion indépendant de la New Economics Foundation (NEF), une organisation londonienne. Selon N.Marks, des employés plus heureux sont plus productifs et plus innovants, et les chiffres le prouvent. Il a également développé le célèbre indice du bonheur de la planète (Happy Planet Index), une échelle globale du bien-être humain et de l'impact environnemental, publiée par le Centre. N.Marks est directeur de Happiness Works, une entreprise basée au Royaume-Uni qui accompagne les dirigeants dans l'évaluation et l'optimisation du bonheur au sein de l'espace de travail. Pionnier de l'analyse statistique du bonheur et du bien-être, il a également exercé en tant que psychothérapeute et consultant en changement organisationnel.



Les dirigeants d'entreprises considèrent-ils le bonheur comme un sujet sérieux ?

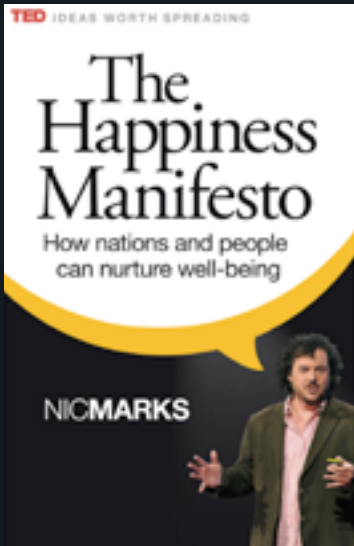
Jongler avec un mot comme le bonheur, c'est forcément chercher la provocation. C'est un terme qui peut sembler léger et un peu flou. C'est précisément pour cette raison que nous le mesurons, pour lui apporter substance et rationalité.

C'est aux pragmatiques du monde entier que nous devons nous adresser pour défendre l'idée selon laquelle le bonheur au travail est très important. Il est facile de communiquer avec les personnes enthousiastes et innovantes. La difficulté est de toucher les personnes les plus sceptiques.

Quels sont les paramètres intégrés dans l'indice du bonheur de la planète ?

Cet indice mesure l'expérience humaine : la qualité de vie des individus et leur espérance de vie. Puis, nous intégrons l'empreinte écologique, qui mesure la quantité de ressources que nous utilisons pour bien vivre. L'indicateur du bonheur, qui mesure le bonheur ressenti, provient des enquêtes Gallup et du sondage mondial.

L'empreinte écologique est, d'une certaine façon, l'indicateur le plus controversé, surtout si l'on essaie de mesurer la pression que nous exerçons sur la planète. Il est difficile de mesurer tout ce que chacun utilise et touche dans sa vie quotidienne et d'évaluer la part des ressources planétaires exploitées par chacun, mais cela permet d'illustrer les différences entre pays de manière très réaliste.



Selon l'indice du bonheur de la planète, le Costa Rica est l'un des pays les plus heureux. Pourquoi ?

En termes de bonheur pur, le Costa Rica est bien arrivé en tête du sondage mondial Gallup. L'ensemble de l'Amérique latine est mieux classé que ce que l'on pourrait imaginer en raison des inégalités économiques, de la pauvreté, etc. Pourquoi est-elle mieux classée alors ? Parce que ces pays créent des liens sociaux beaucoup plus solides, avec un désir de vivre et un attachement à la communauté exceptionnels. La famille y est aussi structurellement plus forte.

Les gens dans cette région sont généralement très dynamiques, malgré des circonstances difficiles, telles que l'augmentation de la criminalité et des inégalités. Les habitants du Costa Rica ont une meilleure espérance de vie que les Américains, une donnée réellement surprenante. De plus, le pays n'utilise qu'un tiers ou un quart des ressources nécessaires aux pays d'Europe occidentale et du continent nord-américain.

Comment les entreprises favorisent-elles le bonheur et le bien-être ?

Elles l'encouragent de manière explicite. Chez Zappos, le fondateur Tony Hsieh a bâti son modèle commercial autour de cette réalité. Il était convaincu que pour avoir des clients heureux, il faut avoir des employés heureux. Depuis longtemps, Zappos est une entreprise reposant sur des valeurs fortes. La plupart des entreprises les plus récentes, âgées de moins de 10 à 15 ans, adoptent cette approche dès le début.

Il est plus difficile de faire changer d'orientation des entreprises dont les valeurs sont différentes. Comment prouver à ces entreprises, qu'avec une autre approche, elles réussiraient beaucoup mieux ? Les P-DG ouverts aux nouvelles façons de faire trouvent ce modèle commercial très intéressant. Il y a un énorme potentiel humain inexploité au sein des entreprises, et il paraît impossible de libérer toutes ces capacités avec une approche axée sur le contrôle et la subordination.

Existe-t-il un « indice du bonheur des entreprises » que les sociétés pourraient utiliser pour étayer leur démarche ?

C'est l'objet de notre nouvelle entreprise, Happiness Works, qui accompagne les structures dans le changement positif. Nous concevons des outils de mesure qui permettent également de créer un changement positif. Grâce à ces outils, nous pouvons donner une note à l'entreprise dans sa globalité, ainsi qu'aux équipes et aux individus. Ensuite, les scores sont détaillés élément par élément, afin que les dirigeants repèrent les forces et les faiblesses de leur entreprise, dans chaque domaine.

Quels sont les facteurs à l'origine du bonheur ?

Il en existe cinq pour les individus, également appelés les cinq modes de bien-être. Ils ont été développés par la New Economics Foundation, à partir d'éléments regroupés dans le projet Foresight du gouvernement britannique, sur le capital mental et le bien-être. Nous savons aujourd'hui qu'un ensemble d'actions reposant sur des faits établis favorisent le bien-être : communiquer, être actif, se soucier des autres, ne jamais cesser d'apprendre et donner. Il s'agit d'actions simples que les gens peuvent effectuer dans leur vie quotidienne.

Puis, il faut considérer le système organisationnel et la qualité de sa gestion, l'environnement physique, la culture et les valeurs qui lui sont attachées et ses activités au sens large du terme. Ce sont là des concepts importants. Ensuite, il faut observer ce que les gens font au travail, et c'est là que les « besoins psychosociaux » entrent en jeu : dans quelle mesure les gens peuvent-ils s'exprimer et maîtriser leur environnement, quelles sont leurs impressions sur les progrès réalisés et la solidité des liens établis ? Peuvent-ils être eux-mêmes et autonomes, faire le travail pour lequel ils sont réellement doués, apprendre de nouvelles choses et échanger avec les autres ? Ce sont les quatre éléments du quotidien qui se traduisent par des expériences positives ou négatives pour les employés.

Dans quelle mesure le bien-être et l'innovation sont-ils liés ?

Beaucoup de recherches ont été menées sur le sujet, surtout par la psychologue Barbara Fredrickson de l'université de Caroline du Nord, concernant la différence dans la façon dont les gens travaillent lorsqu'ils sont de bonne ou de mauvaise humeur.

Cela englobe une masse de travaux qui s'étendent sur plus de 20 ans, mais pour résumer, je dirais que ces découvertes montrent que les gens qui sont de bonne humeur ont une meilleure vision d'ensemble. Lorsqu'on est de mauvaise humeur, on a tendance à se focaliser sur ce qui ne va pas et l'on ne voit rien d'autre. Mais lorsqu'on est de bonne humeur, on peut établir des liaisons entre différents éléments, mieux discerner les choses, avec plus de détails. On est aussi plus créatif, car on peut réaliser davantage de tâches plus efficacement, dans un laps de temps donné.

Selon une légende urbaine, la créativité serait une expérience douloureuse et l'art, au sens noble, serait l'apanage des êtres torturés. Effectivement, certains grands artistes étaient torturés, mais la réalité est qu'ils ne peignaient pas ou n'étaient pas dans le processus de création pendant les périodes où ils étaient dépressifs. Ils peignaient après ces expériences difficiles. Dans une entreprise normale avec une population normale, les individus qui sont de bonne humeur sont beaucoup plus créatifs que les personnes d'humeur maussade.

Les entreprises ont besoin d'individus capables de créativité seuls, mais il leur faut également des systèmes capables de transformer la créativité en innovations utiles. Il ne suffit pas de rendre les gens plus heureux, il faut aussi être prêt à défier l'ordre établi. En adaptant les systèmes internes, on peut aider les employés à transformer la créativité en une ressource profitable à l'entreprise.

Comment l'environnement physique peut-il promouvoir le bonheur et le bien-être ?

Il existe de nombreuses théories concurrentes sur l'impact de l'environnement physique sur les performances et l'humeur. Je suggérerais aux entreprises de créer des espaces qui, non seulement répondent aux besoins directs des individus dans leur travail, mais qui favorisent également leur bonheur. L'idéal serait donc de concevoir des espaces pour provoquer des « collisions » ou des rencontres entre individus, de créer des espaces calmes pour la réflexion, des parcours extérieurs pour l'activité physique et les réunions non statiques, ainsi que des espaces partagés pour les rencontres et la mise en commun de l'apprentissage. Je pense qu'il existe énormément de possibilités pour créer des espaces de travail à la fois utiles et ludiques. 

“ Selon une légende urbaine, la créativité serait une expérience douloureuse et l'art, au sens noble, serait l'apanage des êtres torturés. ”

Comprendre L'INDICE DU BONHEUR DE LA PLANÈTE

(Happy Planet Index - HPI)

Le HPI évalue la capacité des pays à offrir à leurs habitants une vie longue, heureuse et respectueuse de l'environnement, grâce à des données sur l'espérance de vie, le bien-être ressenti et l'empreinte écologique de 151 pays.

HPI

=

bien-être ressenti  espérance de vie

empreinte écologique

Le bien-être ressenti est formulé par un chiffre compris entre 0 et 10, en fonction des réponses de chaque pays. L'espérance de vie est exprimée en années. L'empreinte écologique (la superficie nécessaire pour répondre à la consommation par habitant du pays) est mesurée en hectares.

Pour en savoir plus, consultez le site à l'adresse : www.happyplanetindex.org

Partager les bureaux, oui. Partager les microbes, non.

Nous avons tous connu cette expérience répugnante : nous sommes assis dans un avion, au cinéma ou à une réunion, à côté d'une personne qui tousse et éternue. C'est un fait, les microbes sont partout. Mais la plupart d'entre nous préféreraient éviter un contact rapproché avec ces personnes malades. Cependant, il est bien plus facile de se tenir à l'écart d'elles, que de leurs microbes.

37%

On estime à 37 % le taux de la population active qui sera mobile d'ici à 2015.

Les mains des employés
sont en contact avec

10 millions

de bactéries par jour.

Les bureaux sont parmi les pires nids à bactéries. Les miettes qui s'accumulent sur les bureaux représentent un environnement parfait pour la prolifération de microbes et de champignons.

80%
des infections peuvent se transmettre par les mains.

4 000
bactéries par centimètre carré sur un téléphone portable.

“La transition depuis les espaces individuels attribués aux espaces collectifs partagés a été l'occasion d'utiliser les antimicrobiens de manière judicieuse et stratégique, pour soutenir les mesures en faveur du bien-être.”

Les antimicrobiens au travail

Toute une variété de technologies antimicrobiennes sont disponibles aujourd'hui dans une diversité de produits consommables ou durables, des nettoyants ménagers aux jouets, en passant par les dentifrices et les vêtements. On range généralement les antimicrobiens parmi les produits chimiques, cependant ils peuvent aussi englober des composés naturels et des revêtements de surfaces. Ils touchent les micro-organismes en inhibant ou en modifiant leur activité cellulaire, telle que la synthèse des protéines et les fonctions liées aux membranes cellulaires.

L'accélération des recherches aboutit à un enrichissement et à une mise à jour rapides des connaissances sur les antimicrobiens et leur impact. Parmi la palette de solutions antimicrobiennes disponibles, plusieurs sont particulièrement utiles dans les environnements de travail.

Métal et ions métalliques

Comme l'attestent les récits grecs, égyptiens et romains, dont certains remontent à 2200 av. J.-C., l'argent et le cuivre sont connus depuis l'Antiquité pour leurs pouvoirs antimicrobiens. Ils étaient utilisés pour le stockage et le traitement de l'eau potable et entraient dans la composition de baumes antiseptiques. L'action antimicrobienne de ces deux éléments se manifeste de diverses manières, sous forme ionique. Largement reconnu comme un antimicrobien naturel et efficace, l'argent est généralement utilisé sous forme d'ions, qui intègrent des additifs chimiques mélangés à un substrat, tel que l'argile, qui est elle-même ajoutée au matériau de base. Le cuivre est utilisé à la fois sous sa forme métallique brute et sous forme d'oxydes ajoutés au matériau de base.

Extraits végétaux

Beaucoup d'huiles essentielles contenues dans les plantes ont une certaine action antimicrobienne. Des études ont montré qu'elles s'attaquent aux microbes en rendant leurs membranes cellulaires perméables. Les huiles essentielles de laurier, de cannelle, de clou de girofle et de thym sont reconnues comme les plus puissantes. L'utilisation de ces extraits dans les produits consommables, tels que les nettoyants et les lingettes, est désormais courante. La transition vers les matériaux durables, tels que les plastiques, est en cours.

Les bactéries sont opportunistes, elles peuvent survivre et proliférer sur tout type d'espace, notamment et surtout sur les bureaux, dans les espaces de travail. Les bureaux sont parmi les pires nids à bactéries, selon le Dr Charles Gerba, véritable « gourou des bactéries » de l'université d'Arizona. Selon ses recherches, les mains des employés de bureau sont en contact avec 10 millions de bactéries par jour. Les miettes qui s'accumulent sur les bureaux représentent l'environnement idéal pour la prolifération de microbes et de champignons, reconnaît le Dr Ron Cutler, microbiologiste à l'université Queen Mary à Londres.

Ceci est particulièrement inquiétant, car beaucoup plus que par le passé, les gens affirment se rendre au travail alors qu'ils sont malades (augmentation de 72 %, selon une récente étude de l'université de Lancaster et de la compagnie d'assurance Elise Insurance). Et 80 % des infections sont transmissibles par les mains, déclare le site web WebMD.

Bien évidemment, toutes les bactéries ne sont pas nuisibles et en réalité, la plupart sont inoffensives. Les êtres humains hébergent 100 trillions d'organismes vivants chaque jour et la majeure partie est essentielle à notre survie et à notre santé. Les scientifiques de l'institut BioFrontiers de l'université du Colorado, à Boulder, effectuent des recherches approfondies sur les microbiotes humains. Ils espèrent ainsi enrichir leurs connaissances du rôle de ces organismes sur la santé humaine.

Cependant, certaines bactéries sont connues comme pathogènes. On sait aussi que le partage des connaissances est une activité de plus en plus collaborative et mobile, c'est pourquoi un grand nombre d'environnements de travail se métamorphosent en espaces partagés et collaboratifs, par opposition aux bureaux individuels, attribués à chaque employé. Étant donné l'augmentation du nombre d'employés se déplaçant parmi des postes de travail partagés, il est recommandé de limiter davantage la prolifération des bactéries nocives, comme le suggèrent les études scientifiques.

D'ici à 2015, 37,2 % de la population active devrait être mobile, selon l'International Data Corporation. « Lorsque nous partageons des bureaux, nous partageons aussi nos microbes », affirme Michael Taylor, chercheur de Steelcase WorkSpace Futures, qui étudie depuis plusieurs années les bactéries dans les environnements partagés. « Le lavage des mains et le nettoyage des surfaces sont certes des mesures valables pour limiter les bactéries dans l'espace de travail. Néanmoins, nous savons que ces actions et comportements ne sont pas suffisamment fréquents pour être réellement efficaces. Ainsi, dans les espaces partagés où les gens vont et viennent, comme les environnements conçus pour les employés mobiles, les salles de classe, les salles d'attente et les cafés, nous laissons une empreinte sous la forme de bactéries. »

Des observations ainsi que des données issues de recherche confirment cette réalité dérangeante, selon M. Taylor. Par exemple, il cite une étude de 2012 sur les habitudes de lavage des mains des Américains, menée par KRC Research, qui a révélé que 39 % d'entre eux ne se lavent pas les mains après avoir éternué, toussé ou après s'être mouchés. Pourtant, c'est par les mains, les éternuements et la toux, entre autres, que les bactéries et infections se propagent le plus couramment. Elles peuvent aussi se disséminer par contact indirect, lorsqu'un individu touche un objet sur lequel les bactéries peuvent survivre. « Lorsque vous touchez une poignée de porte manipulée par une personne infectée, vous pouvez être contaminé par les bactéries qu'elle y a déposées. Puis, si vous touchez les yeux, la bouche ou le nez avant de vous laver les mains, vous pouvez développer une infection », prévient le site web de la clinique Mayo.

Face à ces situations, les agents antimicrobiens, c'est-à-dire les technologies qui tuent les microbes ou ralentissent leur prolifération, sont de plus en plus utilisés dans l'espace de travail. Ils permettent ainsi de limiter les bactéries sur des surfaces fréquemment touchées.

“**Les antimicrobiens s'avèrent eux aussi prometteurs dans la création d'environnements de travail axés sur la santé des individus.**”

Topographie de surface

Certaines topographies de surfaces sont issues de la nature et constituent des antimicrobiens non chimiques. L'une des surfaces les plus intéressantes est la Sharklet®, qui est composée de millions de diamants microscopiques, agencés selon une texture particulière et inspirée de la peau des requins. Au lieu de tuer les microbes, cette surface crée un environnement inhospitalier qui inhibe leur prolifération.

Quelques points importants à considérer

L'utilisation d'antimicrobiens peut s'avérer délicate, du point de vue de la chimie des matériaux. C'est pourquoi il est important de décider précisément quand, comment et où les utiliser, en considérant les facteurs suivants :

Application

La sélection et l'application d'un antimicrobien nécessitent un équilibre entre plusieurs facteurs : les matériaux de base, leur traitement et leur fabrication, l'efficacité et la durabilité requises, et les performances du produit obtenu. Certaines technologies sont intégrées au matériau de base, tandis que d'autres sont appliquées sous forme de sprays ou des revêtements. Ces méthodes d'utilisation offrent le choix en matière de cycle de vie et dans la gestion des matériaux pendant l'application, l'utilisation et en fin de vie.

Quantité

On pourrait penser que l'objectif d'un antimicrobien est d'éliminer tous les organismes vivant sur les surfaces où il est appliqué. Cependant, l'élimination en masse de tous les microbes, sans distinction, est inutile, voire dangereuse. Comme l'explique le Dr Michael Schmidt, professeur et vice-président du département de microbiologie et immunologie de la faculté de médecine de Caroline du Sud, l'utilisation de matériaux antimicrobiens a pour objectif de diminuer la charge biologique, jusqu'au seuil où l'organisme est capable de combattre seul les microbes.

Fréquence de contact

Les utilisateurs touchent certains éléments des espaces de travail plus fréquemment que d'autres, ce qui crée des charges biologiques plus élevées, qui peuvent, à leur tour, accroître le risque de contact avec des microbes nocifs. Ainsi, l'utilisation d'antimicrobiens uniquement sur les zones les plus fréquemment manipulées, et non sur toutes les surfaces d'un produit, est un bon compromis.

Données objectives

Les antimicrobiens sont réglementés par les organismes gouvernementaux à travers le monde. Bien que les standards varient d'un pays à l'autre, il faut, dans la plupart des cas, obtenir une certification pour les antimicrobiens, et les technologies et/ou applications spécifiques mises en avant doivent être contrôlées. Les points de vue favorables et opposés aux antimicrobiens sont parfois extrêmes et les croyances erronées sur le comportement des utilisateurs sont nombreuses. C'est pourquoi il est important de se référer aux données objectives, et non à des suppositions ou à des opérations marketing, lors de prises de décisions sur leur utilisation.

Étude de solutions

Fort de ses connaissances liées à l'évolution du monde du travail, Steelcase étudie l'utilisation d'antimicrobiens pour le mobilier, comme une solution pour les employeurs qui souhaitent prendre des mesures supplémentaires pour limiter les bactéries dans l'espace de travail. « En réduisant le nombre de microbes sur les surfaces de travail, les antimicrobiens peuvent créer des environnements plus sains », note Steve Sanders, directeur général de Steelcase pour le mobilier.

Selon S. Sanders, l'objectif est de développer une suite de technologies antimicrobiennes sûres et efficaces, pour offrir aux clients davantage d'options. Le nouveau bureau Ology™ sera le premier produit Steelcase à proposer aux clients une surface antimicrobienne. Disponible en Europe en 2014, la gamme de produits inclura une option antimicrobienne pour plusieurs surfaces fréquemment touchées : les rebords des surfaces de travail, les sous-mains, les manettes de réglage en hauteur et les prises réseau et électriques. Steelcase travaille en partenariat avec NanoBioMatters, entreprise leader dans les innovations en antimicrobiens, afin de développer l'utilisation de la technologie BactiBlock® pour Ology™. Le principe actif de ce produit est l'ion argent.

BactiBlock® est un antimicrobien intégré au produit. Pour répondre encore davantage aux besoins des utilisateurs, une collaboration est également en cours avec CleanWell, fabricant de désinfectants à base de plantes, et Sharklet Technologies, entreprise de biotechnologie qui étudie les technologies de surface, telles que la Sharklet. Cette collaboration avec Sharklet Technologies est unique dans l'industrie.

La proactivité comme prévention

Un nombre croissant d'employés continue de passer davantage de temps au bureau et à se déplacer tout au long de la journée. C'est pourquoi il est de plus en plus crucial de limiter la prolifération des bactéries. Les antimicrobiens s'avèrent eux aussi prometteurs dans la création d'environnements de travail axés sur la santé des individus ; et ce, parallèlement aux mesures en faveur du bien-être. Ils ne doivent ni remplacer, ni limiter les nettoyages réguliers ou les mesures d'hygiène adaptées (par exemple, se laver les mains, tousser dans le pli du coude, rester chez soi en cas de maladie contagieuse). Il faut les considérer comme une barrière supplémentaire, face à la prolifération des microbes dans l'espace de travail. ●



Le nouveau bureau Ology™ sera le premier produit Steelcase à proposer aux clients un composant antimicrobien sur les surfaces fréquemment touchées. La technologie antimicrobienne BactiBlock® peut être appliquée sur : les prises réseau et électriques, les rebords des surfaces de travail, les sous-mains et les manettes de réglage en hauteur.



DES ESPACES DE TRAVAIL QUI « BOOSTENT » LE BIEN-ÊTRE

Les plus grandes entreprises savent qu'avec un sentiment de bien-être accru, les individus sont en meilleure forme, ce qui contribue à réduire les dépenses de santé. Elles savent aussi que cela permet à leurs salariés d'être plus productifs, créatifs et innovants, et moins susceptibles de passer chez la concurrence. En donnant la priorité au bien-être, beaucoup d'entreprises cherchent à déterminer si elles progressent vers leurs objectifs. Elles observent également les autres entreprises, autant par souci de comparaison que pour s'inspirer de leurs méthodes. Les gouvernements aussi commencent à évaluer le bien-être, car il est désormais considéré comme une preuve de réussite de la politique publique. L'enquête européenne « European Social Survey », par exemple, permet d'analyser les attitudes et les comportements sociaux de 30 pays. Au cours des dernières années, les pays de tous les continents, du Mexique au Chili, en passant par le Japon, le Bhoutan et le Royaume-Uni, ont commencé à étudier ou ont adopté des mesures nationales relatives au bien-être.

“LA CHOSE LA PLUS IMPORTANTE QUE LES DIRIGEANTS PUISSENT FAIRE EST D'ENVOYER UN MESSAGE TRÈS CLAIR À LEURS EMPLOYÉS, EN LEUR DISANT QU'ILS SE PRÉOCCUPENT DU BIEN-ÊTRE GLOBAL DE CHACUN.”

Des groupes de réflexion et des statisticiens ont permis de définir la valeur du bien-être, en mesurant les résultats relatifs aux efforts en la matière. Fruit de 10 années de recherche, l'indice du bonheur de la planète est l'un des indices les plus incontournables, portant sur le bien-être humain et l'impact environnemental. « Les gens qui sont plus heureux au travail sont plus productifs, ils sont plus impliqués, plus créatifs, plus concentrés », explique Nic Marks, qui a passé

plus de dix ans à étudier l'économie du bien-être. (voir page 54 pour lire l'entretien accordé par N. Marks au magazine 360°).

En tant que stratégie d'entreprise, les efforts en matière de bien-être sont particulièrement visibles dans les environnements professionnels qui ont été

spécifiquement conçus pour optimiser cet état. Pour commencer, on peut placer le bien-être dans le contexte de l'entreprise.

La valeur du bien-être

Le bien-être au sein de l'espace de travail n'est plus circonscrit par son sens archaïque de simple ergonomie, à savoir le réglage d'un siège selon la taille des personnes, un clavier bien positionné, etc. Le travail est aujourd'hui plus mobile et axé sur la collaboration et nous contraints à être actifs quasiment en permanence. C'est pourquoi les chercheurs de Steelcase ont défini le bien-être comme la préservation d'un esprit sain, dans un corps sain, dans un environnement social et matériel favorable. Cette vision holistique englobe six facteurs clés : implication totale au travail, authenticité dans la vie professionnelle, optimisme, communication avec autrui, énergie physique et intellectuelle et réel sentiment de réalisation au travail.

Grâce à des chercheurs comme Tom Rath et Jim Harter de Gallup, les dirigeants apprennent comment cette vision holistique du bien-être contribue à la réussite de leur entreprise. Ils ont mesuré la différence entre une vie épanouissante (facteurs de bien-être totalement concrétisés) et



Aucun employé d'ING à Bruxelles ne dispose d'un poste de travail qui lui est personnellement attribué. Les salariés peuvent choisir de travailler dans une diversité d'espaces, selon le type de tâche qu'ils doivent effectuer.

une vie de souffrance (les scores les plus faibles en matière de bien-être), ainsi que leur impact sur le résultat de l'entreprise.

Les personnes jouissant d'un bien-être optimal occasionnent 41 % de dépenses de santé en moins que celles qui éprouvent plus de difficultés (et qui sont au milieu de l'échelle). Elles génèrent également 35 % de renouvellement des effectifs en moins. En termes de résultat, selon le département des statistiques du ministère du Travail américain, une journée de congé maladie fait perdre à l'entreprise environ 348 \$ en productivité. Même si l'on reporte les absences pour maladies sur des journées de congés, et que l'on prend en compte le travail qui peut être effectué pendant les congés maladie, le manque à gagner pour l'entreprise est toujours d'environ 200 \$ par journée d'absence. Les individus qui jouissent d'un niveau de bien-être élevé sont moins souvent malades et coûtent donc moins cher à l'entreprise.

Parmi les employés qui « souffrent le plus », ceux dont les notes relatives au bien-être sont les plus faibles, la perte de productivité résultant des congés maladie s'élève à 28 800 \$ par an. Pour les employés qui se trouvent dans la moyenne ou qui « éprouvent des difficultés », le coût annuel est de 6 618 \$. Quant aux employés les plus « en forme », qui jouissent du plus haut niveau de bien-être, la perte de productivité s'élève à seulement 840 \$ par an. Les entreprises prennent en charge la question du bien-être de multiples manières. Dans une étude récente réalisée par Steelcase et CoreNet Global, au moins deux tiers des sondés travaillant dans diverses industries ont affirmé que leur entreprise leur proposait des informations, ainsi qu'un encadrement et/ou des services concernant : l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les exercices physiques, la gestion du stress, la nutrition et l'ergonomie. De nombreuses entreprises incitent leurs employés à utiliser ces programmes, via notamment des cadeaux, des polices d'assurance moins coûteuses, des congés et d'autres mesures avantageuses.

« La chose la plus importante que les dirigeants puissent faire est d'envoyer un message très clair à leurs employés, en leur disant qu'ils se préoccupent du bien-être global de chacun et qu'ils souhaitent contribuer à optimiser ce sentiment sur le long terme », affirme T. Rath. De plus en plus de dirigeants prennent en compte l'influence considérable de l'espace de travail sur le bien-être des employés. Ils ont conscience que l'environnement peut profiter à la fois aux individus et à l'entreprise.

CHINE : LA RÉVOLUTION DU BIEN-ÊTRE ?

Tous les jours à midi, une sonnerie retentit pour annoncer l'heure du déjeuner, comme l'alarme de l'usine indique le changement d'équipe. À la différence que cette sonnerie retentit dans le siège de Tencent, l'un des géants mondiaux du web. Ce signal n'annonce pas le début d'une course à la nourriture pour les employés, qui doivent se dépêcher de manger pour retourner travailler. Il marque le début d'une vraie pause-déjeuner de deux heures, que les employés peuvent mettre à profit pour manger, se reposer et faire la sieste même, dans le cas du personnel de Shenzhen, en Chine.

« Les employés peuvent choisir de dormir, de sortir se promener, de lire les actualités ou de travailler à leur bureau ; ils peuvent faire comme bon leur semble. Certains employés apportent même un lit de camp et l'installent dans un coin du bureau pour dormir. Sans leur petite sieste, nombre d'entre eux affirment ressentir de la fatigue au cours de la journée et être moins productifs », explique Wenli Wang, chercheuse au sein de Steelcase WorkSpace Futures en Chine. C'est l'une des méthodes employées par Tencent pour encourager le bien-être des employés, une stratégie de plus en plus exploitée par les entreprises chinoises.

« La question du bien-être est très actuelle ici, en raison des problèmes de pollution atmosphérique et d'embouteillage, entre autres. Les gens sont parfaitement conscients de l'environnement dans lequel ils vivent et du niveau de qualité de l'espace qu'ils occupent. Les jeunes actifs choisissent de quitter les mégapoles pour les villes plus petites, qui offrent une meilleure qualité de vie. Les entreprises utilisent donc des stratégies de bien-être pour attirer les employés et les fidéliser », ajoute W. Wang. La sieste de l'après-midi est une tradition en Espagne et en Amérique latine, « mais pas comme en Chine, où c'est véritablement une institution dans l'espace de travail », affirme-t-elle. Elle a observé les pratiques de nombreuses entreprises chinoises et a constaté que les multinationales ont tendance à suivre le style de travail du pays d'origine du groupe. Chez Lenovo, géant du PC, les employés du siège à Pékin peuvent entendre une musique toutes les trois heures, pour leur rappeler de se lever et se dégourdir les jambes. Souvent, les petites entreprises invitent tout le personnel à sortir pour faire quelques exercices, afin d'accroître leur bien-être et de booster leur moral.

Au siège de Tencent à Shenzhen, on utilise les vents dominants pour aérer les atria et une façade en verre a été installée pour baigner de lumière naturelle tout l'intérieur du bâtiment. Des terrains de baskets et des piscines ont également été construits pour les employés. Le marché des professionnels du savoir est très tendu, selon W. Wang. « Nous manquons d'ingénieurs, de concepteurs de produits, de professionnels de la finance et d'autres experts dans différents domaines, qui sont capables d'innover. Les entreprises exploitent le bien-être comme un avantage pour les recruter et les fidéliser. »



Dans le bâtiment Quadrangle de Toronto, en Ontario, tous les employés travaillent dans un *open space* et ont accès à la lumière naturelle. Divers espaces clos (petits et larges) sont disponibles pour les équipes qui souhaitent se réunir ou pour les employés qui ont besoin d'un espace plus intime pour travailler seuls.

Davantage de choix

Pour clairement distinguer un espace de travail conçu pour favoriser le bien-être, il suffit de proposer tout un éventail d'espaces adaptés à différents types de travail effectués dans une journée. Un mélange de zones ouvertes et fermées, des espaces individuels (je) et collaboratifs (nous), l'accès à la lumière naturelle et la présence des collègues ; autant de paramètres qui contribuent à offrir le choix aux individus et qui leur permettent de trouver les espaces et les outils les plus adaptés à la tâche du moment. Cela a pour conséquence d'abaisser le niveau de stress et d'élever le niveau d'énergie des individus, en renforçant leur sentiment de proximité avec les autres. Et les recherches confortent cette approche.

Dans le cadre d'une étude réalisée par l'université d'Ohio, les chercheurs ont analysé les niveaux de stress d'employés de bureau divisés en deux groupes : certains, sélectionnés au hasard, devaient travailler dans un vieux bâtiment, bas de plafond, avec une climatisation bruyante, tandis que les autres étaient accueillis dans un espace récemment rénové en *open space* et pourvu de Velux. Sur une période de 17 mois, les gens travaillant dans le vieux bâtiment ont manifesté davantage de stress, même lorsqu'ils ne travaillaient pas. Cette différence était suffisante pour provoquer un risque de maladie cardiovasculaire.

Les nouveaux bâtiments de Quadrangle Architects Ltd., à Toronto en Ontario, sont un bon exemple de bureau disposant d'une diversité d'espaces de travail. Un flot de lumière, voilà la première impression des visiteurs qui pénètrent dans les lieux, sur une superficie de 1 480 m² au sein d'un gratte-ciel en centre-ville : il s'agit d'un bureau en *open space*, avec peu de murs ou de colonnes intérieurs, des fenêtres partout et un grand atrium central. La lumière naturelle est renforcée par un système d'éclairage sensible aux mouvements et à la luminosité ambiante. Il règle la lumière en conséquence, afin d'apporter un éclairage de grande qualité, mais économe en énergie. Tous les employés ont accès à la lumière du jour et peuvent se voir les uns les autres, puisque tout le personnel, des dirigeants aux stagiaires, travaille dans un *open space*. De multiples espaces clos sont également disponibles pour les petits ou les grands groupes.

Redéfinir la notion d'intimité

Chez Boehringer Ingelheim Pharmaceuticals, Inc., à Ridgefield dans le Connecticut, les dirigeants ont été encouragés par leur siège, en Allemagne, à ouvrir le bureau et à proposer une diversité d'espaces de travail.

« Le directeur financier du groupe est venu nous rendre visite depuis l'Allemagne et a désigné tout un étage rempli de compartiments composés de panneaux de 1,80 m de hauteur. Il s'est alors écrié : « Je ne comprends pas. Pourquoi enfermons-nous les gens dans des boîtes ? Vous allez remédier à ce problème, n'est-ce pas ? ». « Il voulait que nous concevions un environnement dynamisant, pour voir les gens se parler les uns aux autres. Il ne voulait plus de ces longs panneaux sombres. C'est l'un des principes que nous avons adoptés, lorsque nous avons poursuivi notre projet », affirme John Hardiman, directeur exécutif, responsable de l'infrastructure régionale aux États-Unis et des services immobiliers et d'ingénierie chez BIPI. Le nouvel environnement professionnel de BIPI inclut des *open spaces* individuels et partagés. Désormais, les gens peuvent faire leur choix parmi des postes de travail composés de Benchs, des zones équipées de sièges confortables, des espaces de détente, des espaces favorisant la concentration et des salles destinées aux groupes. Non seulement cette stratégie encourage la collaboration, qui est essentielle, mais elle incite également à l'échange

**“ NOUS AVONS
BESOIN DE CETTE
LUMINOSITÉ,
CAR ELLE EST
SYNONYME DE
BONHEUR ET
DE VITALITÉ. ”**

entre individus, facteur primordial de bien-être psychologique. Une étude mondiale réalisée par Gallup montre que six heures d'interactions sociales chaque jour accroissent le bien-être et diminuent le niveau de stress.

Le nouvel espace de travail de BIPI a également bénéficié des commentaires des nouvelles recrues. « Nous avons reçu des commentaires indiquant que notre espace de travail se prêtait davantage à des tâches individuelles, car les employés étaient enfermés dans de petites boîtes. Il nous était également reproché de ne pas réellement fournir d'espaces qui encouragent la collaboration, excepté la cafétéria. Les jeunes employés que nous recrutons sont habitués à travailler en se déplaçant d'un bureau à un autre et à discuter pendant leur activité. Le plus dur à supporter pour eux était d'être confinés dans des boîtes. »

Au sein de l'espace de travail, l'intimité est un élément important pour les discussions confidentielles, les appels téléphoniques personnels et les moments où nous avons simplement besoin de nous concentrer, seuls, face à notre travail. Grâce à une diversité d'espaces ouverts et privés, les employés peuvent à la fois collaborer et se concentrer, c'est-à-dire choisir un lieu en fonction de leurs tâches.



Le nouvel environnement de travail de Boehringer Ingelheim Pharmaceuticals, dans le Connecticut, comprend des postes de travail composés de Benchs, des zones intégrant des sièges confortables, des espaces de détente, des espaces favorisant la concentration et des salles destinées à de grandes équipes. Tous ces éléments favorisent la collaboration, condition essentielle, et les échanges entre individus.

Le campus universitaire comme source d'inspiration

Les employés du nouveau siège de Repsol, à Madrid, bénéficient des quatre bâtiments de la société pétrolière et gazière qui entourent une cour centrale, destinée au travail individuel ou en groupe, aux repas, à la relaxation et à la réflexion.

Selon l'architecte Rafael de La-Hoz, il s'agit d'un «concept de siège social horizontal» qui existait avant les campus universitaires. Leur histoire s'étend «des familles de l'Antiquité, propriétaires de cours romaines aux cloîtres médiévaux. Les gens préfèrent marcher plutôt que de monter des escaliers. C'est bien plus agréable de se promener dans un jardin que de prendre les marches». Les espaces verts occupent un tiers de la surface totale du siège.

La structure métallique et les façades vitrées des bâtiments de quatre étages créent de la lumière et des environnements de travail spacieux. «Nous avons besoin de cette luminosité, car elle est synonyme de bonheur et de vitalité», explique R. de La-Hoz.

Environ la moitié des espaces de travail de Repsol est en *open space* (le mobilier est limité en hauteur à 1,2m) et située près des façades. Les

employés peuvent apprécier la vue sur l'extérieur et profiter de l'abondance de lumière naturelle. Les bureaux et les salles de conférences fermés sont davantage disposés au centre de chaque étage. Les espaces informels et les couloirs composent environ un

quart des espaces intérieurs, avec notamment deux cafétérias, des zones de conférences ouvertes et un espace de collaboration media:scape®. Repsol a étendu sa stratégie d'espace ouvert à la notion d'accessibilité : on peut aisément effectuer un tour complet des bâtiments, sans traverser une seule porte.

Cet environnement de travail a été conçu «pour rassembler les individus», explique R. de La-Hoz. Il offre de la variété à la fois en termes de postures et de stimulations sensorielles. Il contribue au bien-être physique, intellectuel et psychologique des employés.

“ CET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL A ÉTÉ CONÇU POUR RASSEMBLER LES INDIVIDUS. ”



Le nouveau campus du siège de Repsol, à Madrid, est équipé d'une cour centrale où les employés peuvent travailler, prendre leur repas, se détendre et réfléchir.

C'est au bureau que naît l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Déménager dans un nouvel espace complique la vie des employés. Se déplacer vers le nouveau site, les embouteillages, la durée des trajets, l'accès aux services essentiels (le pressing, par exemple) sont autant de facteurs qui affectent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et le bien-être plus globalement.

Il incombe à l'entreprise d'aider ses employés à atteindre cet équilibre, selon Robert De Colfmaker, responsable des équipements chez ING, compagnie d'assurance belge. « Nous devons dépasser les besoins élémentaires et nous assurer que l'espace de travail est ergonomiquement conforme. Mais nous devons également répondre aux autres besoins des employés, car nous consacrons tous une large part de notre existence au travail, ce qui influe considérablement sur notre équilibre entre vie professionnelle et vie privée. »

La décision d'ING de déménager de la capitale, Bruxelles, pour la banlieue, va affecter le temps de trajet des employés.

« Nous avons étudié les temps de trajets et les modes de déplacement de tous nos employés (métro, voiture, bus, etc.). Puis, nous avons extrapolé ces chiffres à nos nouveaux bureaux. Nous avons mis en place des navettes, le matin et l'après-midi, entre la station et le bureau, pour les employés qui prennent le train ou le bus. Nous mettons à la disposition de notre personnel des vélos pliables, ainsi qu'un parc pour les garer, dans l'enceinte de l'entreprise. »

Les avantages du bien-être en chiffres

Dans quelle mesure un espace de travail axé sur le bien-être contribue-t-il aux performances de l'entreprise ? Les dirigeants des entreprises illustrées dans ce numéro sont convaincus que l'espace de travail a un impact positif sur leur structure.

Dans la première enquête générale de Repsol, menée moins de quatre mois après le déménagement, le nouvel environnement de travail recevait une note de 7,6 sur 10. Chez BIPI, une enquête réalisée six mois après l'emménagement dans les nouveaux locaux a révélé une augmentation de productivité de

15 à 20 %. « Il est difficile de mesurer la productivité, mais nous pouvons évaluer la productivité perçue, qui se traduit par le sentiment des utilisateurs d'accomplir davantage dans le même laps de temps », affirme Michael Carneglia, directeur associé, responsable des services immobiliers et d'ingénierie. « Le fait de montrer nos nouveaux locaux à nos nouvelles recrues et de les informer de nos méthodes de travail

nous permet de franchir le dernier obstacle avant de les convaincre de venir travailler pour nous », affirme R. De Colfmaker d'ING.

Les architectes de Quadrangle ont réalisé une enquête six mois après l'installation du personnel, et les résultats ont été positifs pour la majorité des employés. Par exemple, 83 % sont satisfaits du nouvel espace de travail et selon 95 % d'entre eux, il leur permet d'être productifs et de prendre des décisions éclairées. « Nous avons constaté une forte augmentation de productivité, depuis que nous avons emménagé », affirme Susan Ruptash, directrice. Indiscutablement, les employés qui ressentent un mieux-être sont plus productifs et créatifs. Ils sont moins stressés, génèrent moins de dépenses en assurance maladie et communiquent davantage avec leurs collègues et l'entreprise. La seule question est de savoir combien cela coûte à une entreprise de ne pas se soucier du bien-être de ses employés. ●



Les nouveaux bâtiments d'ING intègrent une bibliothèque où les gens peuvent trouver un endroit calme pour travailler, ainsi que des salles de réunions dans l'*open space*, où ils peuvent échanger et collaborer.

**“ NOUS CONSACRONS
TOUS UNE LARGE PART
DE NOTRE EXISTENCE AU
TRAVAIL, CE QUI INFLUE
CONSIDÉRABLEMENT
SUR NOTRE
ÉQUILIBRE ENTRE VIE
PROFESSIONNELLE
ET VIE PRIVÉE. ”**



TROUVEZ VOTRE PLACE. OPTIMISEZ VOTRE ESPACE.

40 % des travailleurs perdent jusqu'à trente minutes par jour à chercher un espace de réunion. Désormais, grâce à **RoomWizard®** les utilisateurs visualisent la disponibilité d'un espace et peuvent le réserver directement en un clin d'œil. RoomWizard® est la garantie d'un gain de temps pour vos employés et d'une optimisation de l'utilisation de votre parc immobilier.

www.steelcase.com

Steelcase®

©2014 Steelcase Inc. Tous droits réservés. Les noms de marques utilisés sont la propriété de Steelcase Inc.

TOURNANT DÉCISIF : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE PREND UNE ORIENTATION SOCIALE



Angela Nahikian
Directeur développement
durable, Steelcase

Le développement durable touche fondamentalement à l'humain. Il s'agit de créer et de soutenir les conditions économiques, environnementales et sociales qui permettent aux gens et aux communautés de réaliser pleinement leur potentiel.

Il s'agit aussi de bien-être à long terme, au sens le plus pur du terme. Les liens inhérents (certains diraient même la fusion) entre développement durable et bien-être sont évidents. Ces deux concepts sont parcourus par un même fil conducteur : les humains. Ce fil conducteur remonte au rapport Brundtland de 1987, qui a fait date et qui définit le développement durable comme ce qui répond aux besoins des générations actuelles et futures, dans les limites des ressources de la planète. Cette définition comporte deux aspects : la satisfaction des besoins humains et le respect des limites environnementales. Jusqu'à présent, la priorité était accordée aux limites de notre planète, et beaucoup de progrès ont été effectués dans ce sens. Mais désormais, c'est la satisfaction des besoins humains et la création d'une culture du bien-être qui sont au cœur des débats. Le nouveau domaine d'intervention est la durabilité sociale. Les entreprises du monde entier adoptent cette approche plus holistique du développement

durable, en en faisant une partie intégrante de leurs principaux objectifs et aspirations. Ces dirigeants avant-gardistes comprennent que le bien-être humain privé de bien-être environnemental provoque des incertitudes, que le bien-être environnemental sans bien-être humain est un échec et que le bien-être économique, considéré un temps comme la seule mesure de réussite, est désormais envisagé comme un tremplin vers un avenir plus durable. Ces entreprises novatrices ont conscience qu'en recoupant les notions de durabilité économique, environnementale et sociale, elles permettent de simplifier le développement de nouveaux modèles commerciaux, la création et la mise en place de nouvelles stratégies internes et externes, la présentation de produits innovants et la conception d'idées plus créatives, capables de répondre aux aspirations d'aujourd'hui et de demain.

LE DÉVELOPPEMENT
DURABLE CHANGE
D'ORIENTATION.
AUJOURD'HUI, IL
S'AGIT AVANT TOUT
DE RÉPONDRE
AUX BESOINS DES
INDIVIDUS ET DE
CRÉER UNE CULTURE
DU BIEN-ÊTRE.

LORSQUE LES « BIG DATA » ARRIVERONT À MATURITÉ, IL SERA POSSIBLE DE MONTRER DE MANIÈRE PLUS SÛRE QUE LES ACTIONS SPÉCIFIQUES EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE ONT UN IMPACT DIRECT SUR L'ÉCONOMIE.

Pendant cette transition et grâce à cette nouvelle ouverture, les entreprises doivent envisager la durabilité sociale sous un angle différent, par rapport aux anciennes stratégies environnementales. Il est temps de changer d'orientation, de ne plus chercher à minimiser les dommages, mais à maximiser les potentiels, de ne plus essayer de limiter les dégâts, mais de multiplier les impacts positifs. Il ne s'agit pas d'être en quête de préservation, mais de libérer tout le potentiel humain. Il est temps d'abandonner l'attitude axée sur la gestion du risque au profit du développement humain.

Les entreprises ne se sont pas précipitées pour gérer la question du bien-être. Selon les plus sceptiques, il serait difficile de mesurer et de définir cette notion, qui ne paraît pas suffisamment solide pour un environnement commercial mettant à l'honneur le retour sur investissement. À une époque où les préoccupations en matière d'intimité sont centrales, les employés ont le sentiment qu'elle pourrait empiéter sur leur vie privée. Quant aux détracteurs, ils se réfèrent aux questions toujours en suspens concernant l'analyse de rentabilité. D'autres ont réalisé des investissements considérables en matière de bien-être physique, avec par exemple des adhésions à des clubs de sport pour leurs employés, et considèrent que le dossier est clos. Mais les problèmes persistent : le diabète et l'obésité ont pris une ampleur épidémique, les dépenses en assurance maladie continuent d'exploser et nous consacrons désormais davantage de temps à travailler qu'à tout autre activité, y compris au sommeil. Nous savons aujourd'hui que le capital humain est précieux ; ne serait-il pas temps pour les entreprises de changer d'état d'esprit ? Dans la conjoncture actuelle et ce que certains décrivent comme une absence évidente de bien-être dans l'espace de travail, l'économie du bien-être s'est trouvé des champions de haut rang. Récemment

une coalition mondiale de dirigeants s'est formée, composée de Sir Richard Branson de Virgin, de Paul Polman d'Unilever, de l'Indien Ratan Tata et du banquier Muhammad Yunus, lauréat du prix Nobel et a convaincu les grands groupes internationaux qu'ils « devaient incarner l'un des principaux facteurs de bien-être global, en intégrant une valeur sociale à leurs activités, grâce à de nouveaux modèles commerciaux, des allocations aux employés, des mesures de santé, l'engagement des citoyens et le respect des droits de l'homme ».

Le bien-être est un concept culturel, qui touche tous les départements, les stratégies en RH, les environnements et les processus. Il s'agit d'un écosystème symbiotique au sein des entreprises. Pour les entreprises les plus progressistes, le bien-être est désormais un impératif stratégique et permet de se distinguer nettement de la concurrence, de la même manière que la durabilité environnementale. Nos recherches montrent qu'une culture du bien-être :

- Encourage l'innovation
- Accroît la productivité
- Stimule la créativité
- Produit de la collaboration
- Crée et diffuse de l'optimisme
- Optimise la pleine conscience
- Permet de cultiver l'authenticité personnelle
- Encourage la force physique
- Instaure une culture de sens et de croyances communs
- Consolide le lien entre le travail et la création de changements durables, à l'échelle de la planète

Il s'agit là de résultats très souhaitables, mais comment mesurer le bien-être ? Les entreprises, les universités et les gouvernements du monde entier se débattent avec les chiffres. De la même manière qu'il y a plusieurs années, un débat avait eu lieu sur la manière de mesurer l'impact environnemental des produits et des actions, on tente de définir aujourd'hui les mesures relatives au bien-être. Des travaux parmi les plus remarquables sont entrepris par le Royaume-Uni, où le gouvernement est en passe d'établir un compte-rendu du bien-être national et envisage d'effectuer des enquêtes bisannuelles, pour évaluer cette notion. La New Economy Foundation parraine l'indice du bonheur de la planète (Happy Planet Index), qui est un aperçu des pays où les habitants sont les plus et les moins heureux sur Terre (voir p. 57 pour plus d'informations sur cet indice). Gallup poursuit ses efforts à travers le monde, pour suivre les tendances du bien-être, et plusieurs pays, notamment la France, envisagent de remplacer le PIB par des mesures de bien-être plus holistiques, pour évaluer la réussite de leur pays. Dans le futur, lorsque les « big data » arriveront à maturité, il sera possible de montrer de manière plus sûre que les actions spécifiques en faveur du bien-être ont un impact direct sur l'économie. Mais comme l'a fait remarquer W. Edwards Deming, fondateur du management de la qualité totale : « Seuls trois pour-cent des problèmes sont quantifiables ».

En attendant, la convergence des notions de durabilité économique, environnementale et sociale commence à laisser une empreinte sur les entreprises les plus progressistes et sur le marché. Le lien entre durabilité et bien-être est de plus en plus évident. Il est en passe de redéfinir la notion de réussite pour les décennies à venir. « L'entreprise durable du futur, le bilan du futur, le management du futur et les programmes d'incitation futurs seront tous définis selon leur capacité à satisfaire efficacement nos besoins en bien-être, dans le respect de l'environnement », affirme un auteur visionnaire. Il s'agit tout simplement d'une occasion de réinventer notre façon de faire des affaires, de réagir et de travailler en tant qu'individus et d'interagir avec l'environnement. Et tout cela commence avec nous, les humains, dans notre quête pour libérer tout notre potentiel, pour résoudre les problématiques que nous partageons et pour créer un avenir plus durable. ●

UNE FENÊTRE SUR L'AVENIR DU BIEN-ÊTRE

Nous continuons à enrichir nos connaissances, grâce aux ateliers du bien-être que nous suivons dans divers lieux en Amérique du Nord. En partenariat avec les membres de la communauté des architectes et des designers, les décideurs économiques, les universitaires et les leaders d'opinions, nous étudierons l'avenir du bien-être au travail. Au cours de chacune des sessions d'une demi-journée, nous collaborerons, créerons et imaginerons des scénarios pour un futur capable de mieux assurer le bien-être physique, social et intellectuel des employés. Les équipes s'enrichiront de leurs idées mutuelles, étudieront les tendances et définiront un scénario représentant leur vision de l'avenir. Ces idées et connaissances seront synthétisées et partagées dans toute l'entreprise, afin de structurer clairement notre vision, grâce à des objectifs bien définis.

PLEINE CONSCIENCE ET AUTHENTICITÉ, LE PARI DE B-FREE

Au départ, les changements étaient subtils. Le travail devenait plus mobile, les employés plus dispersés et ils recherchaient d'autres espaces pour se réunir et travailler ensemble de manière informelle.



Au départ, les changements étaient subtils. Le travail devenait plus mobile, les employés plus dispersés et ils recherchaient d'autres espaces pour se réunir et travailler ensemble de manière informelle. Les entreprises souhaitaient de plus en plus d'innovations, mais ne possédaient pas les espaces propices à la créativité. Il y a huit ans, pressentant une nouvelle tendance, Steelcase a lancé une gamme de mobilier pour favoriser la communication, les échanges et la collaboration. Selon Constance Kocher, chef de produit, l'objectif était de fournir aux entreprises les moyens de créer des espaces informels, où les gens pourraient changer d'état d'esprit et passer d'un travail individuel à une collaboration créative. « Il est difficile d'être créatif dans un espace froid et sévère. Les gens ont envie de briser la routine, de changer d'environnement et de posture, et cela implique généralement un style de travail plus informel. Ils recherchent des espaces différents, à la fois physiquement et psychologiquement, c'est pourquoi nous avons nommé notre gamme B-Free (Être libre). »

La réflexion peut avoir lieu n'importe où, mais la créativité s'épanouit particulièrement dans des lieux moins formels, plus décontractés, où il est plus simple de communiquer et de collaborer. L'innovation, l'objectif de tout travail créatif, dépend de notre ouverture aux idées nouvelles, à notre capacité à prendre des risques et à notre aptitude à nouer des liens nouveaux. Autant de mesures impossibles, lorsqu'on est stressé ou incapable de se concentrer. Malheureusement, la plupart des espaces de travail ne sont pas à la hauteur de ces attentes. Les espaces informels ne sont généralement pas suffisamment équipés de surfaces de travail et de matériels pour l'affichage et le partage des informations. Des sièges *lounge* peuvent être mis à disposition, mais très souvent ils n'assurent pas un bon maintien au niveau du dos et des bras.

L'espace inexploité dans les couloirs, les coins et autres « zones blanches » s'élèvent à 30 % de la superficie d'un bureau. « Grâce à B-Free, ces zones deviennent productives, apaisantes et conviviales, en fournissant aux individus un support pour la collaboration créative », affirme C. Kocher. Les différents éléments de B-Free renforcent activement les facteurs de bien-être des employés, à l'origine de leur créativité : la pleine conscience, la capacité à être totalement dans le présent, l'authenticité et la liberté d'être soi et de travailler conformément à ses besoins.

Être présent, ici et maintenant

La pleine conscience est un état difficile à atteindre aujourd'hui, en raison de nos vies ultra-connectées et de notre activité constamment soumise à de l'agitation, à des appels téléphoniques et à différents bruits et sonneries, ce qui nécessite une attention de tous les instants. Pour être totalement présents dans un endroit et à un moment donnés, les gens ont besoin d'espaces de travail où ils peuvent se mettre à l'aise, communiquer de personne à personne, limiter les sources de distraction et se concentrer sur les tâches à effectuer. Par exemple, vous aimez peut-être étendre vos jambes sur votre bureau, lorsque vous réfléchissez à un problème qui demande une solution créative. C'est le cas pour de nombreuses personnes. C'est pourquoi B-Free intègre un soutien dorsal pour les sièges *lounge*, ainsi qu'un support au niveau des bras, pendant les conversations et les échanges d'idées avec les collègues et les prises de notes. Les tables basses B-Free peuvent soutenir des tablettes, du matériel de travail et même les pieds fatigués.

Outre les postures inclinées, B-Free soutient la position assise et debout pendant le travail, en offrant des surfaces de différentes hauteurs. Il prend également en charge les multiples appareils que nous transportons et qui assurent notre mobilité : les tablettes, les ordinateurs portables et les smartphones, ainsi que tous les chargeurs respectifs. « Le travail mobile est totalement dépendant d'outils qui nécessitent d'être alimentés et de sacs à dos et attachés-cases qui doivent être rangés. C'est pourquoi nous avons mis au point un repose-sac pratique et des prises de courant dans les espaces informels », indique Bryony Gaschy, concepteur produit chez Steelcase.

Les écrans B-Free font subtilement barrière aux sources de distractions, tandis que les tissus doux, les couleurs chaudes et le bois apportent une touche de confort, une impression de « chez-soi ». « Les éléments B-Free créent des espaces semblables à un chez-soi, où l'on peut collaborer avec les autres, en adoptant la posture et le style de travail le plus adaptés. On peut se rassembler rapidement, travailler immédiatement et se concentrer sur sa tâche », affirme B. Gaschy.

Être soi-même

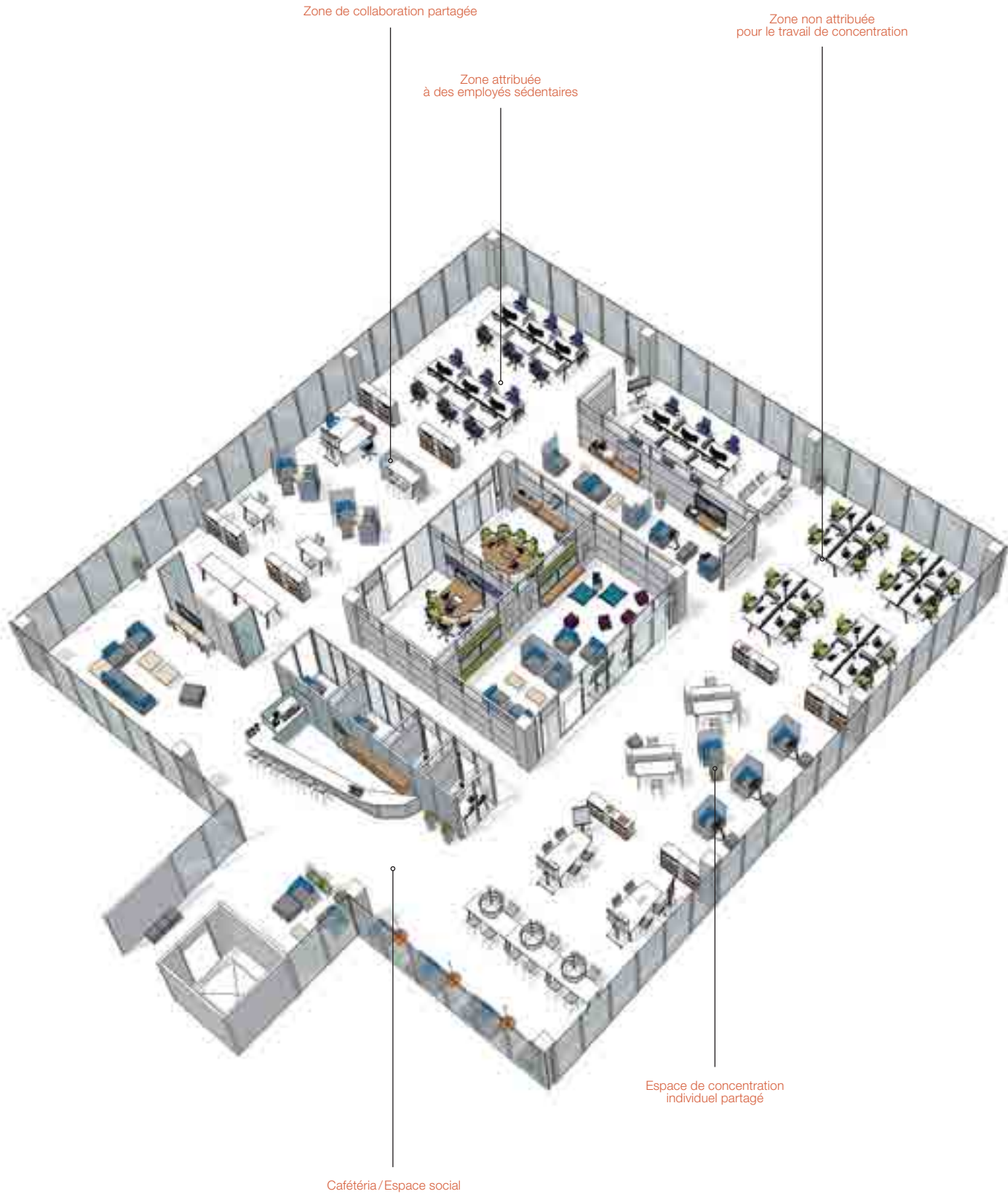
Toute communication et toute collaboration authentique avec autrui impliquent ouverture d'esprit et honnêteté, au sein du travail et de l'entreprise. Si l'entreprise encourage l'expression individuelle et le partage des idées, l'espace de travail peut renforcer ce message, avec des zones qui aident réellement les gens à travailler ensemble.

« B-Free crée des espaces qui rassemblent les gens et les mettent à l'aise pour travailler dans différentes postures. On peut rester debout, s'asseoir, s'incliner en arrière ou relever ses jambes ; toutes les postures qu'on peut observer chez les personnes qui sont à l'aise lorsqu'elles travaillent ensemble. La confiance entre les individus facilite le travail. Cela se traduit par une collaboration riche d'un langage corporel entre des individus d'âges très différents. Néanmoins, cela reste le mode de travail préféré des jeunes et des employés du nouveau millénaire », affirme C. Kocher. Lorsque les gens sont soutenus dans leurs différents styles de travail et les tâches communes, les échanges et la collaboration sont simplifiés et plus fréquents. Les liens sont consolidés et une culture d'entreprise peut voir le jour. Ainsi, l'espace de travail aide les gens à associer leurs valeurs personnelles à celles de l'entreprise.

B-Free est rapidement devenu leader dans l'industrie, en créant des espaces informels pour les échanges et la collaboration.

Et plus le travail devient collaboratif et plus B-Free est imité, selon C. Kocher.

« Nous ajoutons sans cesse de nouvelles fonctionnalités et des options innovantes, afin que les gens puissent adapter B-Free en fonction de l'évolution du travail. Cela permet aux personnes de s'approprier les espaces B-Free, et c'est pour cette raison qu'ils sont synonymes de pleine conscience et d'authenticité. C'est la meilleure chose que puisse espérer tout responsable d'entreprise qui se respecte : des employés qui adhèrent totalement à leur espace de travail, car il les aide à la fois à être eux-mêmes et à faire partie de l'entreprise au sens large. »



Zone de travail
collaboratif partagée

Un espace relaxant qui favorise les interactions pour les travaux de groupes ou individuels. Un lieu de répit qui permet de se ressourcer, se renouveler tout en restant connectés.



CONCENTRATION
Un espace confortable
pour se concentrer
ou se détendre.



ESPACE INFORMEL
ZONE DE COLLABORATION
Un cadre confortable pour le travail
en binôme dans un espace restreint.



Zone de travail collaboratif partagée

Un espace accueillant qui crée une communauté de travailleurs mobiles qui apprennent les uns des autres et partagent leurs expériences. L'espace favorise une pluralité d'interactions de courte ou longue durée avec un accès rapide et facile aux données et prises électriques.



COLLABORATION



Zone non attribuée pour travailleurs nomades

Un espace accueillant et chaleureux qui crée une communauté de travailleurs mobiles, qui apprennent les uns des autres et partagent leurs expériences, tout en restant concentrés sur leurs activités. La diversité des configurations offre un soutien ergonomique optimal pour un travail efficace.



ZONE D'ECHANGE
Un espace de travail visible mais propice à la concentration qui permet un contact facilité entre collaborateurs.



Zone « résidentielle » attribuée

C'est une zone qui offre à la fois la possibilité de travailler individuellement et se concentrer. Elle permet aux utilisateurs de conserver une certaine intimité à leur poste tout en gardant une proximité avec leurs pairs. Cette proximité permet un travail collaboratif instantané selon les besoins. Cet espace permet en outre le rangement et l'affichage d'informations.



Zone de concentration non attribuée

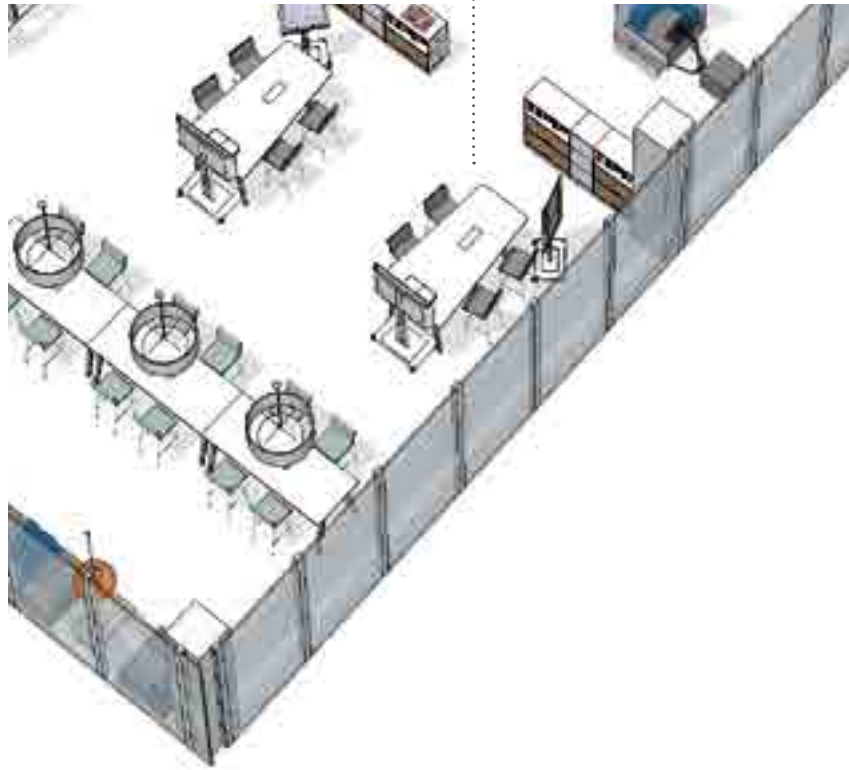
Créer un espace libre partagé qui permet aux utilisateurs de travailler spontanément et intuitivement. Un espace de concentration avec un accès simplifié aux connexions réseaux et électriques.



Espace café, zone de partage

Différentes configurations d'espaces collaboratifs ouverts permettant aux utilisateurs de sélectionner l'endroit approprié pour leurs activités, qu'elles soient individuelles ou collectives. Ces espaces sont adaptés aux travaux planifiés comme aux travaux imprévus avec les outils de travail appropriés, un support ergonomique optimal, ainsi qu'un accès simplifié aux prises électriques et aux outils collaboratifs.

COLLABORATION
Une forme de plan de travail unique pour le travail d'équipe avec la possibilité d'y installer une media:scape®.



Zone attribuée pour équipes projets & zone d'échange

Les zones attribuées pour équipes projets fournissent aux utilisateurs un mix de haute technologie et d'outils analogiques pour une collaboration créative - localement et à distance. Une série d'espaces semi-privés adjacents fournit des espaces de concentration pour le travail individuel ou en binôme, tout en permettant également de prendre du recul à certains moments.

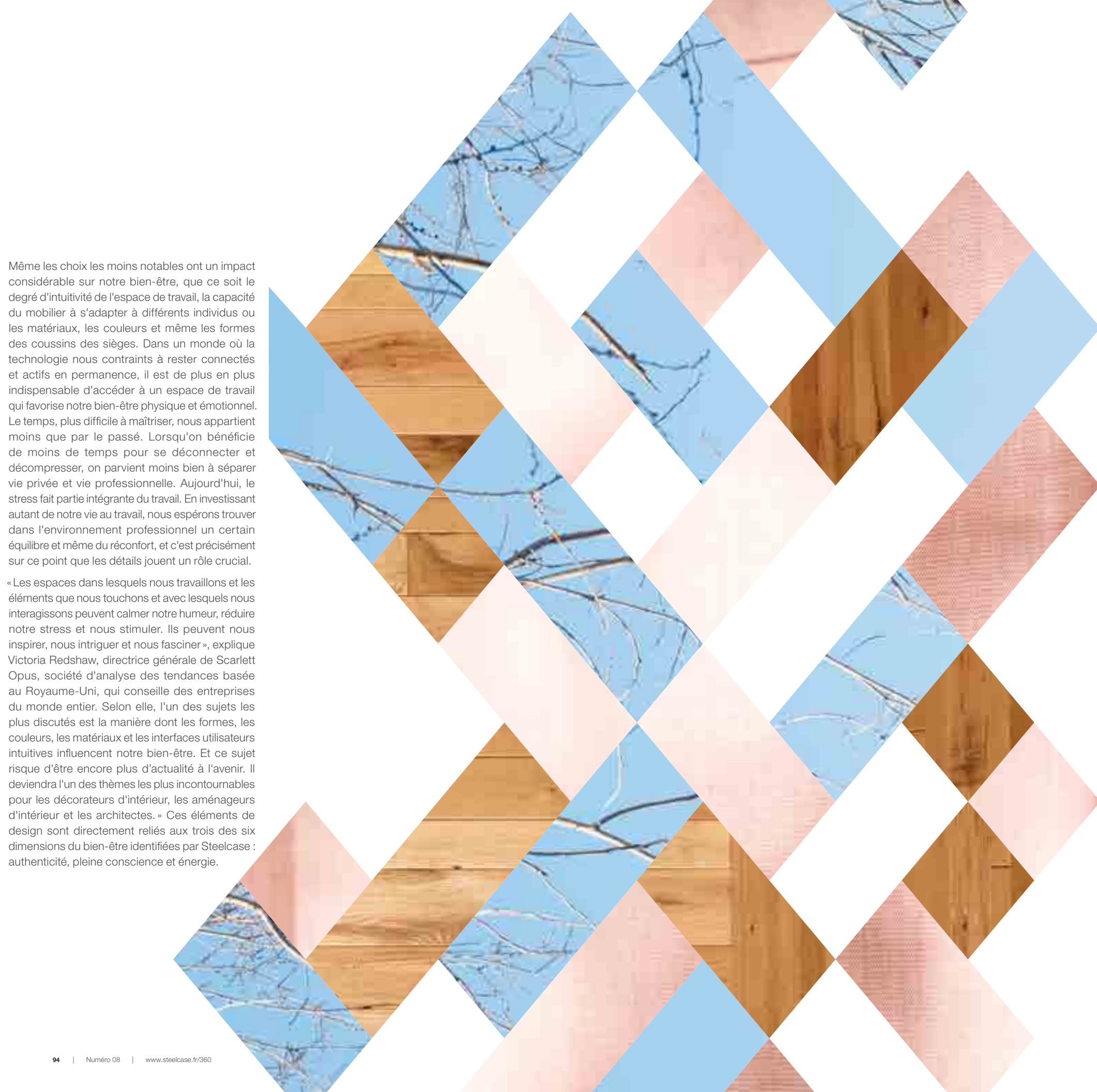
SE CONNECTER
Un endroit pour se détendre, faire le plein d'énergie et prendre du recul.





DES TOUCHES AUDACIEUSES POUR VOUS METTRE EN APPÉTIT

Dans des espaces de travail conçus pour le bien-être, chaque détail compte. Une architecture qui nous rapproche de la nature et de la lumière naturelle, des *open spaces* qui facilitent la communication avec les collègues et d'autres stratégies globales fournissent un cadre pour notre environnement de travail. Mais ce sont les détails qui métamorphosent l'espace de travail en un «chez-soi».



Même les choix les moins notables ont un impact considérable sur notre bien-être, que ce soit le degré d'intuitivité de l'espace de travail, la capacité du mobilier à s'adapter à différents individus ou les matériaux, les couleurs et même les formes des coussins des sièges. Dans un monde où la technologie nous contraints à rester connectés et actifs en permanence, il est de plus en plus indispensable d'accéder à un espace de travail qui favorise notre bien-être physique et émotionnel. Le temps, plus difficile à maîtriser, nous appartient moins que par le passé. Lorsqu'on bénéficie de moins de temps pour se déconnecter et décompresser, on parvient moins bien à séparer vie privée et vie professionnelle. Aujourd'hui, le stress fait partie intégrante du travail. En investissant autant de notre vie au travail, nous espérons trouver dans l'environnement professionnel un certain équilibre et même du réconfort, et c'est précisément sur ce point que les détails jouent un rôle crucial.

« Les espaces dans lesquels nous travaillons et les éléments que nous touchons et avec lesquels nous interagissons peuvent calmer notre humeur, réduire notre stress et nous stimuler. Ils peuvent nous inspirer, nous intriguer et nous fasciner », explique Victoria Redshaw, directrice générale de Scarlett Opus, société d'analyse des tendances basée au Royaume-Uni, qui conseille des entreprises du monde entier. Selon elle, l'un des sujets les plus discutés est la manière dont les formes, les couleurs, les matériaux et les interfaces utilisateurs intuitives influencent notre bien-être. Et ce sujet risque d'être encore plus d'actualité à l'avenir. Il deviendra l'un des thèmes les plus incontournables pour les décorateurs d'intérieur, les aménageurs d'intérieur et les architectes. » Ces éléments de design sont directement reliés aux trois des six dimensions du bien-être identifiées par Steelcase : authenticité, pleine conscience et énergie.

LES ESPACES DANS LESQUELS NOUS TRAVAILLONS ET LES ÉLÉMENTS QUE NOUS TOUCHONS ET AVEC LESQUELS NOUS INTERAGISSONS PEUVENT CALMER NOTRE HUMEUR, RÉDUIRE NOTRE STRESS ET NOUS STIMULER. ILS PEUVENT NOUS INSPIRER, NOUS INTRIGUER ET NOUS FASCINER.

À la recherche d'authenticité

Les espaces de travail ont un effet considérable sur le bien-être, car nous interagissons fortement avec eux et avec les outils à disposition. Que ce soit un smartphone esquiné par l'usage, un siège préféré ou un lieu de retraite et de calme, nous établissons des liens avec ces produits et ces espaces et transposons des émotions sur les marques et l'entreprise qui les a conçues. « Ces éléments de design permettent à un espace ou à un produit de résonner en nous. Nous avons le sentiment que l'entreprise nous comprend, comprend notre mode de vie, nos préférences et nos désirs. Les entreprises souhaitent précisément faire naître ces désirs envers leurs produits, à tous les niveaux, depuis la surface jusqu'aux fonctionnalités internes », affirme V. Redshaw.

Par exemple, les textures et les matériaux peuvent adoucir les surfaces froides et rigides des nouvelles technologies que nous manipulons toute la journée. Les composants en bois massif et les tissus naturels dégagent de l'authenticité. Ils représentent « des schémas et des matériaux familiers, issus de la nature et qui nous rassurent. Ils nous donnent l'impression d'être connectés et ancrés, et nous rappellent que tout n'est pas numérique et virtuel », ajoute V. Redshaw.

L'authenticité passe également par la capacité à s'exprimer en toute sincérité, à entretenir des liens avec les autres dans des échanges positifs. Grâce à une enclave privée à proximité, par exemple, nous pouvons discuter de manière confidentielle et consolider nos liens. De la même manière que le confort et la forme d'un siège supplémentaire peuvent évoquer le sentiment d'un « chez-soi » et encourager les collègues à s'asseoir et à communiquer en face à face. « La notion de bien-être fait partie du travail d'un designer. Nous utilisons des matériaux, des couleurs et des textures pour promouvoir un environnement plus gai et plus sain. Il est important que dès le premier contact, les espaces soient accueillants et qu'ils puissent même nous transformer », affirme Kimberle Frost, designer et vice-présidente de Designtex, société de textiles et de revêtements muraux de Steelcase.

Des espaces engageants

Nous sommes attirés par les lieux en fonction de nos réactions émotionnelles. Un café avec ses odeurs agréables, ses tables confortables et son ambiance sympathique est un lieu accueillant, propice à la discussion devant un expresso. Mais il reste assez décevant en tant qu'espace de travail. Il y a trop de bruit, pas assez d'intimité et les sièges sont trop durs pour pouvoir y travailler confortablement. Les espaces de collaboration dans de nombreuses entreprises sont conçus comme des répliques de café, mais ils ne sont pas à la hauteur non plus, dès lors qu'on entre dans les détails.

« Les gens passent beaucoup de temps dans ces espaces, à travailler seuls ou en collaboration. Cependant, les sièges ne soutiennent pas correctement le dos et le mobilier ne permet pas de protéger suffisamment son intimité, ni de ranger correctement ses effets personnels. C'est très difficile de s'impliquer dans son travail, dans ce type d'espace », souligne Constance Kocher, responsable marketing de Steelcase pour B-Free Lounge, une gamme de mobilier conçue pour les espaces informels et les zones d'accueil.

L'équipe de développement de B-Free a étudié de quelle manière les gens utilisent les zones équipées de sièges confortables et d'autres espaces prenant en charge le partage des connaissances. « L'impression d'être détendu, plus décontracté, dans un espace où l'on peut être soi-même est un sentiment directement lié à la créativité et à l'engagement dans le travail », affirme C. Kocher. Généralement, nous recherchons un certain degré d'intimité visuelle, sans être totalement séparés du reste du bureau. Les chercheurs appellent cet état « être seul ensemble » : nous partageons l'espace avec d'autres personnes qui savent que nous travaillons, cependant, nous avons le sentiment d'être protégés et sommes conscients de notre espace personnel.

« Les gens cherchent à échanger, à collaborer et à se concentrer dans ces espaces. Ils souhaitent travailler seuls, mais avec la possibilité d'échanger avec les autres », explique Bryony Gaschy, concepteur produits chez Steelcase.

En concevant les nouveaux composants de la gamme B-Free, B. Gaschy a inclu un panneau réglable fait d'un tissu semi-transparent qui assure un juste niveau d'intimité. Les surfaces de travail et les sièges permettent la posture assise ou debout. Même la forme du siège lounge est très parlant : les accotoirs, les dossiers incurvés et le siège arrondi assurent un confort supplémentaire ; quant aux courbes, elles sont visuellement plus agréables.

Sur les sièges lounge Lagunitas de la marque Coalesse, les utilisateurs peuvent placer les coussins des dossiers de manière à assurer soit une posture droite, soit une posture inclinée plus détendue. Qu'ils travaillent seuls ou avec les autres, qu'ils soient assis à une table ou en position inclinée lors d'une conversation, ils sont confortablement maintenus. Bien évidemment, nos outils nous accompagnent partout. C'est pourquoi lorsque les utilisateurs voient un repose-sac près d'un siège et un autre à côté de la surface de travail, avec des prises de courant pour recharger les appareils numériques, ils savent qu'ils peuvent s'installer, se connecter plus ou moins longtemps et mieux s'impliquer dans leur travail et auprès de leurs collègues. Les matériaux aussi peuvent être confortables. Le tissu du panneau B-Free est doux et chaleureux. Les pieds sont disponibles en bois (signe d'authenticité) et rappellent le confort d'un « chez-soi ». Des matériaux doux confèrent à l'espace de travail une atmosphère agréable.

Énergie

Avec une diversité d'espaces de travail, les individus sont encouragés à bouger tout au long de la journée et le mouvement est essentiel à l'énergie. En réalité, les employés ont besoin de tout un éventail d'espaces, pour travailler en étant debout, assis ou en position inclinée. Pour cela, il existe une solution à la fois simple et élégante : Free Stand. Il s'agit d'une table très légère, qui intègre une surface de travail pour accueillir les appareils mobiles. Elle est pliable pour se ranger facilement, mais suffisamment légère pour être transportée là où les utilisateurs en ont besoin.

« Dans bon nombre d'espaces informels, il manque un support fonctionnel pour le travail. Avec Free Stand, vous avez une table robuste qui tourne sur 360° et peut se régler en hauteur de 50 à 68 cm. Grâce à elle, vous pouvez travailler pratiquement n'importe où », explique Karin Gintz, Vice-présidente marketing de Coalesse. Avec un mélange judicieux d'espaces partagés et attribués, ou bien individuels (je) et collaboratifs (nous), les employés peuvent plus facilement changer de postures et communiquer avec leurs collègues, tout en étant assis, debout ou dans une position inclinée. Le bras support écran réglable, autre outil de travail simplissime, fait bien plus qu'économiser de l'espace sur le bureau. La possibilité d'installer un moniteur à la hauteur et à la distance souhaitées limite la fatigue visuelle et favorise des postures confortables. Les tables et surfaces de travail réglables en hauteur, avec tapis roulant intégré, soutiennent diverses postures et garantissent un changement de rythme revigorant. L'énergie croît également grâce à des stimulations

sensorielles issues de la lumière naturelle et des vues sur l'extérieur. Et là aussi, des choix apparemment anodins peuvent avoir un impact considérable. Les couleurs utilisées dans un espace permettent de définir nos réactions et traduisent nos réflexes émotionnels, psychologiques et physiques. De manière générale, les couleurs chaudes évoquent l'énergie et les couleurs froides sont apaisantes. Les tons neutres sont souvent utilisés dans les espaces de travail, avec des touches de couleurs pour créer un effet de surprise. Le vert est souvent choisi pour les environnements liés à la santé en raison de ses effets psychologiques. « Le vert symbolise la santé et la croissance, c'est pourquoi il est souvent utilisé dans les hôpitaux », affirme K. Frost de Designtex. Cependant, les réactions face aux couleurs varient selon les pays, les cultures, les périodes historiques et bien sûr, les préférences personnelles. « Pour une personne le rouge peut évoquer la colère, tandis que pour une autre, elle peut être synonyme d'amour. Chaque pays a ses préférences en matière de couleurs. Il est plus important de proposer aux gens un choix, afin qu'ils puissent utiliser les matériaux et les couleurs qui suscitent chez eux des émotions positives. »

Déclencher l'effet «whaou»

Dans quelle mesure ces détails précis contribuent-ils au bien-être des gens ? Selon K. Frost, Designtex rencontre régulièrement ses clients, pour bien comprendre comment les gens réagissent aux tissus et aux produits, avec un textile spécifique. « En fin de compte, on essaie de fabriquer des produits pour déclencher l'effet "whaou" chez les gens, lorsqu'ils les regardent, les touchent et les utilisent. » Ce type de réaction peut être le signe d'un environnement de travail performant. La psychologue Barbara Fredrickson, professeur à l'université de Caroline du Nord, a étudié les effets d'une émotion positive sur la santé physique et mentale. Elle a découvert que les émotions positives font bien plus que traduire le bien-être chez un individu. Elles optimisent également l'adaptation et produisent un sentiment de bien-être ; et ce non seulement à l'instant présent, lors d'un moment agréable, mais aussi sur le long terme. « Les avantages des émotions positives ne s'arrêtent pas aux changements qui interviennent chez les individus », écrit-elle. « Étant donné que les émotions positives ressenties par un individu peuvent se propager à d'autres membres de l'entreprise, ainsi qu'aux transactions réalisées avec les clients, elles sont capables de produire un fonctionnement optimal dans l'entreprise, en l'aidant à se développer et à prospérer. »

De petits changements peuvent produire des bienfaits remarquables. Des fonctionnalités intelligentes dans les outils de travail à la sélection de tissus, de couleurs et de textures provoquant des émotions positives, en passant par différentes postures et divers niveaux d'intimité, tous ces éléments représentent des choix importants qui permettent de favoriser le bien-être de chacun dans l'environnement de travail. ●

DESIGNTEX

CONCEVOIR UN ESPACE DE TRAVAIL POUR LES MOUVEMENTS RÉALISÉS LORS DE PERFORMANCES DE POINTE

Il ne s'agit pas d'une simple coïncidence : pendant les 50 dernières années, la plupart des emplois sont devenus moins physiques et le taux d'obésité a augmenté. Aujourd'hui, la plupart des gens consacrent la majeure partie de leur temps au travail, assis devant leur ordinateur ou au téléphone. Ils brûlent, par conséquent, moins de calories, au minimum 150 de moins par jour, selon une étude réalisée en 2011 par le département des statistiques du ministère du Travail américain. La diminution de l'activité physique est reconnue comme un facteur clé dans l'augmentation de l'obésité aux États-Unis.

Être assis au travail n'est pas uniquement un problème américain, et la prise de poids n'est pas le seul impact négatif sur la santé. Une étude réalisée à Londres montre que les conducteurs de bus développent davantage de maladies cardiovasculaires que les contrôleurs, qui eux se déplacent dans leur travail. Une autre étude récente, une analyse des données de 18 études publiées dans la revue australienne *Diabetologia*, révèle que les adultes passent désormais 50 à 70 % de leur temps assis, ce qui augmente le risque de diabète et de maladies cardiovasculaires et diminue

l'espérance de vie. Il est désormais évident et vital de trouver des méthodes permettant d'encourager les employés à bouger au cours de la journée. À l'université d'Arizona, les administrateurs de l'École des solutions de la santé et de l'École des soins et de l'innovation en santé ont relevé le défi, en mettant en place un nouvel espace de travail pour leurs équipes. Ils ont entièrement rénové le 5^e étage du bâtiment appartenant à l'université, au centre-ville de Phoenix. En partant d'un plateau vide et totalement ouvert, avec de grandes fenêtres et une vue impressionnante, ils ont lancé à l'équipe de design le défi d'exploiter l'espace dans sa totalité, avec pour objectif le bien-être de leurs équipes, afin d'optimiser leurs programmes.

« Notre but était de créer une ambiance propice à la productivité et aux performances de pointe », explique Teri Pipe, doyenne de l'École des soins et de l'innovation en santé. « L'un des principaux axes de cet objectif était de faire pénétrer la lumière naturelle dans l'espace, afin que nos équipes puissent regarder dehors et admirer le paysage désertique sublime qui nous entoure. Autre concept primordial, le fait de réunir des individus d'origines et de professions différentes, afin que l'espace renforce l'aspect primordial de la collaboration. Enfin, nous voulions garantir à notre personnel la possibilité de s'adonner à des activités physiques, gages de leur bonne santé, de leur créativité, de perfectionnement de leur mémoire à court ou à long terme et de leur capacité à concevoir des idées sous différents angles. »

« En tant que responsables de l'enseignement dans le domaine de la santé, nous voulions que l'espace et le design puissent assurer santé et bien-être, ce qui n'est pas souvent le cas », affirme Keith D. Lindor, recteur adjoint et doyen de l'École des solutions de santé. « C'est important pour nous de montrer l'exemple. »

Mesurer l'impact de l'espace physique

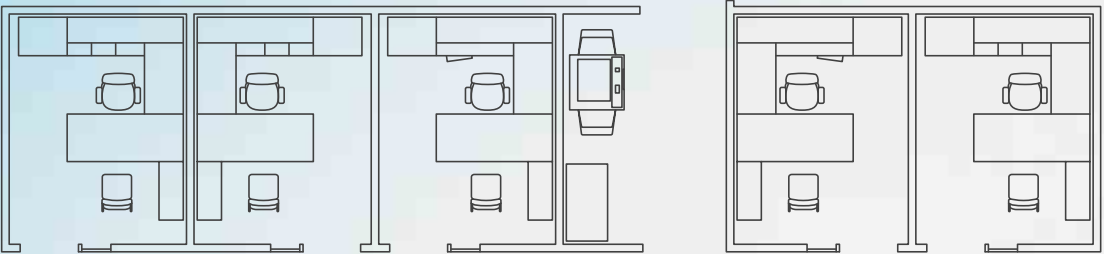
Pour optimiser l'environnement professionnel de leurs employés, les administrateurs de l'université d'Arizona étaient impatients de mettre en place des changements radicaux. Ce projet était aussi l'occasion idéale pour les chercheurs de l'École des solutions de santé de mener, selon leurs propres termes, « une expérience grandeur nature », en impliquant leur propre équipe dans un projet de recherche destiné à mesurer les effets de l'environnement sur la santé physique et intellectuelle et sur le niveau de stress. Avec une subvention d'Obesity Solutions, une initiative financée par la Virginia G. Piper Charitable Trust de

la clinique Mayo et l'université d'Arizona, le projet avait pour but de reconcevoir l'activité physique au sein de l'espace de travail, en encourageant les gens à se tenir debout, à bouger et à marcher plus fréquemment pendant leur travail. Steelcase et Target Commercial Interiors, détaillant de Phoenix, collaborent avec l'Université d'Arizona sur le projet. Cet effort conjoint a pour but de démontrer qu'un espace de travail conçu pour encourager le mouvement représente un investissement rentable, en termes de santé, de bien-être et de productivité. Avant l'emménagement des membres de l'équipe dans le nouvel espace, les chercheurs ont réalisé des mesures de base, allant du poids et du taux de cholestérol, à l'évaluation du temps passé en station assise ou en mouvement, dans une journée. Les employés étaient équipés d'un appareil sur leurs cuisses permettant de mesurer le temps passé assis ou debout, pendant la journée, que ce soit au travail ou à domicile. Des accéléromètres sur les poignets ont permis de suivre leurs mouvements, leur activité physique et leur rythme de sommeil. Les évaluations réalisées avant le déménagement seront comparées aux données de suivi, recueillies quatre mois plus tard.

Outre la comparaison du poids, de la tension artérielle, des biomarqueurs (glucose, insuline, cholestérol, etc.), du niveau d'activité et du rythme de sommeil, les chercheurs détermineront également si le mouvement et le fait d'être debout au travail permettent d'améliorer les temps de réaction, la prise de décision, la capacité à être multitâche, la satisfaction au travail et la productivité globale, avec notamment un niveau d'absentéisme plus faible.

Les chercheurs recueillent également des données issues d'un groupe témoin, c'est-à-dire d'employés travaillant dans un autre bâtiment, où ils bénéficient seulement « de recommandations liées à l'ergonomie » : des conseils et des informations sur la santé, sans modification de leur espace de travail.

Les plans de travail dotés d'écrans de séparation de faible hauteur dans l'espace ASU permettent aux collaborateurs d'interagir en position debout ou se concentrer lorsqu'ils sont assis à leur poste.



En comparant les ensembles de données, les chercheurs espèrent obtenir des preuves chiffrées attestant que les espaces de travail conçus pour encourager le mouvement ont un impact significatif et positif sur le bien-être physique, intellectuel et émotionnel des individus. « Ce projet est une occasion unique d'étudier l'impact des changements apportés à un environnement de travail dans son ensemble, et pas uniquement à un poste de travail », note Matthew Buman, professeur adjoint à l'École de la nutrition et de la promotion en santé de l'université d'Arizona, et chercheur principal du projet. Il a consacré la majeure partie de ses recherches à l'étude des comportements sédentaires, dans l'espace de travail.

Un mode de travail plus actif

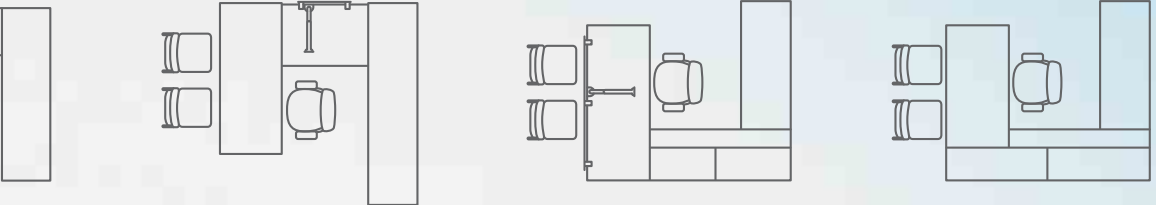
Avant d'intégrer leur nouvel espace de travail en juillet, les employés ont eu la possibilité de choisir entre un bureau pour station assise/debout, réglable en hauteur, et un bureau traditionnel adapté à la position assise. 80 % ont choisi l'option offrant un réglage de la hauteur. Pour prendre en charge le changement de postures et le mouvement, l'espace rénové de 1 530 m² est également équipé de Walkstations® Details, des postes de travail intégrant un tapis roulant. Disponibles pour tous, tout au long de la journée, deux Walkstations sont judicieusement installées dans un espace ouvert, près d'une grande fenêtre baignée de lumière naturelle. Une autre Walkstation est installée dans une pièce fermée, pour plus d'intimité.

Des stations de travail entourées de panneaux bas disséminées dans tout l'espace de travail permettent aux employés travaillant à proximité les uns des autres de se lever et de collaborer, ou de rester assis pour les tâches de concentration ou nécessitant une certaine intimité. Ils n'ont plus, comme par le passé, à s'enfermer dans des bureaux privés. En outre, le nouvel espace comprend une diversité de zones partagées : des salles de conférences, des zones destinées aux équipes, des lieux de détente, une kitchenette, de larges couloirs baignés de lumière naturelle et même une salle de yoga. Toutes ces zones sont destinées à encourager le mouvement et les interactions entre individus. « Nos dirigeants ont décidé de se démarquer et d'innover au sein même de l'université », affirme M. Buman. « En tant que chercheurs dans le domaine de la santé, nous voulions profiter de cette décision pour l'évaluer, afin de déterminer son impact sur la santé et la productivité des individus. » « Si nous réussissons à démontrer que ce type de changement peut améliorer la santé des gens, et plus encore, accroître leur productivité au travail, et si nous y parvenons à grande échelle, alors nous pourrions réellement agir sur l'épidémie mondiale d'obésité. »

Bouger volontairement au travail

Changer ses habitudes physiques implique de changer d'état d'esprit. Pour encourager les employés à exploiter les avantages mis à disposition par le nouvel espace, l'équipe de projet a développé une campagne pour promouvoir le mouvement au travail. En plus de créer des *flyers*, elle a mis en place un système de support par e-mail, pour prodiguer des conseils (sans obligation) sur l'utilisation du nouvel environnement.

Avant d'emménager dans leurs nouveaux locaux, les employés de l'université d'Arizona ont eu la possibilité de choisir entre des bureaux ajustables en hauteur ou des bureaux traditionnels non réglables : 80 % d'entre eux ont sélectionné les bureaux ajustables en hauteur.



« Le concept que nous avons défini était de rester debout plus longtemps, de changer de postures en étant assis et de bouger davantage. Nous avons essayé de proposer des mesures vraiment simples », précise M. Buman. « Nous ne voulions pas promouvoir l'exercice physique, mais simplement le mouvement. En réalité, nous n'avons pas du tout mentionné le terme d'exercice physique. »

En adaptant des supports issus des recherches précédentes de scientifiques, tels que le Dr Genevieve Healy et le professeur Neville Owen d'Australie, l'équipe de projet a suggéré que les employés se déplacent jusqu'au bureau de leur collègue pour discuter, plutôt que d'envoyer un e-mail, ou bien d'utiliser des casques pour pouvoir rester debout pendant les appels en conférence. Nous leur transmettons également des informations spécifiques sur l'utilisation des Walkstations®, en leur mentionnant les calories brûlées et d'autres bienfaits sur leur santé. Les membres de l'équipe reçoivent par e-mail, une semaine sur deux, une « newsletter de motivation » d'une page, comportant un lien pour poser des questions spécifiques à l'équipe de projet.

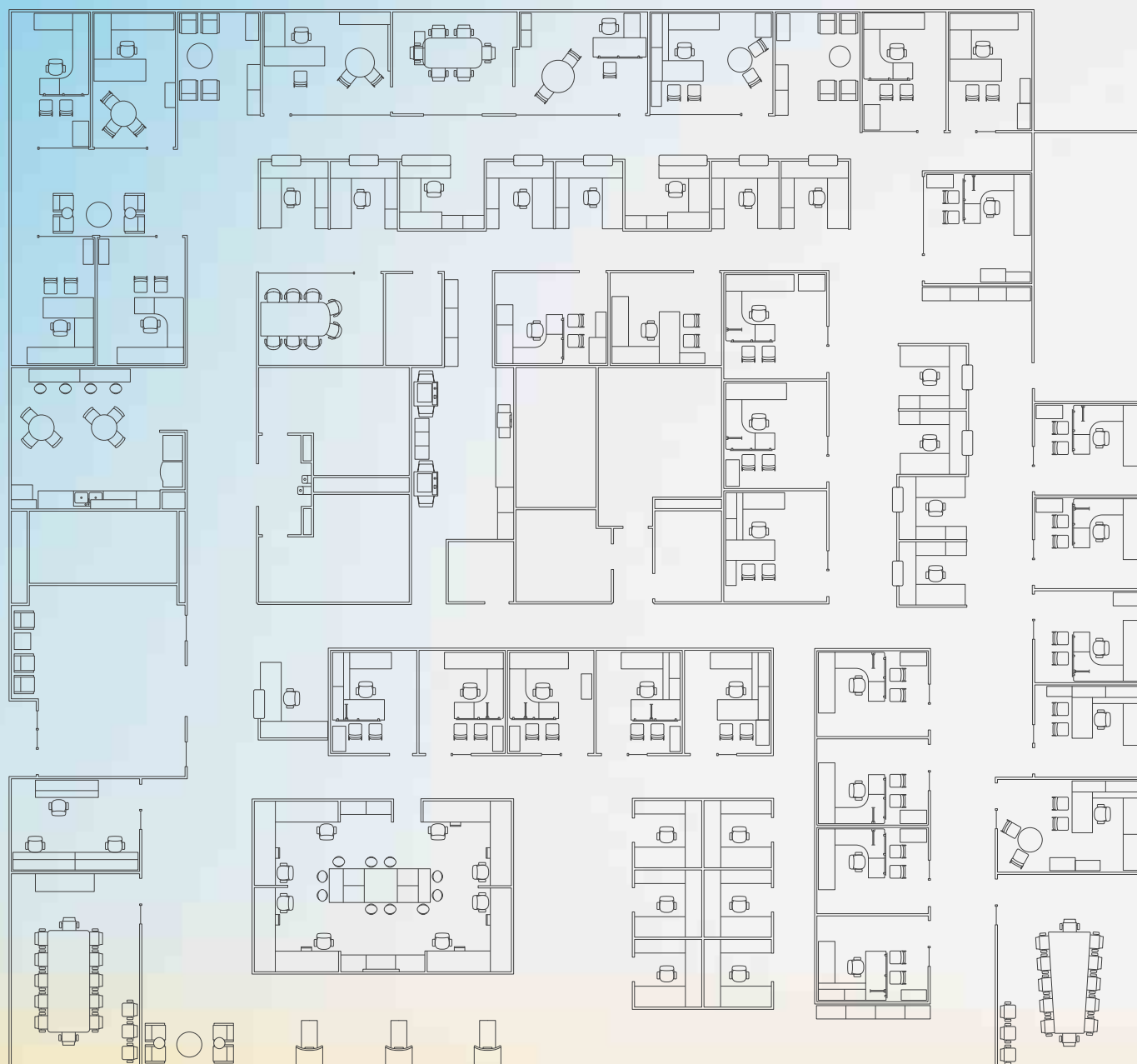
M. Buman souligne que les administrateurs de l'École de la nutrition et de la promotion en santé ont présenté et soutenu cette orientation vers un espace de travail plus sain. « Ce sont les responsables qui ont donné l'impulsion. Cette adhésion totale de l'équipe dirigeante est très importante pour nous », ajoute-t-il.

« Si l'on veut fournir ce type d'équipement et d'opportunité aux employés, alors il faut soutenir activement le projet et faire passer un message allant dans ce sens. »

Conformément à leur engagement de joindre le geste à la parole, les doyens ont tous les deux

travaillé dans le nouvel espace auprès de leurs équipes. Ils ont demandé des bureaux plus petits et une salle de conférence partagée, au lieu de deux salles distinctes, afin de libérer de l'espace pour les zones communes. Ayant utilisé une Walkstation dans son bureau pendant plusieurs années pour rester en forme et productive, T. Pipe était une ardente défenseuse de ses bienfaits. Les doyens encouragent les membres de l'équipe à s'éloigner de leur bureau au moins une fois par heure (on a même observé des sessions de danse). Ils dirigent fréquemment des réunions en marchant, avec une affiche « réunion en cours », pour faire savoir aux autres que s'ils ne s'arrêtent pas pour discuter, ce n'est pas par manque de correction. En plus de l'exercice physique et de la stimulation mentale, participer à des réunions en marchant a des effets secondaires bénéfiques, selon T. Pipe : « Lorsqu'on avance ensemble, on fait preuve de solidarité, on montre qu'on a un objectif commun et qu'on œuvre ensemble pour régler les problèmes. »

Le nouvel environnement de travail de l'université d'Arizona suscite l'activité physique dans l'espace de travail en laissant aux employés le choix d'être debout ou de bouger plus fréquemment au cours de la journée.



“ IL NE SUFFIT PAS DE DIRE AUX GENS DE RESTER DAVANTAGE DEBOUT AU TRAVAIL. ENCORE FAUT-IL LEUR DONNER LES MOYENS DE LE FAIRE. ”



Aider les gens à être au mieux de leur forme

M. Buman définit le projet comme « gagnant-gagnant », surtout avec l'attention croissante accordée à l'épidémie d'obésité à travers le monde. En effet, il est bénéfique pour les employés de l'université d'Arizona et ses bienfaits sont prometteurs pour le monde entier. « Nous souhaitons trouver des solutions et des moyens permettant d'améliorer la santé de toute notre société », ajoute-t-il. Selon lui, d'autres études ont montré que les employés ne sont susceptibles de changer leur comportement que si l'infrastructure dans sa totalité le permet et encourage ces changements. « Si les gens n'ont pas de solutions qui les aident à rester debout au travail et être productifs, il est difficile de les y contraindre », explique M. Buman. « Il ne suffit pas de dire aux gens de rester davantage debout au travail. Encore faut-il leur donner les moyens de le faire. »

« Ils ont déplacé les départements d'un espace relativement statique et traditionnel vers un autre espace qui répond réellement aux besoins des gens de bouger davantage et de changer de postures », affirme Maren Channer, chef de produit du groupe FitWork de Steelcase. « Il semble que de nombreux adultes aient perdu l'habitude qu'ils avaient enfants de bouger et de se développer par l'exercice physique », explique K. D. Lindor. « Je pense que si l'on parvient à instaurer de bonnes habitudes également dans le travail, pour maintenir la tonicité des muscles et la masse osseuse, deux caractéristiques que l'on développe en restant debout et en faisant de l'exercice, alors on a toutes les chances de vieillir en bonne santé. On sait que les effets inverses se produisent lorsque les gens sont trop sédentaires. »

« L'une des certitudes acquises par les recherches est qu'après l'installation de ces outils dans l'espace de travail, il suffit qu'une personne commence à les utiliser pour que son voisin en fasse de même ; un vrai phénomène viral. Comme si les gens se lançaient des défis », précise M. Channer.

Outre le fait d'encourager le mouvement, les doyens partagent un objectif tout aussi important, qui est de réduire le stress au sein des équipes. « Nous parlons de l'importance d'un environnement sain, mais il y a aussi notre "environnement intérieur", et l'interaction entre notre espace de travail et la personne que nous sommes est très forte », affirme T. Pipe. « Disposer d'un espace de travail esthétique et favorisant la productivité influe sur notre niveau de stress et notre concentration. Nous pouvons tous agir sur le monde de manière positive, et ce d'autant plus, s'il existe un équilibre et une cohérence entre la personne que nous sommes et notre environnement. » La collecte et l'analyse des données prendront plusieurs mois, mais les doyens observent déjà des signes de changement et de progrès.

« Il est parfois étonnant de voir un bureau entier se tenir debout et discuter du fait qu'ils se sentent beaucoup mieux grâce à cette méthode », ajoute K. D. Lindor. « Et je vois les relations évoluer à mesure que les gens utilisent cet espace. Ils se voient tous les jours, plusieurs fois par jour même et échangent ensemble. Lorsque les employés étaient enfermés dans des bureaux privés, cette situation ne se produisait jamais. Je pense que cela joue beaucoup sur le moral des équipes dans l'espace de travail. J'ai été abasourdi lorsqu'un dimanche après-midi, venant au bureau pour travailler un peu, je suis tombé sur cinq personnes qui s'y trouvaient déjà. Nous avons réussi à créer un endroit dans lequel les gens souhaitent revenir. »



Dash® Lampe de travail à LED

www.steelcase.fr/dash



LA NOUVELLE PLAQUE TOURNANTE DU SAVOIR

**L'université
de Grand Valley
réinvente
la bibliothèque idéale
pour apprendre**

« Nous essayions de nous détacher de la pesanteur des bibliothèques traditionnelles. Nous voulions créer un espace unique, avec une esthétique et une ambiance différentes, pour que les étudiants puissent agir différemment. »

Mission accomplie ! Comme le souligne Lee Van Orsdel, doyenne des bibliothèques universitaires de la GVSU, la nouvelle bibliothèque Mary Idema Pew Library & Information Commons de l'université de Grand Valley (GVSU) à Allendale dans le Michigan n'a rien d'une bibliothèque universitaire classique : il s'agit d'un véritable centre d'apprentissage du XXI^e siècle. Bien loin du cliché des bibliothèques-entrepôts à l'ambiance compassée, ce lieu novateur intègre harmonieusement le mobilier et les outils à l'espace, encourageant ainsi un apprentissage actif qui favorise à la fois le travail personnel et collaboratif. Il apporte aux étudiants l'aide et l'encadrement nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences, tout en leur offrant un accès illimité aux ressources multimédia.



Une bibliothèque universitaire du XXI^e siècle

Les chercheurs et concepteurs de Steelcase ont développé des principes élémentaires pour la conception de bibliothèques. Ces principes ont un rôle capital dans l'enseignement supérieur et ont été mis en application lors de la création de la nouvelle bibliothèque de la GVSU :

- Une série d'espaces favorisant l'apprentissage entre étudiants et camarades, en binômes comme en groupes.
- Une prise en compte de l'évolution du rôle des bibliothécaires, qui doivent aujourd'hui être à la fois experts, fournisseurs informatiques, collaborateurs et enseignants.

- Une optimisation de la performance des espaces informels grâce à une flexibilité accrue et à un pouvoir de décision des utilisateurs élargi.
- Une organisation des annexes tenant compte de tous les types d'activités qui se déroulent au sein de la bibliothèque.
- Des espaces conçus pour le confort, la concentration et la sécurité des utilisateurs.
- Des espaces qui font mieux connaître les ressources de la bibliothèque et optimisent l'accès à ces dernières.

« Nous avons fait du contrôle de l'acoustique un art », explique la doyenne Lee Van Orsdel en comparant la quiétude du côté est du bâtiment au bouillonnement du côté ouest, conçu pour inviter chacun au dialogue, dans les nombreux espaces de travail collaboratifs. »



« Jusqu'à 90 % de l'apprentissage s'effectuent en dehors des salles de classe, notamment l'acquisition des capacités à réfléchir, à communiquer, à exprimer ses idées et à convaincre, à travailler en groupe et à collaborer, qui seront utiles aux étudiants une fois sur le marché du travail. L'apprentissage en bibliothèque non seulement consolide les acquis des cours, mais aide aussi les étudiants à développer ces compétences indispensables. »

Cette bibliothèque constitue une plaque tournante du savoir », déclare L. Van Orsdel. La mutation a débuté avec un nombre d'ouvrages relativement modeste (150 000) en accès libre. 600 000 livres supplémentaires sont accessibles grâce à un système de stockage automatique situé sous la bibliothèque, qui permet de réserver un ouvrage en ligne et de le recevoir en moins d'une minute. Si cela ne suffit pas, près d'un million de volumes sont disponibles au format numérique. Cette nouvelle organisation a permis de réduire la surface occupée par les livres, qui est ainsi passée de 5 570 m² à 325 m². Elle a également libéré de l'espace pour que les étudiants, les enseignants et le personnel travaillent de manière plutôt novatrice pour une bibliothèque universitaire.

Les espaces d'apprentissage proposés vont de lieux dédiés à la réflexion et à la concentration, que Lee Van Orsdel décrit comme « des sortes de cellules où les étudiants peuvent se réfugier », à des espaces de groupe consacrés au partage et à la création actifs de contenu.

« Nous avons fait du contrôle de l'acoustique un art », explique-t-elle en comparant la quiétude du côté est du bâtiment au bouillonnement du côté ouest, conçu pour inviter chacun au dialogue dans les nombreux espaces de travail collaboratifs. Dans les zones de collaboration, un fond sonore encourage les étudiants à converser à voix haute. Du côté est, le bruit blanc contribue à atténuer les sons et à limiter les sources de distraction. La bibliothèque comprend également un café ainsi que plusieurs espaces extérieurs, comme un amphithéâtre, une terrasse et même un jardin dédié à la lecture au troisième étage.



**“Jusqu'à
90 % de
l'apprentissage
s'effectuent
en dehors
des salles
de classe.”**

La bibliothèque
Mary Idema Pew Library
& Information Commons
en chiffres

- 14 000

m²
- 1 500

places
- 19

salles de travail
en groupe
- 10

espaces de collaboration
media:scape®
- 29

types de sièges
- 150 000

ouvrages en accès libre
- 600 000

livres accessibles grâce
au système de stockage
et de retrait automatique
- 1 million

de volumes disponibles
au format numérique
- 250

ordinateurs
- 50 %

d'économie d'énergie
(en comparaison d'autres
bâtiments de taille
équivalente)
- 65 millions

le coût total en dollars



Au cœur du processus d'apprentissage

Au cours des dernières années, avec la généralisation de l'accès aux ressources numériques, les bibliothèques universitaires traditionnelles, conçues pour les ouvrages imprimés, sont devenues en partie obsolètes. Lorsque la GVSU a commencé à concevoir sa nouvelle bibliothèque il y a cinq ans, elle a tenu à repenser le rôle de la bibliothèque dans l'apprentissage, ainsi que l'évolution de l'apprentissage lui-même. L'université a mené une étude sur site, en partenariat avec Steelcase, son groupe de recherche WorkSpace Futures et le groupe SHW, cabinet d'architecture et d'ingénierie spécialisé dans les environnements éducatifs.

« La bibliothèque universitaire peut être un lieu capital en dehors des salles de classe, en termes d'apprentissage actif. En classe, les étudiants sont impliqués dans un apprentissage pratique, mais l'enseignant est toujours aux commandes. À la bibliothèque, les étudiants sont maîtres de leur apprentissage et, à mesure qu'ils découvrent, analysent et partagent des informations, ils se sentent progressivement plus à l'aise dans le travail individuel et en groupe. Passer d'un lieu destiné à la lecture et au stockage à un centre d'apprentissage actif représente un changement de taille », affirme Elise Valoe, directrice de la recherche chez Steelcase et membre de l'équipe ayant passé au crible les bibliothèques universitaires du public et du privé, dans tous les États-Unis.

Les chercheurs ont ainsi pu obtenir un aperçu exhaustif des modalités d'apprentissage chez les étudiants, avec notamment « un rythme de vie des étudiants dont nous n'avions pas conscience », déclare L. Van Orsdel. Tout comme il est possible de prévoir les périodes de pointe au cours d'un semestre, où l'activité étudiante augmente aux alentours des examens et des dates de remise des travaux, il est également possible de prévoir le déroulement d'une journée type. De jour, les étudiants travaillent généralement seuls, mais en soirée, des groupes se forment, se scindent et se reforment constamment. Les étudiants ne vont pas simplement s'installer à une table ou dans une salle, ils échangent toute la soirée.

Bien loin du cliché des bibliothèques-entrepôts à l'ambiance compassée, la bibliothèque Mary Idema Pew intègre harmonieusement le mobilier et les outils à l'espace, encourageant ainsi un apprentissage actif qui favorise à la fois le travail personnel et collaboratif. Elle apporte aux étudiants l'aide et l'encadrement nécessaires à l'acquisition de nouvelles connaissances, tout en leur offrant un accès illimité aux ressources multimédia.

Évaluation par les étudiants

Les étudiants ont évalué très favorablement la bibliothèque Mary Idema Pew & Information Commons.



Même la posture des étudiants évolue au fil de la journée. Lorsqu'ils travaillent et qu'ils sont pressés entre deux cours, ils s'installent à une table et s'assoient sur une chaise, le dos droit. Pour attendre un ami, ils s'installent sur un tabouret ou dans un siège *lounge* et se détendent en consultant leur téléphone ou leur tablette. En soirée, ils cherchent des éléments de mobilier faciles à déplacer pour leurs travaux de groupe. L'université a également découvert que les groupes d'étude, contrairement à la plupart des autres groupes, avaient tendance à se réunir entre 10h00 et 15h00.

La variabilité des comportements étudiants présentait un défi : fallait-il concevoir l'espace pour la journée et le travail individuel ou pour le soir et le travail collectif ? La GVSU est convaincue d'avoir trouvé la solution idéale : des espaces avec des éléments de mobilier faciles à déplacer et à reconfigurer, de formes et de tailles diverses, avec 29 types de sièges, quantité de tableaux au mur ou sur roulettes, ainsi que plusieurs espaces de collaboration *media:scape®* répartis au sein de la bibliothèque.



« Alors que la notion de collaboration avec contenu numérique évoque généralement six personnes réunies dans une pièce, s'échangeant leurs ordinateurs portables et luttant pour parvenir à voir leurs données mutuelles, *media:scape®* permet aux utilisateurs de se concentrer sur le processus intellectuel de création et d'apprentissage en groupe, sans être encombrés par leurs différents appareils », affirme L. Van Orsdel. De plus, la flexibilité intrinsèque de la bibliothèque offre un avantage supplémentaire : « Si nous évaluons mal les besoins, la flexibilité est telle que nous pouvons nous adapter à tous les souhaits des étudiants. » Un autre concept propre à la bibliothèque Mary Idema Pew est son marché de la connaissance, un lieu permettant aux étudiants plus avancés d'aider leurs camarades à améliorer certaines compétences spécifiques.

« Les universités proposent rarement des services découplés. Les étudiants se trouvent généralement dans un système compartimenté par type d'apprentissage, au sein duquel on leur enseigne : l'anglais, l'expression écrite, les méthodes de recherche, l'informatique, l'expression orale, etc. Le marché de la connaissance regroupe sur un même site les ressources permettant d'acquérir les compétences jugées indispensables par les employeurs : l'écriture, l'expression orale, la présentation, les méthodes de recherche. Les étudiants gèrent leur propre apprentissage en choisissant le type d'assistance dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin. »

Ouvert de 18h00 à minuit (« la période où nous constatons le plus de comportements collaboratifs »), le marché de la connaissance est un espace ouvert, situé bien en évidence juste à côté de l'entrée principale. Des kiosques, des moniteurs et des affichages vidéo encouragent la discussion, les questions et les collaborations brèves. ●



Des études montrent que l'organisation spatiale des salles de classe influe considérablement sur l'implication des étudiants.

De nouvelles données, révélées par une étude Steelcase Enseignement & Formation, montrent que les salles de classe spécifiquement conçues pour l'apprentissage actif encouragent l'implication des étudiants.

Cette étude, menée au sein de quatre universités aux États-Unis, a évalué la façon dont diverses dispositions de salles de classe affectent le niveau d'implication des étudiants, facteur largement reconnu comme étant un indicateur fiable de la réussite universitaire. Encourager la réussite scolaire est un but quasi universel, mais les méthodes pour y parvenir demeurent un sujet de recherches et de débats. « Bien que ces dernières années des études remarquables aient été réalisées sur ce sujet, la conception des salles de classe reste une variable largement sous-estimée », remarque Lennie Scott-Webber, Ph.D., responsable des environnements éducatifs de Steelcase. « Notre étude a été conçue de manière à combler cette lacune. L'objectif était de créer un instrument d'évaluation fiable et de contribuer, pour une grande part, à l'enrichissement des connaissances sur la relation entre l'environnement d'apprentissage et la réussite des étudiants. »

En se basant sur l'instrument d'évaluation mis au point par l'équipe Steelcase Enseignement & Formation, les participants ont comparé leur expérience de la salle de classe traditionnelle avec des rangées de sièges, à celle d'un environnement spécifiquement conçu pour l'apprentissage actif. Les salles de classe destinées à un apprentissage actif ont été aménagées à l'aide de solutions Steelcase prévues à cet effet : sièges Node®, collection pour salles de classe Verb® et espaces de collaboration LearnLab™ et media:scape®. Les étudiants devaient répondre à des questions concernant la participation aux activités d'apprentissage se déroulant au sein des salles de classe, puis évaluer l'influence du mobilier sur ces activités.

Des études montrent que l'organisation spatiale des salles de classe influe considérablement sur l'implication des étudiants. La majorité des étudiants ont mieux noté la salle de classe destinée à un apprentissage actif que la salle traditionnelle ; et ce dans chacun des 12 paramètres identifiés dans l'évaluation, sans écart significatif d'une université à l'autre. Dans chaque université, les salles de classe destinées à un apprentissage actif ont amélioré les pratiques en la matière, pour les étudiants comme pour les enseignants.

L'étude a globalement montré que les salles de classe conçues pour encourager l'apprentissage actif renforcent l'implication des étudiants à de nombreux égards. Elle a également révélé un autre point : les élèves estiment que la conception des salles contribue à leur créativité, à leur motivation, à leur assiduité aux cours, à leur capacité à obtenir de meilleures notes ainsi qu'à leur participation en classe. « Cette étude a dégagé des conclusions cruciales, attestant toutes de l'influence positive de l'environnement de travail sur l'implication des étudiants », affirme L. Scott-Webber. « Nous avons maintenant la preuve que les salles de classe conçues par Steelcase Enseignement & Formation encouragent les enseignants à appliquer des méthodes d'apprentissage actif, même sans formation particulière. En conséquence, les décideurs des établissements, les architectes et les concepteurs sont assurés que les investissements dans des solutions spécifiquement conçues pour encourager l'apprentissage actif permettent de créer des salles de classe plus efficaces et de favoriser l'implication des étudiants. »

Les résultats de la première phase de cette recherche, une étude bêta menée auprès de trois établissements, ont été présentés dans le numéro de novembre 2013 de *Planning for Higher Education*, revue évaluée par un comité de lecture et publiée par la SCUP (Société américaine de planification des établissements d'enseignement supérieur). L'équipe Steelcase poursuit cette étude auprès de diverses universités d'Amérique du Nord, en collectant des données et en enrichissant les connaissances dans ce domaine capital.

Une courbe d'apprentissage moderne

Idées sur la planification et la conception d'espaces d'apprentissage

« RESTE ASSIS. »

Le mouvement est sain, productif... et excellent pour l'apprentissage !

Si cela ne tenait qu'à moi, on n'entendrait plus jamais cette phrase dans les écoles. Voici pourquoi : de plus en plus de recherches et d'expériences menées dans les salles de classe montrent qu'un enseignement suivi par des élèves immobiles est loin d'être efficace. Pour que le cerveau reste actif, nous savons aujourd'hui que nous devons bouger ! Le mouvement améliore l'apprentissage et la mémoire, selon David A. Sousa, enseignant et écrivain, dans son ouvrage *Mind, Brain and Education : Neurosciences Implications for the Classroom* (2010, Leading Edge). Le mouvement active la circulation sanguine vers le cerveau qui, lui-même, est plus actif lorsque les élèves se déplacent. Allison Cameron, enseignante dans le secondaire au Canada, a équipé sa salle de classe de vélos d'appartements et de tapis roulants et a divisé ses cours de langues en deux sessions de 20 minutes d'exercice et d'enseignement. Résultat : les notes des élèves aux examens se sont améliorées. En une année scolaire, une classe de quatrième a amélioré ses résultats à l'écrit de 245 %. Une autre classe de quatrième, qui ne bénéficiait pas de plages d'exercice et dont les 40 minutes de cours étaient dédiées uniquement à l'enseignement, a vu ses résultats à l'écrit chuter. Le mouvement permet aux élèves de se reconcentrer et de renforcer leur attention, affirment Lengen et Kuczala dans *The Kinesthetic Classroom : Teaching and Learning Through Movement* (2010, Corwin). Selon ces chercheurs, le simple fait de permettre aux étudiants de se lever de leur siège, pendant les cours, leur change les idées, ce dont ils ont cruellement besoin.

Les entreprises découvrent elles aussi les avantages du mouvement. Selon un rapport récent de *The Economist*, « les périodes d'inactivité prolongée sont néfastes, indépendamment du temps passé à faire du jogging ou à courir sur un tapis roulant. De plus, d'après les dernières recherches, nous avons besoin d'un niveau d'activité faible, mais constant... Le simple fait de se tenir debout compte, puisque cela fait travailler des muscles qui ne sont pas sollicités par la station assise ». Les entreprises aident leurs employés en installant des postes de travail pour la station debout, des bureaux à tapis de course intégré et d'autres meubles encourageant le mouvement. Malheureusement, ces informations ne semblent pas encore être parvenues jusqu'aux oreilles des directeurs d'école.

John Kilbourne, Ph.D., professeur de sciences du mouvement à l'université de Grand Valley, à Allendale dans le Michigan, s'efforce de changer les choses. « Les étudiants méritent de bénéficier

du même environnement, ne serait-ce que pour les préparer au monde du travail. Pourquoi ne pas les préparer à leur avenir en créant des zones d'apprentissage plus actives et plus attrayantes ? » Pendant plus de 20 ans, J. Kilbourne a enseigné dans des salles de classe traditionnelles composées de rangées fixes de tables et de 30 à 40 chaises. « Il était impossible de modifier la configuration en raison des contraintes spatiales et des autres cours qui précédaient et suivaient les miens. »

Enseignant l'histoire et la philosophie du sport et des jeux, il en a finalement eu assez de « la structure austère et coercitive des bureaux fixes » et a obtenu un financement. Il a conçu des espaces d'enseignement et d'apprentissage ludiques (ce qu'il nomme « des salles de classe autorisant l'activité ») qui comprennent des sièges ballons et des sièges Node® de Steelcase. Au bout d'un semestre seulement, il a mesuré l'efficacité de la classe en évaluant la capacité de ses étudiants à prendre des notes, à suivre le cours et à participer à des discussions, ainsi que les résultats des examens. Le bilan était très largement positif. De plus, 98 % des étudiants ont demandé à bénéficier de cette mobilité dans tous les cours. L'année suivante, J. Kilbourne a installé de nouveaux postes de travail pour la station debout et, l'année dernière, il a équipé les salles des nouveaux tabourets « Buoy » de Turnstone, qui s'inclinent jusqu'à 12 degrés et favorisent l'assise active. « Ce tabouret présente certaines des caractéristiques des sièges ballons, mais il est beaucoup plus robuste », explique-t-il. « À toutes les époques de notre histoire, la grande majorité de l'apprentissage s'est faite de manière active, non pas assis sur une chaise. Je ne peux pas imaginer une seule classe qui ne bénéficierait pas d'une salle autorisant l'activité, surtout si l'on attend des élèves qu'ils travaillent ensemble. »

Les étudiants ne sont d'ailleurs pas les seuls à en tirer profit. Selon Lengel et Kuczala, le mouvement offre aux professeurs comme aux élèves un environnement stimulant. Les enseignants ont, eux aussi, besoin de se changer les idées. Nous devrions tous, administrateurs, enseignants, concepteurs et chercheurs chargés de créer et de gérer les espaces d'apprentissage, équiper les salles de classe d'un mobilier facile à déplacer et propice au mouvement. Il incombe aux étudiants de s'autodiscipliner, de se concentrer et de mener à bien leurs tâches. Mais nous avons le pouvoir de créer des environnements qui les incitent à participer, qui les motivent et les stimulent ou qui les ennuient et les énervent.

Rejoignez le mouvement !



Lennie Scott-Webber, Ph. D., responsable des environnements éducatifs de Steelcase Enseignement & Formation.

J'ai passé de nombreuses années à étudier les environnements éducatifs et j'ai eu un aperçu d'une multitude de salles de classe, de l'intérieur. Ma vocation est d'aider les personnes à comprendre les comportements qui sont générés par différents environnements et à créer des salles de classe qui favorisent réellement de nouveaux modes d'enseignement et d'apprentissage.

Envoyez vos idées, questions et commentaires par e-mail à l'adresse lscottwe@steelcase.com ou via Twitter à [@Lennie_SW](https://twitter.com/Lennie_SW).

98 % DES ÉTUDIANTS SOUHAITERAIENT BÉNÉFICIER DE CETTE MOBILITÉ DANS TOUS LES COURS.



actif
passif
publique
privé
digital
analogue
formel
informel
calme
énergique
social
choix

La nouvelle bibliothèque

seul
ensemble
engagé
relaxé
observateur
concentré
innovant
traditionnel
brainstorm
contemplatif
collaboratif

Les étudiants d'aujourd'hui souhaitent avoir le choix. Les bibliothèques doivent être à même d'offrir une palette d'espaces qui accompagnent leurs différents modes d'apprentissage. Steelcase travaille avec les institutions leaders du monde entier dans le domaine de l'éducation pour créer des espaces multifonction à haute performance pour l'apprentissage.

Steelcase
Education Solutions



LES PIONNIERS DU BIEN-ÊTRE

Aux Antipodes

UNE TABLE RONDE VIRTUELLE PAR LE MAGAZINE 360°

En Australie, des professionnels de l'architecture, de la conception et de l'immobilier partagent avec nous leurs idées novatrices sur le bien-être au travail. En fait, l'influence qu'exerce ce pays de 23 millions d'habitants dans ce domaine s'étend à l'Asie, à l'Europe et au continent américain par le biais de nombreux projets.

La place occupée par l'Australie elle-même, dans le monde du bien-être, dépasse largement son étendue géographique. Elle se trouve en tête de nombreux classements de la santé et du bien-être, comme l'indice du progrès social 2013, qui la place en 16^e position dans le monde, en termes de bien-être. Ou encore le rapport de l'université de Columbia sur le bonheur dans le monde, où l'Australie occupe la 9^e position quant

à la satisfaction moyenne dans la vie, et la 11^e position pour le bonheur moyen.

L'indice du bonheur de la planète (Happy Planet Index) place l'Australie au 8^e rang en termes de bien-être et au 4^e rang en termes d'espérance de vie, sur 151 pays. Pour mieux comprendre l'intégration du bien-être dans les environnements de travail australiens, le magazine 360° s'est entretenu avec cinq experts locaux, qui proposent leurs services dans divers secteurs, aux quatre coins du globe. Ces conversations ont donné naissance à une table ronde virtuelle avec ces experts, qui cumulent à eux tous plus d'une centaine d'années d'expérience dans la planification, la conception et la réalisation d'espaces de travail.

STEVE COSTER

Directeur de la connaissance et du développement durable chez Hassell, il est spécialisé dans l'utilisation stratégique de la conception pour améliorer les performances des entreprises.



LAURIE AZNAVOORIAN

Responsable du département aménagement des espaces de travail dans le monde, architecte et consultante chez Geyer, elle aide les entreprises à se servir d'espaces de travail stratégiquement aménagés comme d'un outil professionnel.

Quelle importance revêt aujourd'hui le bien-être au travail en Australie ?

S. Minnett : Le bien-être au travail revêt une importance croissante. Les dirigeants australiens ont tendance à se focaliser sur les coûts, l'efficacité et la productivité (comme partout, je suppose). Maintenant qu'ils réalisent à quel point le bien-être peut influencer la productivité, ils lui accordent une attention encore plus vive.

G. McCourt : Les environnements de travail doivent aider les employés à réaliser leur potentiel, à trouver leur place et à développer un sentiment d'appartenance, c'est-à-dire le sentiment de faire partie d'un ensemble qui dépasse l'individu. Nos clients nous demandent de les aider à exploiter cet ensemble de données sur le bien-être, pour créer une communauté où chacun puisse se retrouver, afin de vivre une expérience unique.

S. Coster : Nos clients commencent à s'apercevoir que ce qui compte le plus sur le lieu de travail, ce n'est ni la surface au sol ni le mobilier, mais les personnes qui s'y trouvent ! La santé et le bien-être sont de toute évidence des facteurs cruciaux dans l'optimisation des performances des employés. Plus les chefs d'entreprise prennent conscience de l'influence de l'environnement de travail sur l'efficacité des employés, plus la question du bien-être s'impose à eux.

Comment vos clients définissent-ils le bien-être ?

S. Coster : Le bien-être est souvent décrit comme l'absence de maladie, notamment car il est plus aisé de décrire et de mesurer les symptômes associés à des maladies que les effets du bien-être. Notre secteur s'intéresse souvent à la faculté de l'environnement d'éliminer certains symptômes pathologiques et à aider les employés à aller mieux. J'espère que nous pourrons aller encore plus loin, pour envisager le bien-être dans un sens plus positif et nous interroger sur ce qu'est un environnement haute performance en termes de bien-être. La question est de savoir ce qui crée un sentiment de bien-être chez les employés, plutôt que ce qui les rend moins malades. Comment aller au-delà de la simple amélioration des conditions sanitaires, afin d'agir pour le bien-être des employés ?

L. Aznavoorian : Pour nos clients, le bien-être est synonyme d'optimisation des performances. Ici, en Australie, les entreprises ont compris la relation de cause à effet entre le ressenti des personnes, tant physique que psychologique, et leurs performances. Cela s'explique en partie par la taille du pays et sa réserve de talents relativement modeste. Les entreprises prennent de plus en plus conscience de la nécessité de rester attractives pour les employés et de veiller à leur bonne santé, à leur bonheur et à leur implication. Par ailleurs, notre faible population nous offre une plus grande flexibilité. La hiérarchie est moins présente dans les entreprises, notre histoire est moins riche et nos traditions sont moins ancrées, ce qui facilite le changement. De plus, le pays a été moins affecté que l'Amérique du Nord et l'Europe par les récessions récentes, c'est pourquoi l'Australie a pu s'investir autant en matière de santé. Nous avons eu la liberté de nous concentrer sur d'autres facteurs de performances, comme le bien-être.

GREG MCCOURT

Est Directeur général chez Lend Lease, multinationale spécialisée dans l'immobilier et les infrastructures, où il est responsable du développement d'espaces de travail novateurs et durables.



BILL DOWZER

Architecte chez BVN Donovan Hill et directeur de l'agence de Sydney.



STEPHEN MINNETT

Architecte, fondateur et responsable de la stratégie des environnements de travail chez Futurespace, cabinet d'architecture et de décoration d'intérieur.

Pourquoi l'Australie est-elle devenue un leader d'opinions en matière de bien-être au travail ?

B. Dowzer : Ici, en Australie, ce sont généralement les départements au sein des entreprises et les équipes de ressources humaines qui dirigent les projets. Ainsi, les entreprises sont incitées à développer des environnements de travail qui offrent aux employés plus de choix et un plus grand pouvoir de décision. En outre, la structure des grandes entreprises australiennes est moins rigide. Un autre atout indéniable est notre éloignement géographique du reste du monde. Lors des premières étapes de ces projets de construction, nous n'étions pas intégrés dans une structure ou des procédures globales. Nous pouvions donc faire les choses à notre manière, rapidement et facilement.

G. McCourt : Le rôle crucial du bien-être au travail est bien plus qu'un point de vue : en Australie, il s'agit d'une obligation légale prévue par le droit du travail. Pour le Work Safety Act, la sécurité au travail englobe la santé, le bien-être et la sécurité des employés sur leur lieu de travail.

S. Coster : L'Australie est un pays relativement jeune, dont les traditions ne sont pas aussi ancrées que dans les vieilles nations. La culture australienne adopte rapidement les nouvelles tendances, comme les nouvelles technologies, par exemple. Notre société, comparée à d'autres, est intrinsèquement égalitaire et nous avons la fibre sociale, ce qui se ressent également au travail. De manière générale, nous estimons que les gens doivent pouvoir communiquer ensemble, quelle que soit leur place dans l'entreprise. Je pense que la hiérarchie est moins présente, qu'il y a moins de séparation, et certains diront moins de respect. D'autres aspects, d'ordre structurel, rentrent également en jeu : contrairement aux grandes puissances économiques, en Australie, il est assez rare que les entreprises louent leurs locaux. Les concepteurs d'environnements de travail sont donc bien plus impliqués dans la construction des immeubles qu'au Royaume-Uni, et certainement plus qu'aux États-Unis. En Australie, il est assez courant que le locataire soit impliqué dans la conception des bâtiments, pour définir, par exemple, comment les pièces doivent communiquer au sein de l'entreprise, en intégrant la conception d'escaliers et d'atria.

Le marché australien est un exemple à part pour de nombreuses raisons. Elles nous permettent de créer des environnements dans lesquels les employés ont vraiment envie d'évoluer, ce qui est un aspect fondamental du bien-être. Lorsque la question du bien-être n'est pas considérée, les gens sont obligés de passer du temps dans un lieu qu'ils n'apprécient pas et où ils ne se sentent pas à l'aise.

En Australie, le rôle crucial du bien-être au travail est bien plus qu’un point de vue.

Qu'est-ce qui favorise le bien-être dans un espace de travail ?

B. Dowzer : Il n'y a pas de modèle universel, c'est à chaque entreprise de trouver ce qui lui convient. Certaines attribuent une grande surface aux relations interpersonnelles, afin de répondre à leurs besoins de collaboration et de communication. D'autres exigent des espaces partagés fortement exposés à la lumière du jour, pour accueillir les équipes aux horaires de travail prolongés ou décalés, qui connaissent des baisses de régime, en raison d'un rythme circadien perturbé. D'autres encore installent une cafétéria proposant des repas équilibrés ou des douches pour les employés qui souhaitent s'adonner à leur sport préféré le midi.

S. Coster : Selon moi, quatre facteurs sont importants. Premièrement, la relation entre l'environnement et le bien-être. Deuxièmement, la conception d'espaces qui prennent en charge l'activité et le mouvement comme partie intégrante d'une journée de travail. Troisièmement, le bien-être psychologique. Les employés ont besoin d'avoir le choix entre différents espaces, adaptés à leurs différents besoins au cours de la journée. Le choix nous permet de maîtriser notre environnement, la manière de nous asseoir et notre poste de travail, par exemple. Les sentiments d'impuissance et de perte de maîtrise sont des indicateurs de stress, d'anxiété et même de dépression clinique. Si vous parvenez à lutter contre ces sentiments et aider les individus à acquérir une liberté de choix, vous pouvez leur épargner des dépressions. Quatrièmement, l'expression de l'identité de l'entreprise sur le lieu de travail. Le but est de donner aux employés l'envie de se rendre à leur entreprise, parce qu'ils croient en ses objectifs et en sa mission et qu'ils souhaitent y prendre part. Vous pouvez contribuer à la santé des individus en éveillant chez eux des sentiments positifs et de l'enthousiasme à l'égard de l'entreprise où ils choisissent de travailler tous les jours.

G. McCourt : Un autre concept fascinant est celui de la biophilie, selon lequel il existerait un lien entre les êtres humains et les autres systèmes vivants. Ainsi, les éléments naturels, comme les plantes, aident les individus à se sentir bien et à mieux réfléchir. Plus de 4 000 plantes, soit plus de 8 par employé, ont été installées au sein des locaux de notre siège social à Londres. Elles contribuent à assainir l'air, à assurer une hygrométrie optimale et à accroître le bien-être. De nombreux concepteurs s'intéressent à la biophilie en tant que composante essentielle du bien-être au travail.

S. Minnett : Au minimum, une entreprise qui veut assurer le bien-être de ses employés doit offrir un environnement aussi sain que possible, dans le respect des principes Green Star (l'équivalent du label LEED), appliqués par exemple à l'accès à la lumière naturelle, à l'air frais, et au choix de la végétation et des matériaux sélectionnés. Cependant, nous sommes également convaincus que les environnements de travail plus souples encouragent le bien-être en n'imposant pas à leurs employés de rester assis et cantonnés au même endroit toute la journée. Ils peuvent travailler sur un poste en position assise et debout, s'installer dans un siège *lounge* ou à un bureau. Le mouvement et le choix de l'espace de travail sont deux éléments importants du bien-être. Le bien-être au travail ne tient pas à un seul élément : il dépend de plusieurs facteurs qui, associés, encouragent des modes de travail plus naturels et plus sains.

L. Aznavoorian : La mobilité est une composante importante du bien-être. On dit que la station assise est le tabagisme de notre époque ! Il est donc important de proposer une diversité d'espaces, afin d'encourager le mouvement. D'autres pratiques ont fait leurs preuves, comme les postes de travail en position assise et debout, les escaliers et la limitation du nombre d'imprimantes. Nous avons beaucoup progressé sur l'aspect physique et devons à présent nous concentrer sur le bien-être psychologique et émotionnel des employés, afin de permettre à l'environnement de travail moderne de libérer tout son potentiel.

B. Dowzer : Avec la mobilité, l'ergonomie revêt une importance croissante : nous devons offrir aux gens la possibilité de s'asseoir, de se tenir debout, de mettre à profit divers environnements de travail et de choisir entre différents espaces. Un autre aspect est celui de la connectivité physique au sein des entreprises, grâce à des escaliers, par exemple. Plus l'environnement de travail est ouvert et transparent, plus les employés seront susceptibles de se déplacer pour aller voir un collègue plutôt que de lui envoyer un e-mail. Grâce aux espaces ouverts ou aux escaliers, les personnes rentrent en contact physiquement ; elles sont donc moins tentées de prendre l'ascenseur pour aller d'un étage à l'autre. C'est une stratégie fondamentale pour inciter les employés à bouger.

Comment l'entreprise peut-elle bénéficier d'un environnement de travail tourné vers le bien-être ?

L. Aznavoorian : L'environnement de travail moderne est de plus en plus complexe. L'espace n'est pas un élément isolé, et il n'est pas possible de séparer l'environnement de travail ou le bien-être d'autres facteurs. Il est crucial de reconnaître le lien d'interdépendance existant entre l'environnement de travail, la technologie et les individus (ainsi que leur corps, leurs émotions et leur esprit). C'est l'ensemble qui crée une alchimie, source d'inspiration et de motivation pour les employés et donc de résultats positifs pour l'entreprise. Notre époque nous permet également d'explorer les interactions entre l'environnement virtuel et l'environnement physique, afin d'améliorer ces pratiques.

G. McCourt : Il est difficile de démontrer l'efficacité des stratégies individuelles sur le bien-être. Il ne suffit pas d'ajouter un peu de lumière naturelle pour voir la productivité augmenter selon un pourcentage calculé d'avance. Les stratégies visant à accroître le bien-être sont efficaces lorsqu'elles sont combinées. Par ailleurs, chaque entreprise est unique et une même approche peut avoir des effets différents. Il existe plusieurs façons d'améliorer le bien-être qui, ensemble, exercent un effet incontestable sur la performance, mais il n'existe pas de solution miracle.

S. Coster : Selon le concept d'identité économique, les individus effectuent leurs choix économiques à la fois sur la base d'incitations financières et en fonction de l'image qu'ils ont de leur propre identité. Par exemple, pourquoi accepter de payer une voiture plus cher qu'une autre, lorsqu'elles sont à peu de chose près identiques ? La différence de prix repose sur la valeur que les personnes accordent à l'identité de la marque, ce qui s'applique à l'environnement de travail. Les individus n'attendent pas le même salaire, selon qu'ils peuvent ou non s'identifier à une entreprise et à sa vocation ; cet écart est mesurable. Il est fort probable que les entreprises en accord avec le système de valeurs de leurs employés puissent économiser des fonds qu'elles devraient, sinon, affecter à impliquer davantage leur personnel dans leur travail.

B. Dowzer : L'hypothèse de l'employé heureux et productif est en fait assez complexe. Le bien-être peut être défini selon divers critères : l'état d'esprit, le stress, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la satisfaction au travail, les résultats de l'entreprise face à l'absentéisme, le niveau de satisfaction de la clientèle, le nombre de démissions, la démotivation et les problèmes de harcèlement. Ajouter l'environnement aux autres facteurs de bien-être rend l'équation encore plus complexe. Même les entreprises qui se focalisent sur le bien-être au travail ont conscience qu'assurer le bonheur des employés ne suffit pas si ces derniers ne sont pas efficaces ! Cependant, il est également vrai qu'une entreprise ne doit pas se concentrer sur l'efficacité au détriment du bien-être.

S. Minnett : Voyez tout ce que nous avons mis

en place dans les entreprises : plus de lumière naturelle, des espaces plus paisibles, des salles de yoga et de massage, des salles de sport, des bureaux propices à la mobilité et au mouvement ainsi que toute une gamme d'espaces de travail. Tous ces éléments contribuent à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle, vie privée et bien-être. Ils sont de plus rentables pour l'entreprise, puisqu'ils permettent des congés maladie plus courts, un taux de renouvellement des effectifs plus faible et une productivité accrue. ●

En Australie, les entreprises comprennent bien la relation de cause à effet entre le ressenti des personnes et leur comportement.

BIEN VIVRE POUR BIEN TRAVAILLER

DIX ASTUCES DÉVOILÉES PAR COALESSE

Les environnements qui allient confort, fonctionnalité et bien-être émotionnel motivent les employés et favorisent leur productivité, leur satisfaction et leur implication professionnelle. Suite aux résultats de ses recherches, l'équipe Coalesse dévoile ses dix astuces pour promouvoir le bien-être au travail.





1 Fusion. Les espaces qui abolissent les frontières entre le bureau et la maison créent un environnement confortable, incitant les individus à la détente et à la créativité.



3 Liberté. On peut travailler partout : quelques minutes par-ci, quelques heures par-là... Un des secrets de l'efficacité et de la productivité est de laisser chacun accomplir ses tâches comme bon lui semble.



4 Tranquillité. La plupart des gens passent par des phases d'introversion et d'extraversion selon le moment de la journée. Les espaces qui invitent à l'évasion, à la réflexion et à la solitude favorisent le bien-être émotionnel et cognitif.

2 Détente. Pour travailler confortablement, les employés n'ont pas forcément besoin de poser les deux pieds à plat sur le sol... Tous les types de mouvements peuvent être sains et agréables.



5 Évasion. Un « tiers-lieu » insolite et original permet de revigorer les employés et leur redonner confiance pour accomplir leurs tâches, surtout s'ils ont accès à des prises de courant électrique.

6 Déconnexion. Créez un espace sans connexion Wi-Fi et sans prise de courant, afin que les employés puissent échanger, lire ou reposer leurs yeux.



7 Innovation. Le partage des connaissances est une tâche exigeante et intense. Faire une pause et se consacrer à autre chose pendant un moment permet de retrouver l'énergie nécessaire et dope la créativité et le bien-être.

FOR
THE NEW
WORK
DAY

coalesse®

Massaud Lounge avec Ottoman—
par Jean-Marie Massaud

Quand travail et bien-être ne font qu'un. Conçu pour offrir un maximum de confort tout en restant connecté, le Lounge Massaud avec Ottoman est une alternative idéale pour travailler, réfléchir ou se détendre.

8 Humeur du moment. À chaque mode de travail son environnement ! Certains matériaux et certaines couleurs stimulent la créativité tandis que d'autres invitent à la contemplation et au repos.



9 Nature. Apportez un sentiment de bien-être au bureau en proposant aux gens de travailler à l'extérieur. L'air frais et la lumière naturelle permettent de se régénérer, et les recherches prouvent que le travail à l'extérieur ou à proximité de la lumière naturelle favorise la créativité, la productivité et l'implication des individus.



10 Choix. Ce qui est un siège *lounge* pour un employé, peut être un bureau pour son voisin ! Proposer toute une gamme d'espaces et faciliter les transitions permettent divers modes et postures de travail.



coalesse.fr

Un leader en action

Le magazine 360° s'est entretenu avec Francisco Lomelin, P-DG d'Access Business Centers, sur la façon dont son entreprise aide les PME à bénéficier de l'avantage stratégique que sont les environnements de travail haut de gamme.



FRANCISCO LOMELIN
P-DG, Access Business Centers



Access Business Centers est une multinationale spécialisée dans les bureaux et les centres de conférences intégrant des approches innovantes, afin de proposer des espaces de travail haute performance à ses clients. Stratégiquement situé pour répondre aux besoins d'une clientèle internationale, le bureau d'Access Business Centers récemment inauguré à Dallas, offre des solutions aux PME américaines ainsi qu'aux entreprises qui cherchent à s'implanter aux États-Unis.

www.accessbusinesscenters.com/conference-center.html

Francisco Lomelin et Sonny Moyers (Moyers est l'un des associés d'O'Dea Moyers Group, cabinet de conseil immobilier), les créateurs d'Access Business Centers, sont convaincus qu'un environnement de haute qualité favorise les performances des employés, des équipes et des entreprises, au point d'en avoir fait une priorité absolue pour leur nouvel espace inauguré en mars 2012, au cœur du quartier d'affaires de Dallas, situé au nord de la ville. « D'après notre expérience, peu d'entreprises sont aménagées de manière à favoriser confort et productivité, tout particulièrement les PME. Elles ne sont pas équipées de manière optimale et n'offrent pas de diversité en termes d'espace de travail. Notre société a pour vocation de proposer à la location des bureaux haut de gamme, à la pointe de la connaissance et de l'innovation, aux petites entreprises qui ne sont pas forcément prêtes à investir dans des locaux proposant ce niveau de qualité », explique F. Lomelin. « En leur fournissant une technologie haut de gamme, un accès, un personnel et des locaux de qualité, nous permettons aux entreprises de se concentrer sur leur activité et le développement des compétences de leur personnel, sans se soucier des questions liées à l'immobilier. »

L'espace Access de Dallas occupe tout un étage (soit une surface de 2 230 m²) de l'une des deux tours de verre d'un centre d'affaires bénéficiant d'une forte visibilité. Plutôt que d'essayer de remplir les lieux avec autant de bureaux que possible, nous avons conçu le projet Access en donnant la priorité à l'espace, à la flexibilité et à la variété. Les 53 bureaux individuels sont conçus pour s'adapter à une personne unique, à des binômes et même à de petites équipes. De plus, chacun a accès à un ensemble de zones communes : espaces de groupe informels, salles de conférence, salons, salles de visioconférence, aires d'accueil des visiteurs et cuisine. Certains environnements sont très stimulants, d'autres invitent à la tranquillité et à la détente. Les zones communes occupent près de 50 % de la surface totale. « Nous avons adapté nos locaux aux quatre modes de travail d'aujourd'hui : concentration, collaboration, échanges et apprentissage. Nous proposons donc des environnements de travail variés. Ainsi, après une longue période de concentration, lorsqu'une personne ressent le besoin de bouger, elle peut se rendre dans un autre espace et échanger avec les autres. Ou bien, si elle a besoin de changer d'air pour être

plus productive, elle peut s'installer dans un autre environnement. Nous nous sommes basés sur la réalité actuelle des professionnels du savoir et nous avons décidé d'offrir aux employés assez de variété pour qu'ils n'aient plus besoin d'aller se réfugier dans un café ! L'environnement que nous proposons favorise le changement, incite au mouvement et contribue au bien-être ainsi qu'à la satisfaction des employés. »

Les annexes ont été pensées dans les moindres détails. Par exemple, à la sortie d'une grande salle de conférence qui sert régulièrement pour accueillir des formations ou des réunions susceptibles de durer toute une journée, on trouve d'un côté un salon tranquille, et de l'autre un espace ouvert avec un écran de télévision, dédié aux échanges et discussions. « Passer toute la journée enfermé dans une pièce devient vite lassant, c'est pourquoi nous tenions à offrir plusieurs environnements pour les pauses. »

Une autre décision cruciale en termes de conception a été la maximisation de l'exposition à la lumière naturelle. Tous les bureaux individuels donnent sur l'extérieur, offrant une vue imprenable sur la ville et un flot de lumière naturelle. De plus, les murs intérieurs sont tous équipés de claires-voies, qui permettent à la lumière du jour de pénétrer dans les couloirs et les annexes. L'équipe Access n'a pas pour autant négligé l'aspect psychologique, puisque tous les espaces communs portent des noms d'artistes célèbres : Diego Rivera, Picasso, de Vinci, Van Gogh, Monet, etc. « Nous voulions baptiser nos locaux pour qu'ils évoquent la créativité, l'innovation et la singularité », explique F. Lomelin.

Après 18 mois d'activité, tous les signaux semblent indiquer le succès du concept d'Access. Les locaux bénéficient d'un taux d'occupation de 80 %, et la seule entreprise à les avoir quittés est elle aussi un modèle de réussite : après avoir connu une croissance très rapide, elle a dû s'installer dans ses propres locaux ! Outre un portefeuille de locataires en plein essor, Access gère également des espaces disponibles à la location à court terme, comme pour des conférences ou des événements à la journée. « Nous avons conçu nos environnements comme des espaces de travail plus intelligents, de manière à accroître la productivité des utilisateurs. Nous avons également pris en compte le ressenti et les réactions des employés au quotidien », indique F. Lomelin. « Nous avons mené une réflexion sur la nécessité pour les petites entreprises d'optimiser leurs flux de trésorerie et de se concentrer sur les priorités de leur activité, tout en prenant en considération les besoins et les désirs spécifiques des travailleurs du savoir. Nous avons fusionné concepts et connaissances afin de créer un nouveau type d'environnement, conçu pour répondre à toutes les attentes des employés. »

FOR
THE NEW
WORK
DAY

coalesse®

Free Stand—
par Stephan Copeland

Pouvoir travailler partout.
Idéale en solo sur un sofa,
avec un siège lounge et
en groupe, dans une salle de
classe ou de conférence.
Pliable et portable, elle vous
suit partout.



coalesse.fr

Vue sur le monde

Steelcase a fêté le lancement de Gesture™, il y a quelques mois, par divers événements aux quatre coins de la planète. Avec plus de 10 000 participants à travers le monde, ces événements ont permis aux gens d'essayer Gesture™. Ils ont répondu à des enquêtes

sur des iPads relatives à leur utilisation des appareils et à la posture qu'ils adoptent le plus fréquemment, parmi les 9 nouvelles que nous avons mises en évidence. Ils ont ainsi permis d'enrichir les recherches de Steelcase.

Pour prendre part à notre étude globale,
il vous suffit de répondre
à 6 questions très simples
sur notre site :
www.postures.steelcase.com

