

360°

Le magazine dédié aux espaces de travail
Recherches, connaissances et tendances

Hiver 2010

Des espaces de travail plus productifs

Vers un bureau intelligent.



360°
LE MAGAZINE DÉDIÉ AUX ESPACES DE TRAVAIL
RECHERCHES, CONNAISSANCES ET TENDANCES
www.steelcase.fr

Travaillez comme vous aimez.®

Conférence Steelcase à Cologne, octobre 2010 ¹⁴
Tendances 360 ²²
Nouveautés produits ²³

Steelcase



360°

DANS CE NUMÉRO : les espaces de travail n'ont jamais eu autant de travail. En couverture, notre mind map (une technique de brainstorming utilisée par nos collègues d'IDEO pour structurer leur réflexion créative) montre qu'ils doivent désormais optimiser les m², attirer et retenir les talents, valoriser la marque et la culture d'entreprise, favoriser la collaboration et l'innovation. Afin de concrétiser cette vision, nous développons ici l'approche de designers, d'architectes et de chercheurs Steelcase en matière d'aménagement de ces nouveaux espaces de travail. Nous présentons également des entreprises qui ont mis ces concepts en œuvre.

Sommaire



4 Des espaces de travail plus productifs

Les gens travaillent de plus en plus dur. Leurs espaces professionnels devraient en faire autant. Découvrez comment de grandes entreprises réduisent leurs m², valorisent leurs marques, favorisent la collaboration et embauchent de nouveaux collaborateurs.



14 Conférence Steelcase à Cologne, octobre 2010

Architectes et designers internationaux présentent les nouvelles tendances et réflexions en matière d'espaces et d'innovation.

22 Tendances 360

Les grandes tendances que nous observons dans les entreprises.



23 Nouveautés produits

Les showrooms sont riches de nouveaux produits astucieux et novateurs.

→ **media:scape**

→ **i2i, cobî, QiVi**

→ **c:scape**

→ **node**



↑ Pour travailler en groupe, les employées d'Accenture à Houston utilisent media :scape.

Des espaces de travail plus productifs

Vers un bureau intelligent.

Est-il possible de comprimer les m² et de réduire l'espace alloué à chacun tout en favorisant la collaboration et la créativité ? Oui.

A l'heure où les entreprises s'efforcent de surmonter la crise, elles sont souvent tiraillées entre deux objectifs apparemment contradictoires : rester performantes avec un minimum de ressources et, dans le même temps, gagner en flexibilité et en créativité. Maintenant qu'elles ont réduit leurs principaux coûts (l'immobilier et le personnel), elles sont plus performantes. Cependant, pour être plus productives, il leur faut optimiser toutes leurs ressources, en particulier l'espace. Et pas seulement l'espace dévolu à chaque collaborateur, mais les bureaux dans leur ensemble. Chaque. Mètre. Carré.

Dans un monde où la concurrence bat son plein 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, les équipes de projet sont éclatées de Paris à Bombay et l'activité évolue à la vitesse de la lumière. Les entreprises cherchent à créer des espaces de travail plus productifs qui :

- maximisent l'utilisation des locaux,
- stimulent et favorisent la collaboration,
- contribuent à attirer et retenir des talents,
- renforcent la culture d'entreprise et consolident la marque.

Les espaces de travail peuvent-ils répondre à toutes ces exigences ? Est-il possible de comprimer les m² et de réduire l'espace dévolu à chacun tout en favorisant la collaboration et la créativité ? D'inspirer les collaborateurs et de faire en sorte qu'ils adhèrent davantage à la culture d'entreprise et à la marque ? Comment être à la fois innovant, performant et économe ?

Plusieurs grandes entreprises internationales nous apportent leurs réponses. Le géant du consulting, Accenture, a développé en matière d'environnement de travail une stratégie intitulée

Workplace 2.0, mise en œuvre à titre d'essai pilote dans ses nouveaux locaux de Houston. « Quand une entreprise met en place une stratégie d'aménagement, le plus souvent, sa préoccupation est avant tout immobilière. Nous avons aligné notre stratégie d'entreprise avec nos priorités en matière de ressources humaines, d'immobilier et de technologie, afin de mettre en place une stratégie globale cohérente », précise Dan Johnson, Directeur immobilier international chez Accenture. Les résultats sont impressionnants en termes de superficie : on est passé de trois étages et 6000 m² à un étage et 2300 m², tout en maintenant un effectif de plus de 800 personnes.

En tant que leader en stratégies de travail alternatif, telles que la mise à disposition de bureaux partagés sur réservation (hotelling), Accenture est fière de l'optimisation de ses ressources immobilières. Ce qui la distingue des autres entreprises, c'est son approche holistique de l'espace de travail. Plutôt que de réduire l'empreinte au sol des postes de travail pour accroître la densité, elle réduit l'espace dans son ensemble, le rendant plus productif grâce à diverses stratégies combinées.

Par ailleurs, Accenture tient à ce que son espace de travail soit très performant au regard de ce qu'elle appelle « les quatre E » (efficacité, engagement, environnement), sans perdre de vue la collaboration. Comme bien d'autres entreprises, elle s'est rendu compte que de nombreux postes de travail étaient inoccupés sur des périodes prolongées, parce que les collaborateurs concernés travaillaient en groupe dans des salles dédiées au travail collaboratif, des salles projet ou à l'extérieur. « Leur sacoche, leur PC et leur manteau bénéficiaient d'une des

plus belles vues de la ville », relève en souriant Bill Mearse, Directeur du site de Houston. La société a constaté que son personnel travaillait différemment et en a conclu que l'espace de travail devait refléter et favoriser ces nouveaux modes de travail. Les stratégies de travail intégrées et la stratégie des quatre E répondent à ces changements.

Vodafone, leader de la téléphonie mobile, a également appliqué une stratégie intégrée pour son nouveau siège d'Amsterdam. Ce déménagement a correspondu, non seulement à un changement de ville, mais aussi à un regroupement de personnel de trois sites en un. « Il nous fallait faire un grand pas en avant et changer complètement d'espace de travail, quitter nos bureaux traditionnels pour quelque chose de rafraîchissant, de nouveau, voire d'iconoclaste », souligne Jens Schulte-Bockum, Directeur Général de Vodafone Pays-Bas. Pour favoriser la mobilité, le partage de connaissances et valoriser la marque, l'espace de travail de Vodafone est désormais très ouvert, sans poste de travail attribué, mais avec toutes sortes d'espaces de réunion et de projet. Tous les col-



† Le siège flambant neuf de **Vodafone** à Amsterdam (photos du haut) et les nouveaux locaux d'**Accenture** à Houston (photos du bas) ont beaucoup de points communs : postes de travail non attribués, applications benching, large place accordée au travail collaboratif en espace tant ouvert que fermé. Les deux entreprises ont considérablement réduit leur superficie grâce à ces stratégies innovantes.

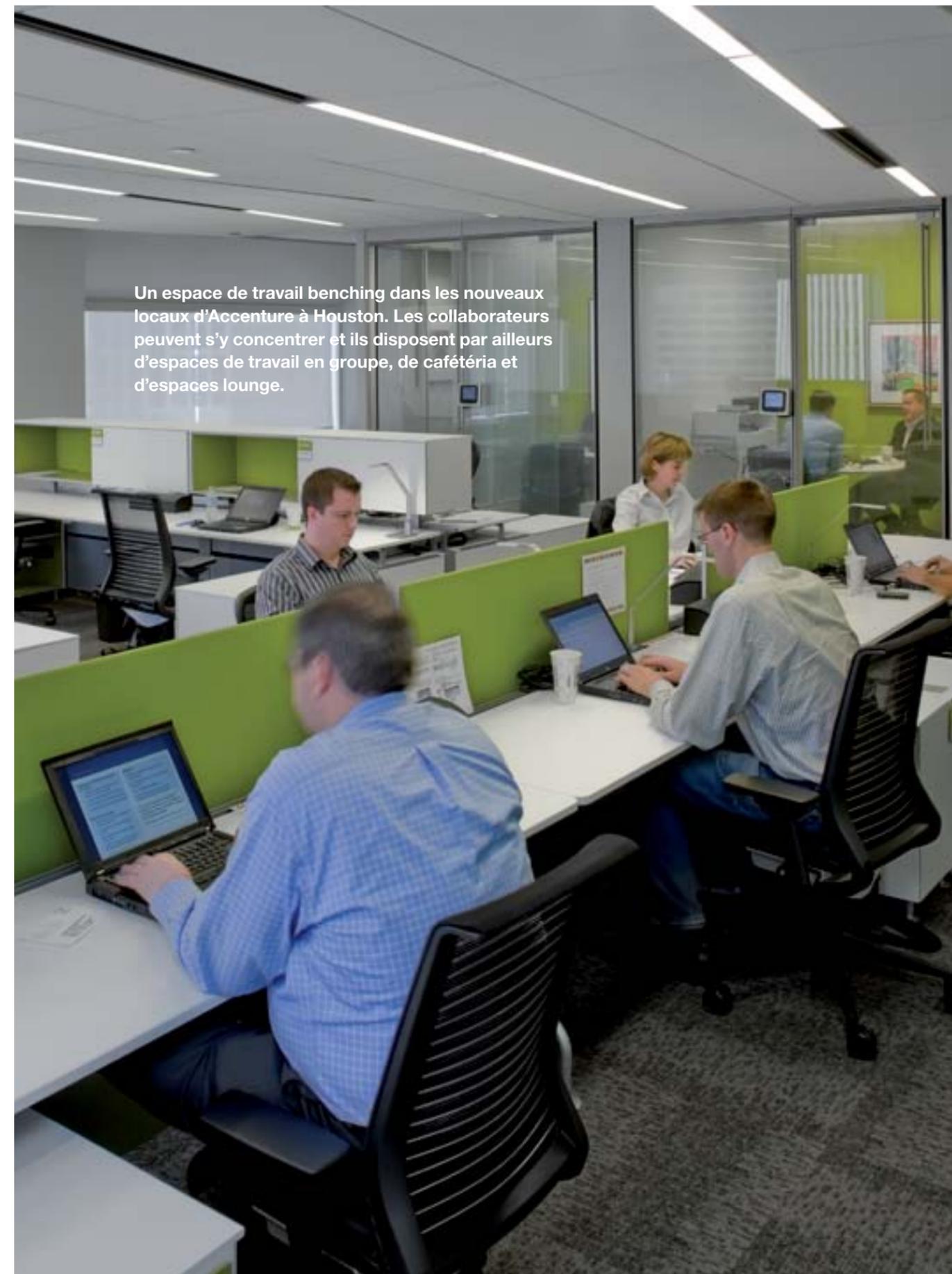
laborateurs, des dirigeants aux derniers arrivés, travaillent dans le même espace. Comme ceux d'Accenture, les locaux de Vodafone sont moins vastes que précédemment, mais ils sont colorés, accueillants, pleins d'énergie.

Le benching est une stratégie d'aménagement visant à optimiser les espaces de travail. Elle permet de proposer aux collaborateurs des plans de travail parallèles le long d'un axe principal. L'espace n'est plus séparé par des panneaux, le rangement personnel et l'intimité sont très limités, voire absents. Cette approche a fait la preuve de son efficacité : selon une étude menée par Steelcase WorkSpace Futures en Europe et en Amérique du Nord, les applications benching permettent d'économiser 22 à 26% d'espace par rapport aux postes de travail individuels, et les économies sont de 10 à 15%. Cependant, il y a un risque : entasser davantage de plans de travail dans moins d'espace, pour limiter les dépenses, peut peser sur la performance des utilisateurs. Le benching doit donc être conçu sur mesure, en fonction des tâches à accomplir. Par exemple, les membres d'une équipe de projet peuvent utiliser un bench soit pour leur travail individuel, soit pour collaborer ; les premiers auront besoin de petits écrans de séparation et d'un peu d'espace pour leurs outils

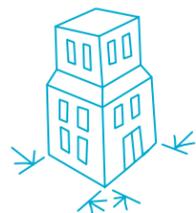
portables, tandis que les seconds nécessiteront un plan de travail plus grand, sans aucun écran, et davantage d'espace pour se réunir. Les gains de place réalisés grâce au benching sont donc à exploiter de préférence là où ils bénéficient à tous – dans les espaces cafétéria et lounge, les salles de travail en groupe et autres espaces partagés.

Accenture et Vodafone ont veillé à ce que leurs espaces de travail benching soient complétés par des espaces partagés, et cette approche se révèle payante. « Il y a bien plus de communication informelle, et je pense que ça contribue à améliorer la productivité », note Jens Schulte-Bockum (Vodafone). « Les collaborateurs sont plus proches les uns des autres, il est plus facile de se voir rapidement pour discuter d'un problème. Les informations essentielles aux différentes missions circulent davantage. Les gens ont le sentiment que le partage des informations fonctionne mieux. »

Le flux des informations et des idées est fondamental pour une bonne collaboration, c'est aujourd'hui de facto le facteur clé de succès au travail. Le département Housing, Dining and Hospitality (HDH) de l'**Université de Californie, San Diego**, en a d'ailleurs tenu compte pour aménager ses nouveaux bureaux, inaugurés



Un espace de travail benching dans les nouveaux locaux d'Accenture à Houston. Les collaborateurs peuvent s'y concentrer et ils disposent par ailleurs d'espaces de travail en groupe, de cafétéria et d'espaces lounge.



Plus petit, plus malin.

Les bureaux d'Accenture à Houston ne sont pas seulement plus petits, ils sont aussi plus astucieux, plus ouverts, plus collaboratifs, bref, plus propices aux activités des 800 personnes qui y travaillent.

AVANT :

- 3 étages
- 6000 m²
- bureaux individuels

APRÈS :

- 1 étage
- 2300 m²
- Espaces et postes de travail non attribués et dédiés, espaces collaboratifs



L'espace de travail diversifié de Coca-Cola Supply facilite et stimule le partage des informations, le travail en équipe et la collaboration.

récemment. Des collaborateurs, venus de onze sites différents, ont été réunis dans un espace de travail conçu pour supprimer les barrières internes et améliorer la communication et le partage des informations. Les espaces cloisonnés ont disparu, remplacés par des lieux propices aux réunions impromptues et au travail d'équipe. La technologie, elle aussi, est désormais au service de la communication – autant d'éléments qui stimulent les échanges quotidiens essentiels à la collaboration.

« Au bout de trois mois à peine, les informations circulent mieux, c'est un énorme avantage. Nous avons regroupé nos collaborateurs et nous leur avons créé un environnement où leur travail est plus efficace. Nous ignorions complètement que cela pouvait marcher aussi bien, mais maintenant c'est une évidence. Il est fascinant de voir comment un bâtiment et du mobilier peuvent permettre de construire une communauté », remarque Mark P. Cunningham, directeur exécutif de HDH.

TOUJOURS PLUS D'EXIGENCES

Créer une nouvelle culture d'entreprise, tel était l'objectif majeur d'un espace aménagé pour la nouvelle équipe logistique de Coca-Cola Supply, une société de Coca-Cola Enterprises et Coca-Cola Company à Atlanta. Selon Deirdre O'Sullivan, designer et directeur d'idea|span, le groupe « voulait en finir avec les vieilles habitudes et imaginer de nouvelles solutions pour mieux collaborer » : il s'est appuyé sur son espace de travail pour inaugurer cette ère nouvelle. Comme de nombreux collaborateurs travaillent sur le terrain et ne sont pas au bureau

tous les jours, 40% des postes de travail sont non attribués. L'espace, dans son ensemble, se veut ouvert et collégial. Deirdre O'Sullivan a aménagé différents types d'espaces collaboratifs – grands et petits, ouverts et fermés – avec, partout, de multiples outils technologiques pour afficher et partager les informations. Un de ces espaces, appelé le « data-presence room », dispose de quatre grands écrans groupés et du système media:scape® : quatre personnes peuvent ainsi, en temps réel et côte à côte, afficher ce qui est sur leur ordinateur portable.

Au-delà des postes de travail partagés et des zones collaboratives, un élément traditionnel fort garde toute sa place dans les espaces de travail : le bureau individuel. Chez Coca-Cola Supply et Accenture, à l'UC San Diego et dans d'innombrables autres structures, les bureaux individuels sont toujours là – et il y a de bonnes raisons à cela. Ils offrent une intimité optimale, ils sont parfaits pour le travail de concentration et, bien souvent, ils font partie intégrante de la culture d'entreprise. Par le passé, ils étaient souvent attribués selon le rang hiérarchique. Mais aujourd'hui, de nombreuses entreprises privilégient les critères de la fonction et les besoins de l'utilisateur. Le bureau individuel n'est pas en voie de disparition : il est en cours de réinvention, on l'adapte au regard des tâches à effectuer – qui nécessitent souvent de passer rapidement du travail de concentration individuel au travail collaboratif.

Partout, les surfaces disponibles se réduisent, de sorte que les bureaux individuels doivent offrir d'excellents niveaux de performance. Les murs servent de supports pour l'affichage visuel.

Le rangement, flexible, fait office de sièges pour les visiteurs et de plan de travail, voire accueille des outils technologiques intégrés qui permettent de partager des informations sur écran avec une autre personne ou un groupe. Plus besoin de se contorsionner pour apercevoir un écran relégué sur une console...

La notion d'intimité elle-même évolue. Un bureau fermé reste un refuge privé, mais il doit malgré tout s'adapter au caractère de plus en plus collaboratif du travail. Il doit permettre des transitions rapides entre tâches individuelles et collaboration. Les architectes d'intérieur organisent dès lors ces nouveaux bureaux individuels en zones de travail : une pour discuter à proximité de l'entrée, une autre pour collaborer plus à l'intérieur, une troisième enfin pour se concentrer le plus loin possible de la porte. La zone collaborative comprend généralement un plan de travail pour une personne ou un petit groupe, des sièges mobiles, des systèmes d'affichage du travail en cours, et des outils technologiques simples mais omniprésents.

Le hotelling fonctionne en espace ouvert, alors pourquoi serait-il exclu des bureaux individuels ? Dans certaines entreprises, un collaborateur peut se voir attribuer un bureau individuel qui est utilisé par d'autres lorsqu'il n'est pas là. Il lui suffit de mettre ses affaires confidentielles dans élément de rangement, et le tour est joué : le bureau individuel ainsi libéré peut servir, par exemple, de salle de réunion. Il arrive aussi que deux personnes se partagent un bureau individuel à plein temps, par exemple deux auditeurs financiers ou deux juristes associés qui travaillent régulièrement ensemble.

Repenser l'espace de travail suppose une planification, une vision, et un engagement de la part de la direction et du personnel. Chez Coca-Cola Supply, « le Président a constitué un comité de pilotage de l'immobilier d'entreprise. Des chefs d'équipe des deux sociétés mères et des collaborateurs ont contribué à définir le nouvel espace de travail », explique Deirdre O'Sullivan. Ce comité multigénérationnel a suivi une formation d'une journée sur les nouvelles tendances en matière d'espaces de travail et a compris qu'il avait l'opportunité de mettre en œuvre de nouvelles idées pour améliorer la collaboration. Sans se cantonner au vieux principe « à chacun son bureau », il s'est rendu compte qu'en permettant à leurs équipes de passer à un système plus mobile, on libèrerait de l'espace pour créer de nouvelles zones de collaboration.

Savoir comment attirer et retenir la main d'œuvre multigénérationnelle est un problème complexe auquel se heurtent de nombreuses entreprises. Les experts prétendent souvent que les besoins des différentes générations sont diamétralement opposés mais en réalité, selon une étude de Steelcase, ils sont plus convergents que dissemblables. Cette étude, menée sur neuf mois auprès d'entreprises américaines, montre que les comportements et les styles de travail, notamment ceux liés au partage d'informations, de la Génération Y entraînent huit évolutions fondamentales en termes d'espaces de travail. Elle montre en outre que ces évolutions sont intégrées rapidement par les collaborateurs de toutes les générations. « Les collaborateurs de la génération Y sont en train de changer les règles entre employeurs et employés », relève Sudhakar Lahade, chercheur senior en design au sein du groupe Steelcase WorkSpace Futures, qui a dirigé l'étude. « Les collaborateurs de la génération Y et du baby-boom adoptent progressivement des attitudes communes de partage de connaissances, ce qui génère toutes sortes de nouvelles exigences pour les

Le principal regret des travailleurs du savoir : ne pas disposer d'un espace de travail qui contribue à attirer et retenir les talents.

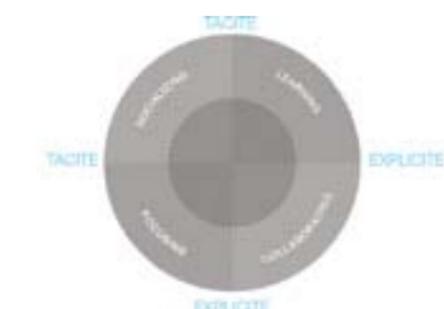
Etude sur la satisfaction au travail de Steelcase

entreprises en quête de talents. »

Créer un espace qui attire toutes les générations et contribue à les impliquer dans leur travail est désormais impératif. La grande majorité des collaborateurs considère qu'avoir des bureaux qui attirent et retiennent les talents est important, selon l'enquête de satisfaction de Steelcase sur les espaces de travail (Steelcase Workplace Satisfaction Survey), une enquête internationale menée auprès de 23 000 personnes dans 133 entreprises. C'est la seule grande exigence à ne pas être satisfaite – et il en va ainsi chaque année depuis le début de l'enquête, en 2004.

L'IMPLICATION EN LIGNE DE MIRE

Afin d'impliquer davantage tous les collaborateurs de toutes les générations, les espaces de travail hautement performants favorisent



de fait les quatre modes de travail essentiels au partage de connaissances : concentration, collaboration, apprentissage et socialisation (décrits par Nonaka et Takeuchi dans un ouvrage fondateur, The Knowledge Creating Company). Tous, qu'ils soient consultants ou scientifiques, chefs de produit ou chefs de projet, acquièrent et partagent des connaissances qui, à leur tour, stimulent la créativité et l'innovation. Ils s'appuient à cet effet sur ces modes de travail :

• **Concentration** – Chacun a besoin de temps, sans interruption, pour se concentrer

et effectuer des tâches spécifiques comme réfléchir, étudier un dossier, imaginer des solutions, élaborer des stratégies, etc.

• **Collaboration** – A la base, collaborer consiste à travailler avec une ou plusieurs personnes pour atteindre un objectif, par exemple créer collectivement des contenus ou faire du brainstorming.

• **Apprentissage** – Apprendre, c'est acquérir du savoir. Que ce soit dans une salle de cours ou lors d'une conversation entre collègues, l'apprentissage le plus efficace est celui qui repose sur l'échange de connaissances. Quand la réflexion est visible et partagée, on apprend plus vite.

• **Socialisation** – Le savoir s'enracine dans les entreprises par la socialisation. Socialiser et travailler avec autrui selon des modes formels et informels nourrit l'apprentissage et la confiance, deux ingrédients indispensables à l'innovation.

Dans le cadre de ces quatre modes de travail, les collaborateurs créent et utilisent deux types de connaissances : les connaissances explicites et les connaissances tacites. Par « connaissances explicites », on entend les informations formelles, systématiques, que l'on trouve habituellement dans des documents, des procédures ou des manuels. En revanche, les connaissances tacites sont éminemment personnelles, plus difficiles à formaliser. Issues de l'expérience, elles se communiquent indirectement par la métaphore, l'analogie, le mentoring ou le travail partagé. Elles conditionnent la façon dont on partage le savoir, dont on évalue et teste des idées, et la valeur de l'expérience se transmet d'un collaborateur à l'autre. Les connaissances tant explicites que tacites sont indispensables au processus d'acquisition du savoir et de stimulation de la créativité et de l'innovation, un processus qui nécessite de collaborer.



Le concept d'aménagement du département Housing, Dining and Hospitality de l'**Université de Californie, San Diego**, visait à améliorer la communication et à favoriser la collaboration : le nombre de bureaux individuels a été divisé par deux, les postes de travail ont été installés à proximité des espaces de réunion, de nouveaux outils technologiques facilitent le partage des informations. Dans une structure où « un placard à balais était jugé préférable à un espace ouvert », le nouvel aménagement a tout changé, affirme Mark P. Cunningham, directeur exécutif du département. « Les interactions se sont développées de manière surprenante, à tous les niveaux. Nous n'avons aucun problème de bruit ou d'intimité, alors que les gens parlent et échangent davantage. Le bureau est devenu une destination. »

Collaborer, certes, mais pas n'importe comment. La coordination des tâches (« tenez, des infos pour vous... ») ou la communication au quotidien (« je voulais vous dire... ») sont importantes pour gérer une entreprise. Mais la véritable collaboration, celle qui fait émerger des idées nouvelles, consiste à travailler ensemble dans le but d'avancer

à atteindre », souligne Mark Adams, directeur de SmithGroup, un cabinet d'architecture et de design installé à Phoenix. « L'enjeu est d'aider les gens à collaborer plus efficacement en créant des connexions visuelles, des interactions et un sentiment d'appartenance. »

Les nouveaux enjeux : connexions visuelles, interactions, sentiment d'appartenance

ensemble. Dan Johnson (Accenture) le dit bien : « Nous voulions faire en sorte que les gens aient vraiment envie de venir au bureau, qu'ils y apprennent quelque chose qu'ils n'apprendraient pas ailleurs. Le bureau devait devenir une destination. Et de fait, lorsqu'on vient au bureau maintenant, c'est davantage pour la collaboration en face à face et les interactions entre collègues que pour le travail individuel. »

Par le passé, l'essentiel du travail était individuel, mais c'est l'inverse qui est vrai aujourd'hui : 82% des travailleurs en col blanc ressentent le besoin de collaborer avec autrui tout au long de la journée pour effectuer leurs tâches. C'est maintenant une activité fondamentalement sociale, où l'on s'appuie sur les idées de chacun pour créer ensemble quelque chose de nouveau. « C'est vraiment le but que beaucoup d'entreprises cherchent

Dans les structures dont les locaux valorisent la culture d'entreprise et la marque, attirent et retiennent les talents, créent une ambiance fortement collaborative, le tout sur une surface réduite, l'agencement des espaces de travail a une importance croissante. Ce sont ces structures qui tendent aujourd'hui à s'imposer comme leaders de leurs marchés. « Elles permettent aux gens d'être au maximum de leur productivité et de leurs performances. En s'appuyant sur un aménagement structuré et cohérent, elles favorisent une qualité optimale du travail, mais aussi une plus grande réflexion créative et collaborative. Si vous examinez de près les entreprises qui ont cette philosophie et l'appliquent concrètement, vous verrez que cela va généralement de pair avec une réussite exceptionnelle » affirme Mark Adams.

LES ESPACES DE TRAVAIL NOUVELLE GÉNÉRATION, FACTEURS D'INNOVATION

Des espaces de travail adaptés permettent aux entreprises d'optimiser leurs ressources, tout en étant performantes et innovantes. Alors que la reprise économique s'amorce, la confiance revient et l'on se focalise à nouveau sur la croissance qui, selon la plupart des experts, dépend de ce que la Harvard Business Review appelle « la recette secrète » du succès : l'innovation. Ses ingrédients ? Une culture d'entreprise adaptée, une plus grande collaboration et des espaces de travail cohérents.

« Toute innovation nécessite une culture d'entreprise et un espace de travail propices » selon John Seely Brown, auteur et expert en innovation. « Les cultures d'entreprise qui génèrent de l'innovation en permanence ont des leaders visionnaires, un engagement en faveur de la réflexion novatrice et un espace de travail dédié. »

Il existe deux types d'innovation : continue et de rupture. La première est une amélioration apportée à quelque chose d'existant – par exemple, la version 2.0 d'un logiciel. La seconde est une véritable révolution, qui crée souvent une nouvelle catégorie de produits ou un nouveau marché – pensez à l'iPod. L'innovation continue répond aux besoins des clients, permet d'accroître les marges, et peut apporter un avantage concurrentiel. L'innovation de rupture assure un avantage concurrentiel sur le long terme dynamisant à la fois l'entreprise et le marché.

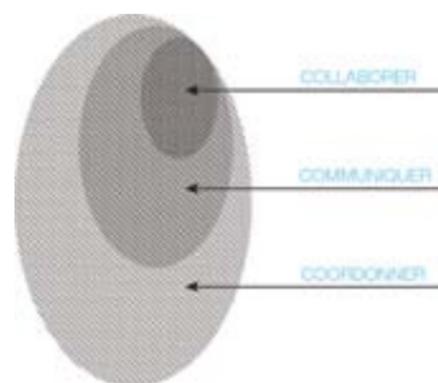
« L'innovation est inséparable de la collaboration », souligne Sudhakar Lahade (Steelcase). « Si tout travail collaboratif n'est pas nécessairement axé sur l'innovation, en revanche toute innovation requiert un certain degré de collaboration. » Aucune collaboration n'est efficace sans un espace adapté.

Prenez le cas de **Google**. Ce géant mondial du moteur de recherche a mis tout en œuvre pour développer une culture de l'innovation à tous les niveaux. L'entreprise fonctionne comme un marché à idées. Celles-ci s'enrichissent en interne grâce à une culture très intégrée où toutes les contributions du personnel sont les bienvenues. C'est une approche naturelle pour de nombreuses entreprises que de se tourner vers l'ensemble de son personnel, et pas seulement vers ses équipes de R&D, pour stimuler l'innovation. Une étude **IBM** a révélé que pour les entreprises, les employés constituent la source d'idées innovantes la plus courante. 41% des dirigeants comptent sur eux à cet égard, alors qu'ils ne sont que 17% à compter sur les équipes de R&D.

Jan-Peter Kastelein, associé du cabinet de consultants **YNNNO** à Utrecht (Pays-Bas), a travaillé avec Google sur son nouveau centre zurichois de R&D. Il souligne que « les collaborateurs de Google doivent innover tous les jours, que ce soit en proposant de nouvelles solutions, de nouvelles façons de procéder ou de nouveaux produits. Et c'est leur espace de travail qui leur permet d'être innovants. » Pour contribuer à générer des systèmes novateurs en matière d'extraction des informations, d'interfaces utilisateurs et de fonctions de recherche, l'espace de travail Google, comme ceux d'Accenture et Vodafone, intègre de grandes surfaces ouvertes, des cafétérias, et toutes sortes de solutions qui facilitent le partage des informations. Fondamentalement, il reflète une attitude de « communication obsessionnelle et de partage d'informations omniprésent entre et parmi les employés », pour reprendre les termes d'un auteur à propos de Google. L'enjeu est de faire en sorte que Google continue à fonctionner comme une start-up créative.

La **Mayo Clinic** est elle aussi une « innovatrice en série ». Son programme SPARC, une première dans le domaine de la conception et du développement d'innovations en matière de santé, a été lancé en 2004. En se fondant sur la grande expertise de la structure, il met le processus d'innovation au cœur de sa culture au sens large. Rien que sur la première année, SPARC a généré plus d'idées nouvelles qu'il ne pouvait en générer, et cette nouvelle approche a démontré sa capacité à prendre en compte une profusion d'idées, de les conceptualiser et de démontrer leur valeur en matière de soins aux patients.

L'innovation ne se décrète pas et ne se délègue pas. Une culture qui valorise et recherche les idées créatives doit être soigneusement alimentée. Or, selon Roger Martin, auteur et doyen de la Rotman School of Management à l'**Université de Toronto**, les techniques quantitatives que la plupart des entreprises développent en matière d'analyse, de production, de processing, etc., sont souvent réhébilitaires pour une culture de l'innovation. « Les entreprises sont souvent extrêmement mal équipées pour innover. Les responsables doivent être prêts à accepter un raisonnement qui stipule : 'Nous n'avons aucune certitude, car c'est quelque chose de nouveau. Mais voilà pourquoi nous pensons que ça pourrait marcher.' Beaucoup d'entre eux ont tendance à répondre : 'Ça n'a pas l'air très solide, ça ne m'inspire pas vraiment confiance. Pourquoi n'arrivez-vous pas à le prouver ? Revenez quand vous aurez la preuve.' Une année passe, ou deux, un concurrent se lance, et vous voilà à la traîne. Vous n'êtes pas innovant. »



Les entreprises confondent parfois les interactions de faible intensité (coordination des tâches, communication) avec la véritable collaboration, où l'on travaille ensemble pour atteindre un but commun et élargir ses perspectives.



Pour innover, collaborez.

L'espace de travail de la Mayo Clinic reflète les facteurs clés de l'innovation : de la place pour collaborer et afficher les travaux en cours, du mobilier que les groupes peuvent déplacer et reconfigurer en fonction de leurs besoins.

Personne n'a jamais lancé une start-up suite à un coup de fil.

Ryan Armbruster, UnitedHealth Group

STIMULER L'INNOVATION

L'espace est un élément clé qui alimente le processus d'innovation. René Martin l'affirme : « Les entreprises axées sur l'innovation sont inévitablement amenées à fonctionner davantage par projets : il n'y a pas plus créatif dans la vie que les projets. Les équipes doivent pouvoir travailler ensemble et collaborer, de sorte que des espaces reconfigurables et plus orientés sur l'équipe que sur la stabilité à long terme renforcent la culture de l'innovation. »

Selon Jan-Peter Kastelein (YNNO), « l'espace de travail est incroyablement important, en particulier pour la collaboration, le partage des connaissances et l'apprentissage. Chacun doit avoir une idée de ce que font ses collègues, tout le monde doit avoir accès aux autres, les conversations doivent pouvoir s'engager. L'espace peut contribuer à concrétiser ces exigences. »

« L'aménagement des espaces de travail permet aux utilisateurs de se retrouver et d'interagir. Ceci est fondamental pour innover dans le cadre de grands projets », souligne Ryan Armbruster, ancien directeur du programme SPARC de la Mayo Clinic et Vice-président de l'innovation pour

UnitedHealth Group, un groupe d'assurance-santé. La technologie peut aussi favoriser la collaboration – les téléphones mobiles et les vidéoconférences permettent de communiquer à distance – mais rien ne remplace le contact direct. « L'image que nous utilisons, c'est : personne n'a jamais lancé une start-up suite à un coup de fil », ajoute Ryan Armbruster. « En général, cela suppose que plusieurs personnes se réunissent et travaillent non stop, pas vrai ? Cela suppose une intense collaboration, parce que vous avez à discuter des problèmes et à les régler sur le champ. »

Les équipes collaborent selon divers modes et avec des objectifs différents. Le mobilier, les outils, la technologie et l'espace varient en fonction du modèle d'innovation, de la culture d'entreprise ou d'autres facteurs. « La collaboration a été un grand sujet au cours des 10 ou 15 dernières années, mais on réalise maintenant qu'il y a différents types de collaboration à prendre en compte. L'accent est mis sur les espaces informels, détendus, destinés à des rencontres et à des échanges sur le même mode, moins sur les réunions formelles et planifiées. », constate Lauri Lampson de Planning Design Research (PDR).

« A l'heure où les entreprises se battent pour garder leur position, nous sommes en train de repenser la manière dont l'espace peut favoriser et inspirer des pratiques innovantes. Nous continuons à travailler sur un aspect essentiel : comment l'aménagement et l'utilisation des espaces destinés à l'innovation peuvent-ils renforcer les autres éléments organisationnels qui contribuent à la capacité d'innovation d'une entreprise », précise Sudhakar Lahade. Après tout, se demander comment l'espace peut faire stimuler l'innovation est une des meilleures manières de le rendre plus performant que jamais.

Enseignements

L'espace de travail à votre service

9 IDÉES POUR VOUS FACILITER LA VIE

Maximisez la performance des m² en l'envisageant sous l'angle des processus de travail (collaborer), des ressources humaines (attirer et retenir les talents), de la technologie (partager des informations), de la culture d'entreprise et de la marque (communiquer, socialiser). Une stratégie efficace en matière d'espace de travail doit prendre en compte tous ces facteurs.

VALORISEZ CHAQUE MÈTRE CARRÉ

« Chaque endroit doit être un bon endroit », dit Lauri Lampson (PDR). « Il ne doit pas y avoir de 'mauvais coins'. Accès à la lumière naturelle, séparation par rapport aux axes de circulation, création de voisinages, espaces différenciés selon leurs fonctions et leurs caractéristiques » – chaque mètre carré doit être performant.

POUR MULTIPLIER LES INTERACTIONS, PENSEZ DENSITÉ

D'après une étude récente, la communication en face à face varie de près de 60% selon qu'un poste de travail est situé le long d'un axe principal de circulation ou à un emplacement moins visible (Harvard Business Review, mars 2010, d'après des travaux de James Stryker, Saint Mary's College of California). Par rapport aux aménagements à faible densité, les aménagements très denses en postes de travail augmentent de 84% la communication entre les membres des équipes. Une densité accrue procure des avantages énormes : plus d'interactions génère plus de collaboration, plus de partage des connaissances, plus d'idées nouvelles – et donc plus d'innovation.

PRÉVOYEZ DES OUTILS TECHNOLOGIQUES MALINS

Dans tout espace de travail, les zones les plus actives sont bien équipées. Pour les équipes de projet ou les groupes de

travail, veillez à prévoir tous les outils technologiques nécessaires pour accéder aux informations, les partager et les présenter.

UTILISEZ L'ESPACE POUR NOURRIR LE SENTIMENT D'APPARTENANCE ET LA CONFIANCE

Les interactions sociales formelles et informelles sont fondamentales : favorisez les conversations en aménageant des espaces confortables pour la réflexion et le brainstorming. Les applications benching rapprochent les collaborateurs, elles libèrent et facilitent la communication et la collaboration. Ne sous-estimez jamais le pouvoir d'un en-cas et d'une boisson lorsqu'il s'agit de réunir les collaborateurs et d'amorcer une conversation. Lauri Lampson (PDR) se souvient d'une scientifique expliquant pourquoi les mini-cuisines installées dans le couloir de sa société étaient si importantes. « Elle disait, 'c'est là que l'on se rencontre par hasard et que l'on parle sciences. Les meilleures idées naissent là'. »

CRÉEZ UNE DESTINATION

Les cols blancs peuvent travailler pratiquement n'importe où, mais c'est un espace adapté qui fait tourner l'entreprise. La véritable collaboration repose sur les interactions en face à face. Les collègues partagent connaissances et expériences dans des environnements propices et intimes. L'innovation nécessite des lieux pour échanger et faire fructifier ses idées. La culture d'entreprise se construit au bureau, pas au café du coin. Aménagez un espace de travail qui soit une destination propice à tout ce travail important.

REVITALISEZ LES BUREAUX INDIVIDUELS

Ces bureaux reviennent généralement aux collaborateurs les mieux payés de l'entreprise, il est donc important qu'ils

soient performants. Optimisez les m² de bureaux individuels, installez des outils techniques flexibles, créez les conditions d'une bonne collaboration : une zone destinée aux conversations près de la porte, une zone de collaboration plus à l'intérieur, et une zone de concentration au fond.

UTILISEZ L'ESPACE POUR FAVORISER LE CHANGEMENT

Selon Ryan Armbruster (UnitedHealth Group), « l'espace peut contribuer à pousser l'entreprise vers le changement. Il y a une limite à trouver, où le changement est suffisamment sensible pour que les gens se sentent un peu bousculés, mais pas perturbés au point de se désengager ou de faire obstacle à ce que vous essayez de mettre en place. » Les espaces où l'on peut tester de nouvelles idées, faire du désordre et se tromper discrètement alimentent le processus d'innovation. Ils font comprendre aux collaborateurs que la prise de risques est valorisée.

SACHEZ QU'ON NE FAVORISE JAMAIS ASSEZ LA COLLABORATION

La collaboration n'est pas seulement un moyen d'accroître les performances, c'est le carburant de l'innovation. La place gagnée en réduisant les postes de travail individuels peut servir à créer des espaces utiles à tous : zones propices aux réunions informelles, salles de projet, salles de réunion en petits groupes. Outils de partage des informations, plans de travail suffisamment grands pour étaler des documents, surfaces verticales pour rendre le travail lisible – autant d'éléments essentiels à la collaboration. Sans oublier café et boissons fraîches, qui favorisent l'apprentissage, la socialisation et la collaboration.

Steelcase Conference

27 – 28.10.2010 à Cologne, Allemagne

Changement. Espace. Innovation.

Dans le cadre du salon Orgatec 2010, Steelcase a organisé sa Steelcase Conference. Devant quelque 900 participants, des esprits novateurs internationaux issus du monde scientifique, mais aussi de la pratique, ont formulé sous différents angles, leur vision de nos futurs cadres de vie et de travail. Pendant deux jours, Steelcase a ainsi été source d'inspirations et d'impulsions nouvelles.



Cette année, le salon Orgatec avait pour mot d'ordre « Arbeitszeit ist Lebenszeit », « le temps de travail est un temps de vie ». Les mots géants sculptés à l'aide de stylos, de classeurs ou de petites feuilles de papier au-dessus de l'allée centrale, et qui donnaient en même temps la traduction anglaise du slogan (« working time is living time »), n'étaient pas seuls à prouver son exactitude. Une balade à travers les halls d'exposition montrait elle aussi que pour beaucoup de fabricants, les bureaux ne sont plus considérés désormais comme des environnements de travail isolés, mais comme des paysages dégagant une véritable atmosphère de bien-être.

Globalement, la tendance s'oriente vers l'aménagement d'espaces multifonctionnels, adaptés à toutes sortes d'exigences. C'est ainsi, qu'outre de petits « centres de compétences » dédiés à l'éclairage, à l'acoustique et à la technique des médias, on a pu découvrir quelques mobiliers convenant tout aussi bien au travail individuel qu'au travail collaboratif ou aux réunions, aux espaces d'accueil ou de détente.

La Steelcase Conference, qui s'est tenue pendant deux jours sur un bateau amarré à la Kennedy Ufer, a élargi cette vision concrète des univers de travail actuels en mettant en lumière toute une palette d'aspects théoriques apparus ces dernières années, dans le sillage de l'évolution mondiale. L'objectif était d'en identifier les facteurs déclencheurs, mais aussi les incidences sur notre écosystème et sur notre futur cadre de vie et de travail. Afin de mieux les appréhender, des chercheurs, des designers et des architectes susceptibles de formuler des visions claires quant à notre avenir ont été invités.

Chris Luebke (responsable de l'équipe Global Foresight and Innovation chez Arup, un des plus grands cabinets-conseil en ingénierie, conception technique et design à l'échelon mondial) a ouvert le bal et présenté, sur la base de son projet « Drivers of Change », une vision globale des mutations internationales aux plans social, technologique, économique, écologique et politique. Ceci a mis en évidence les défis auxquels nous sommes confrontés en tant que société, ainsi que la responsabilité qui nous incombe.

La deuxième intervenante était l'architecte et designer **Patricia Urquiola** qui, avec son « design for life », a ouvert de toutes nouvelles perspectives en matière de fonctionnalité sensible.

Juste avant la soirée de gala, **Dietmar Leyk**, architecte et professeur au Berlage Institute de Rotterdam, et **Nicolas de Benoist**, chercheur senior chez Steelcase WorkSpace Futures, ont présenté « Metropolitan Imprints », le projet de recherche qu'ils ont initié ensemble, et ont éclairé ainsi, aux niveaux urbain et local, les changements de comportement en matière d'organisation du travail et d'habitat.

En ouverture de la deuxième journée, le designer (automobile) et artiste **Chris Bangle** a présenté son projet « PiNK! », né au SENSEable Cities Lab du MIT de Boston et qui porte notamment sur la transformabilité physique des objets. La question essentielle n'était pas ici de savoir « comment », mais « pourquoi » on fait quelque chose.

Joachim Bauer, chercheur sur le cerveau, psychologue et auteur de divers ouvrages, a parlé ensuite des processus biologiques de pilotage qui sont les clés de nos comportements, de l'empathie et des interactions humaines.

Le dernier intervenant, **Frank Piller**, a expliqué à l'aide du concept d'« open innovation » comment les processus traditionnels de fabrication ont été bouleversés, ce qui ouvre des perspectives commerciales totalement nouvelles pour les entreprises suffisamment flexibles.

En apportant des éclairages, des concepts et des critères absolument inédits, les interventions successives sur le thème « Changement. Espace. Innovation. » ont dressé un portrait particulièrement complet et complexe de nos futurs lieux de vie et de travail. Qu'ils soient architectes, décideurs, représentants de la presse, clients, partenaires ou dirigeants, tous les participants sont repartis avec des visions interdisciplinaires diversifiées qui dépassaient de loin l'idée que l'on se fait habituellement de l'univers du travail et étaient autant d'incitations à mieux appréhender ses propres possibilités face aux mutations mondiales.



Chris Luebke Directeur de l'équipe *Global Foresight & Innovation* chez Arup.



Chris Bangle Designer et artiste.

Le changement et la préparation de l'avenir

Chris Luebke et Chris Bangle sont des précurseurs audacieux lorsqu'il s'agit de réfléchir à l'organisation de nos environnements de demain. Dans cet entretien, ils expliquent les moteurs du changement et établissent des connexions entre des thèmes comme le développement durable et le design bien pensé.

Depuis toujours, la Terre et la vie des hommes sont marquées par des mutations permanentes. Qu'a donc de particulier le changement qui tient actuellement en haleine le monde entier ?

CB: De fait, le changement est en quelque sorte une constante dans l'histoire de l'humanité. Mais on a rarement vu autant de gens avoir aussi peur de l'avenir. Ceci ne tient pas seulement au fait que la jeune génération soit fondamentalement plutôt angoissée. Contrairement aux années 1950, période pendant laquelle une guerre atomique n'était pas loin et qu'il subsistait cependant des espoirs de prospérité et d'immenses progrès, les gens, aujourd'hui, ne se font pas seulement du souci pour leur emploi ou leur niveau de vie : ils ont véritablement peur pour notre planète. L'équilibre est rompu entre les perspectives d'amélioration et l'inquiétude quotidienne face à ce que nous réserve l'avenir. Mais il faut préciser que c'est là une vision eurocentrique. En Inde ou en Chine, on a une vision bien plus positive de ce changement.

CL: Dans notre travail, nous distinguons cinq catégories, que nous regroupons sous l'acronyme « STEEP » : social, technologique, économique, environnemental et politique. Pour chacune de ces catégories, il y a des éléments marquants par rapport à la mutation en cours. Premièrement, et c'est inédit dans l'histoire, plus

de 50% des individus vivent dans les villes. Ces dernières ont connu un développement plutôt lent jusqu'ici. Mais aujourd'hui elles explosent, ce qui crée un contexte complètement nouveau – sans que nous sachions exactement où cette évolution nous mènera. S'y ajoute le fait que l'espérance de vie est de plus en plus longue et que chacun se demande ce qu'il adviendra de lui et de ses enfants avec l'âge. Deuxièmement, grâce à nos technologies, nous sommes reliés au monde entier : nous vivons en temps réel les souffrances des victimes de tsunamis, de tremblements de terre et de marées noires, alors que nous n'avons même pas une idée très précise de ce qui se passe tout près de nous. Troisième point : l'économie. La question qui est dans l'air à cet égard, c'est : comment le capitalisme peut-il survivre à long terme s'il n'offre aucune possibilité de gérer les dégâts futurs causés par les destructions environnementales d'aujourd'hui ? Le quatrième point suscite lui aussi de fortes inquiétudes : dans le monde entier, on commence à ressentir concrètement le changement climatique. Cinquième point enfin : on se demande comment nos systèmes politiques évolueront. Je crois qu'un beau jour, les maires de grandes villes seront plus importants que les chefs de gouvernement, tout simplement parce que des villes s'imposeront comme centres de pouvoir où l'avenir se joue. Tous ces points montrent que nous vivons une époque fascinante, où beaucoup de choses se

passent en même temps et à toute vitesse – mais sans fin prévisible.

Vous dirigez l'équipe « Global Foresight and Innovation » au sein du cabinet d'ingénierie Arup, connu pour sa culture globale de l'architecture. Quelles sont vos tâches ?

CL: J'ai créé ce département en 2003, parce que nous participons de plus en plus à de grands projets d'infrastructures et de bâtiments dont l'achèvement n'était prévu que dans plusieurs décennies – donc à une époque dont nous ne savons pas grand-chose aujourd'hui. Par notre métier, nous contribuons grandement à façonner notre environnement, et c'est la raison pour laquelle nous sommes obligés de nous préoccuper sans relâche de l'avenir de notre monde. Mais il est tout aussi important de vérifier sans cesse auprès des collègues et des maîtres d'œuvre si tous les aspects pertinents des cinq catégories STEEP ont bien été pris en compte. Nous essayons aussi de transmettre l'idée que les transformations de notre environnement sont souvent irréversibles. Elles ne sont pas élastiques comme un bracelet en caoutchouc, elles sont plastiques – autrement dit, elles entraînent des déformations sur lesquelles on ne peut pas revenir.

CB: Un autre problème est que dans l'industrie, il existe des mondes parallèles obéissant à

des principes complètement autonomes. Des choses comme celles que l'on voit dans le film d'Al Gore, « Une vérité qui dérange », qui ont suscité de nombreuses prises de conscience, n'ont là aucune importance. La seule chose qui compte, c'est ce qui est produit. Et c'est aussi la raison pour laquelle, dans l'industrie, les mentalités ont beaucoup de mal à évoluer. Pour que ça change, il faut une philosophie claire, qui remette tout en perspective. Il est bien moins important de se demander « comment » le monde devrait être que « pourquoi » il devrait être ainsi.

C'est précisément là-dessus que porte votre projet de recherche PiNK!. De quoi s'agit-il ?

CB: PiNK! était à l'origine un projet de séminaire au MIT SENSEable Cities Lab de Boston, dans le cadre duquel nous avons transplanté les étudiants dans un monde « PiNK!-ien » pendant une semaine. Dans ce monde, tous les objets savent tout sur tout : la chaussure parle avec la table et toutes deux savent ce qu'il y a dans le réfrigérateur. D'un autre côté, il devrait y avoir des objets – comme par exemple le concept-car BMW « Gina » – capables de s'adapter physiquement à un changement d'environnement et d'utilisateur. Les jeunes générations, en particulier, n'en attendent pas moins de l'avenir. Dès à présent, elles vivent tout à fait naturellement dans des espaces numériques et sont habituées à tout faire interagir en temps réel. A leurs yeux, il est donc parfaitement logique de penser que leur comportement entraînera un jour des réactions physiques directes du monde réel. Mais pour les étudiants, il était clair aussi que dans ce contexte, il faut simplifier l'utilisation des objets partagés. Et il était d'autant plus incompréhensible qu'il n'existe encore aucune philosophie du design dans le monde tridimensionnel, qui se penche concrètement sur le phénomène du sharing – alors que ce serait d'une importance cruciale à l'heure où les ressources s'épuisent.

Avec les « Drivers of Change* », Arup a publié une série de cartes qui énoncent les questions STEEP les plus cruciales pour l'avenir, qui les expliquent et qui y répondent en partie. Comment ce projet est-il né ?

CL: Les « Drivers of Change » sont le résultat d'innombrables conversations et ateliers avec des gens du monde entier sur la façon dont ils vivent le changement et à quoi ils le rattachent. Que nous soyons à Sydney, Johannesburg, Shanghai, Los Angeles ou Berlin, s'agissant du changement, c'était toujours les mêmes questions qui revenaient. Nous allons d'ailleurs publier bientôt deux autres séries de cartes : « Drivers of Change : Convergence » et « Drivers of Change : Océans ». Les océans sont souvent appelés « poumons de la Terre » par les experts,

et ils sont aussi importants pour le changement climatique que pour les circuits alimentaires mondiaux. Si nous en savions davantage sur le rôle et les modes de fonctionnement de ce milieu menacé, nous serions encore bien plus inquiets que dans le film d'Al Gore.

Les « Drivers of Change » proposent une analyse globale de notre monde, mais ne contribuent pas à résoudre les problèmes. En fin de compte, à quoi peuvent-ils servir concrètement ?

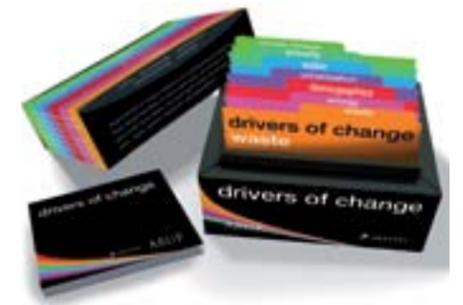
CL: Il y a trois niveaux différents. Premièrement, pour moi en tout cas, ces cartes ont dans une certaine mesure une fonction de modèles. Si je me montre responsable devant mes enfants et si je me préoccupe vraiment de l'avenir, alors il sera tout naturel pour eux, plus tard, de faire preuve de la même responsabilité envers l'environnement et la planète. Deuxièmement, elles proposent une base d'information qui peut aider les gens à prendre conscience. Le troisième exemple concerne très concrètement un projet de construction d'un immeuble de bureaux aux Pays-Bas. Après avoir constaté que les « Drivers of Change » les plus pertinents pour ce projet ramenaient tous au fait que tout devait tourner autour de la relation entre mobilité, travail et habitat, nous avons conçu un projet multifonctionnel avec des commerces, des bureaux et des logements.

Une de vos conclusions est : « Design is what is shaping the world » - le design est ce qui façonne le monde. Qu'entendez-vous par là ? Une « bonne » architecture peut-elle réellement transformer notre monde ?

CL: Tous ceux qui contribuent à transformer notre environnement devraient être bien conscients de ce que leurs travaux façonnent notre monde. Leurs actes d'aujourd'hui auront des répercussions considérables sur une époque qui se situe au-delà de notre espérance de vie. Et donc ils devraient être les premiers à se sentir obligés de s'engager pour notre société actuelle, mais aussi pour ce qui concerne les générations futures.

CB: Je doute que les designers d'aujourd'hui soient à la hauteur de cette tâche. Imaginons une carte géographique, sur laquelle figure tout ce que les hommes savent et tout ce qui est important pour eux. Au Moyen-Âge, du point de vue des Européens, c'était peut-être l'Europe centrale et le nord de l'Afrique. Puis le « Nouveau Monde » – la Chine, l'Amérique et l'Afrique – est venu s'y ajouter au fil des années, transformant la « vision du monde ». Imaginons maintenant une carte du monde du design aujourd'hui, où figurerait tout ce qui est important en la matière : couleurs, formes, cinéma, littérature, musique, architecture. Et aussi les noms des grands pays : Japon, Etats-Unis, Europe.

Malgré une quantité incroyable d'informations, il resterait pourtant beaucoup d'énormes points d'interrogation. Que savons-nous du cinéma et de la photographie en Palestine, ou de la création de meubles au Soudan ? Quasi rien. Et comme nous n'en savons rien, ça n'a aucune importance, même si c'est peut-être fondamental. Peu importe de quel type de création il s'agit – avant de se mettre à façonner l'image du monde, les designers devraient commencer par se procurer de meilleures cartes. Création et sens vont toujours ensemble. Quelque chose qui n'a pas de sens ne peut pas non plus être objet de création.



* Publiés par Prestel Verlag. Des informations complémentaires sont disponibles sur le site www.driversofchange.com.



© BMW AG: Gina - étude de design

➡ **Chris Luebke** est géologue diplômé, spécialiste de la statique des bâtiments et architecte. Il dirige également l'équipe Global Foresight & Innovation chez Arup, un des plus importants cabinets d'ingénierie au monde. En 2002 déjà, le magazine Wallpaper le classait parmi les dix créateurs marquants à venir, « qui transformeront notre mode de vie ».

➡ **Chris Bangle** a acquis une renommée mondiale en tant que designer en chef au sein du groupe BMW, grâce à son langage formel annonciateur du XXI^e siècle. Depuis la création de son propre cabinet-conseil en design management, en 2009, il se consacre au développement d'idées nouvelles et à l'innovation.



Patricia Urquiola Architecte et designer.



Dietmar Leyk Architecte.

Créativité, innovation et espace

Patricia Urquiola et Dietmar Leyk travaillent beaucoup sur les espaces urbains qui nous entourent au quotidien. Dans cet entretien, ils expliquent comment ils travaillent et à quoi doivent ressembler des espaces propices à la créativité et à l'émergence d'innovations – mais aussi parfaitement intégrés à la ville.

Où puisez-vous l'énergie pour votre énorme créativité ?

PU: C'est certainement une question de tempérament. Je suis très curieuse et très attentive à mon environnement. En tant que créative, je vis plongée dans mon travail en permanence. Et il peut tout à fait arriver que je tombe dans la rue sur quelque chose qui m'intéresse et qui m'inspire – souvent, des déchets ou des choses dont les autres n'ont plus besoin. Une autre source d'énergie importante pour moi est le changement d'échelle. En tant que designer et architecte, je crée des montres aussi bien que des immeubles.

Quel est le rôle du hasard dans votre travail ?

PU: Lorsque je travaille sur un projet, je ramène tout ce qui m'entoure à ce projet. Si je trouve alors quelque chose qui m'inspire, ça n'a rien à voir avec le hasard. En fin de compte, c'est précisément ce que je cherchais ! Un exemple : il m'arrive souvent de lire des livres qui, à un moment donné, ne m'intéressent pas le moins du monde. Mais si je les lis ne serait-ce qu'une semaine plus tard avec un nouveau projet en tête, ils joueront peut-être un rôle clé, parce qu'ils feront surgir tout à coup un nombre incroyable de liens et d'analogies.

DL: Tous les créatifs s'efforcent en permanence de trouver des choses qui vont ensemble. On a dans la tête tout un catalogue plein d'idées, mais dont les contenus restent à découvrir et à révéler. Dans la quête d'un résultat précis, le hasard peut tout à fait jouer un rôle – même s'il est indéniable qu'on ne peut pas simplement s'asseoir et attendre qu'il se passe quelque chose. Seule la recherche obstinée permet de trouver. Pour cela, il faut de l'intuition, mais aussi un background intellectuel auquel on peut toujours faire appel. Rien ne vient simplement par soi-même.

PU: Pour aboutir à des résultats vraiment bons, passer un diplôme est de loin insuffisant. Il est tout aussi important de voyager, de travailler, de communiquer et de collecter autant d'impressions différentes que possible. Le regroupement de ces éléments constitue le fondement irremplaçable de tout travail créatif.

DL: Il n'existe pas de processus créatif purement académique et indépendant sur ce qu'il se passe dans le monde. Ce qui compte, c'est d'échanger au sein d'une équipe, de discuter et de continuer à développer ses propres découvertes dans un environnement interdisciplinaire – et ce, dès le début. Faire intervenir un spécialiste de la statique ou de l'énergie juste avant l'achèvement d'un bâtiment n'a aucun sens.

Les « lobby spaces » dont parlent les travaux universitaires que vous suivez au Berlage Institute de Rotterdam – c'est-à-dire ces espaces communs fluides, ouverts à tous – résultent-ils de ce désir de communication ?

DL: Ils ont été inspirés par la salle d'exposition du haut de la Nationalgalerie berlinoise, conçue par Mies van der Rohe. Cet espace vide, ouvert, vitré sur tous les côtés, nous est apparu particulièrement fascinant au printemps 2010, lorsque des installations de l'artiste Rudolf Stingel y ont été exposées. Il y avait en particulier un immense tapis, qui incitait les gens à s'asseoir, à bavarder, à lire ou à travailler sur leur ordinateur portable, tandis que des spécialistes donnaient des conférences sur Mies van der Rohe et sur le musée. Cette utilisation incroyablement dense, diversifiée et flexible de l'espace nous a enthousiasmés. Nous avons donc travaillé avec le photographe Jan Bitter, qui a aidé notre équipe de recherche à photographier ces situations pendant quatre jours. A cette occasion, nous avons constaté que chaque jour, et même à chaque heure de la journée, la Nationalgalerie dégagait non seulement une atmosphère tout à fait différente, mais fonctionnait aussi autrement. Et ce, alors même qu'il ne s'agissait au premier abord « que » d'un espace vide. Nous avons fini par nous demander si un lobby

aussi adaptable et perméable ne pourrait pas agrandir l'espace urbain, en y intégrant de nouveaux espaces communs ouverts ? Compte tenu des modes de travail, plutôt nomades, de beaucoup de jeunes, cette question nous a semblé extrêmement intéressante. Ils arrivent dans une ville et cherchent des espaces qui offrent le wifi, mais aussi, tout simplement une protection. De tels lobbys pourraient-ils faire partie intégrante de l'infrastructure urbaine ? Celle-ci ne pourrait-elle pas voir naître des lieux fantastiques, où les gens se rencontrent, travaillent et constituent temporairement ou durablement des communautés d'un genre nouveau ?

Comment ces espaces devraient-ils être aménagés pour fonctionner ?

DL: Pour commencer, ils doivent protéger contre les intempéries et permettre l'échange d'informations et de données. Bien entendu, il faudrait également certains meubles adaptés aux exigences de ces espaces semi-publics, ainsi qu'un choix de flexibilités diverses au sein de volumes différemment aménagés. Se contenter de proposer des espaces ouverts, non structurés, en disant que tout y est possible, ça ne fonctionnerait pas.

Vous, personnellement, où préférez-vous travailler ?

DL: L'endroit que je préfère est mon studio de Milan. A côté d'espaces plutôt fermés pour les réunions, nous avons là un open space occupé principalement par trois immenses tables qui nous permettent de travailler ensemble. Au-dessus, il y a un espace workshop où, comme dans un atelier, nous faisons des essais de matériaux ou nous construisons des maquettes. Le principe est que nous passons sans arrêt d'un étage à l'autre et que nous échangeons.

Pour beaucoup de gens, il est de plus en plus difficile de séparer la vie privée de celle du travail. Quelles en sont les conséquences ?

DL: Pour commencer, ça ne signifie pas nécessairement que l'on travaille davantage. Mais le rythme de travail a changé – avec les nouvelles technologies, le travail est aujourd'hui omniprésent. Il y a ainsi de moins en moins de gens qui travaillent dans l'industrie, mais de plus en plus qui travaillent dans le secteur du savoir – souvent sans bureau personnel. Ils sont un jour ici, l'autre ailleurs. Il en résulte notamment que leur environnement social change en permanence.

Est-ce une évolution positive ?

PU: C'est la réalité. Nous vivons dans une société hybride, avec des gens complètement

différents les uns des autres. Mais c'est précisément ce qui rend la chose si passionnante ! Ce pluralisme fait partie de notre société, qui n'est rien d'autre qu'un immense creuset. Les grands axes philosophiques cèdent de plus en plus la place à une multitude de voies distinctes. Pour les designers sensibles, ceci signifie de nombreuses possibilités de croisements créatifs. « The Dwelling Lab », une installation réalisée à partir d'une BMW 5 Gran Turismo, est un bon exemple à cet égard. On m'a passé cette commande précisément parce que je n'avais pas particulièrement d'atomes crochus avec l'automobile. BMW voulait travailler avec quelqu'un qui ait une réflexion complètement libre et différente. Cette distance par rapport à son propre travail, je la trouve très importante.

DL: En observant les choses de l'extérieur, on a souvent un tout autre regard. Lorsque l'on a travaillé longtemps sur un projet, qu'il est devenu pour ainsi dire une partie de soi-même, on a besoin de moments de recul pour réfléchir et s'ouvrir mentalement à des idées nouvelles.

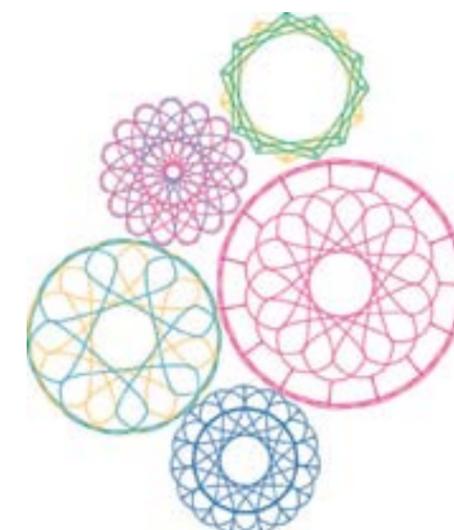
PU: Pour certaines personnes, l'avion est idéal pour cela, car en avion on n'a ni téléphone, ni Internet. Lorsque l'on est disponible 24 heures sur 24, on a besoin de lieux pour réfléchir au calme. Et cela peut tout à fait concerner les mobiliers. Même si nous n'avons pas encore créé un seul meuble de bureau, on trouve de plus en plus souvent nos fauteuils ou nos sofas dans des espaces tertiaires, alors qu'en fait ces produits ont été conçus pour la maison. Autrefois, les espaces « improductifs » représentaient peut-être 10% de la surface des espaces de travail. Aujourd'hui, la moitié de cette surface est à usage commun – pour des espaces lounge, de réunion ou des cafétérias.

Ces espaces hybrides font partie d'une nouvelle complexité sociale. Quelle est votre approche à cet égard ?

PU: Notre société actuelle connaît une mutation fulgurante. Elle est aussi devenue plus complexe, de sorte que même en architecture, il n'est plus guère possible de planifier sur de longues périodes. Nous ne pouvons pas prévoir précisément aujourd'hui dans quelle direction la société évoluera. Nous nous efforçons donc de trouver la meilleure solution possible pour relier les systèmes connus au moment où nous réalisons nos plans.

Pourtant, beaucoup d'architectes nient cette complexité et dessinent des projets gigantesques qui, totalement isolés de la réalité, obéissent à leurs propres lois. Pourquoi n'existe-t-il pas une véritable culture de l'urbanisme ?

DL: A Berlin aussi, on trouve aujourd'hui de grandes zones infrastructurelles ou industrielles



➡ **Patricia Urquiola** designer et architecte, dirige à Milan un studio de design produits, d'architecture, de création d'installations et de concepts. Elle a parmi ses clients des entreprises renommées comme B&B Italia, Driade, Molteni, Moroso. Certaines de ses créations font partie de l'exposition permanente du MoMA, à New York, ainsi que d'autres musées.

➡ **Dietmar Leyk** est architecte associé au sein du cabinet Iva Leyk Wollenberg Architekten à Berlin et professeur au Berlage Institute de Rotterdam. C'est là qu'avec Steelcase WorkSpace Futures, il a lancé le projet de recherche « Metropolitan Imprints – Working and Living in the City of Knowledge » : à partir de l'évolution d'un quartier, ce projet examine la manière dont les futurs concepts urbains peuvent prendre en compte les nouveaux styles de travail et de vie ainsi que les interactions croissantes.

qui sont vides, et qui nécessiteront à l'avenir de nouvelles stratégies urbanistiques et des concepts de grande ampleur. Le passé a montré qu'au cours de ces processus, il y a toujours des changements politiques et économiques, qui conduisent régulièrement soit à construire des projets trop fragmentés, soit à arrêter les projets. C'est la raison pour laquelle aujourd'hui, les grands projets urbanistiques se planifient souvent sous forme de fragments. Mais le résultat est que globalement, on réfléchit trop peu à la ville en tant que telle et à ses mécanismes de base, on perd le sens des grandes structurations. L'autre extrême est que beaucoup considèrent la ville comme un tout homogène et négligent ses qualités et ses spécificités locales. Ceci a pour conséquence le fait que les quartiers se ressemblent de plus en plus, notamment à Berlin, mais aussi que des villes entières ne se distinguent plus les unes des autres.

Est-ce que ça ne tient pas aussi au fait que les hommes se ressemblent de plus en plus ?

DL: Je ne crois pas que les hommes se ressemblent de plus en plus. Ils sont beaucoup trop individuels pour ça, ils ont des histoires différentes, ils sont imprégnés de cultures et de traditions différentes. Et quoi qu'il en soit, une uniformisation ne serait absolument pas souhaitable. C'est finalement la diversité qui rend la vie et le travail si passionnants. Ainsi, huit étudiants venus de sept pays différents ont participé au projet Berlage – et chacun a bénéficié des expériences culturelles des autres.



« Working and Living in the City of Knowledge » Editeurs : Dietmar Leyk – Berlage Institute / Steelcase WorkSpace Futures / ISBN 978-3-00-032724-7

« Metropolitan Imprints » – Travailler et vivre dans la Cité du Savoir

Le projet de recherche commun du Berlage Institute de Rotterdam et de Steelcase WorkSpace Futures a fait l'objet d'un livre passionnant : on y découvre des projets architecturaux, des travaux de recherche et des interviews qui permettent d'imaginer la manière dont nous travaillerons et vivrons dans les futures « cités du savoir ».

Le Berlage Institute de Rotterdam est une université où, dans le cadre de formations, des architectes du monde entier mènent des recherches interdisciplinaires et travaillent à la création de notre tissu urbain. C'est aussi un incubateur de nouvelles tendances et de futurs concepts de planification – pas seulement dans le domaine de l'architecture, mais surtout dans celui de l'urbanisme. Se pencher sur ce sujet est d'autant plus important que, depuis un certain temps, les urbanistes semblent se focaliser presque exclusivement sur le microcosme de leurs projets, au lieu d'intégrer les liens ou les changements sociaux. Résultat : des projets urbanistiques fragmentaires, qui se ferment à leur environnement et ne tiennent pas compte le moins du monde des mutations de notre société.

Et c'est précisément là qu'intervient le projet de recherche « Metropolitan Imprints – Working and Living in the City of Knowledge », mené sur deux semestres par l'architecte berlinois et professeur invité Dietmar Leyk. Huit étudiants-chercheurs venus de sept pays ont été chargés de développer des formes d'organisation propices à de nouvelles interactions entre la vie et le travail en milieu urbain. Il s'agissait d'urbaniser fictivement, à l'horizon 2030, un

terrain de deux kilomètres de long situé au bord de la Spree, au cœur de Berlin – et ce, en assurant un mélange équilibré des usages (travail 40%, habitat 40%, autres 20%) et un lien étroit avec l'environnement. L'évolution des modes de travail devait faire l'objet d'une attention particulière car, d'ores et déjà, le travail et la vie sont quasiment indissociables pour un nombre croissant d'entre nous ; sans compter que dans le monde globalisé qui est le nôtre, on travaille de plus en plus souvent 24 heures sur 24, ce qui nécessite, en termes de transports, d'approvisionnement et de temps libre, des infrastructures tout à fait différentes de ce que nous connaissons aujourd'hui.

A l'issue des deux semestres, huit travaux avaient été élaborés, chacun sous un angle différent – mais tous réunis, ils donnent un bon aperçu des possibilités conceptuelles qu'offrent les futures cités du savoir. Le plus frappant dans ces projets ? Les rez-de-chaussée, conçus par les étudiants-chercheurs comme des « lobby spaces » hybrides : des espaces largement ouverts et perméables, accessibles tout à la fois aux habitants, aux passants, aux touristes ou aux professionnels, et adaptés aussi bien pour un moment de travail que pour des activités de loisirs. L'intérêt majeur de ce projet de

recherche est d'avoir montré que, pour répondre aux besoins de liberté, de mobilité et d'équilibre travail-vie de nos semblables, les villes, ou les architectures, doivent proposer des espaces qui favorisent activement l'interconnexion entre le travail et la vie.

Les recherches sur ce thème se poursuivront l'année prochaine à Tokyo. Ce qui intéresse particulièrement Dietmar Leyk, c'est comment cette ville se transformera lorsque de plus en plus de zones centrales, actuellement dédiées à l'industrie et aux transports, se libéreront pour de nouveaux projets et, parallèlement, lorsque de plus en plus d'habitants des environs, notamment de la baie de Tokyo, rejoindront le centre-ville. Dans la future zone du projet, on trouve surtout des immeubles d'habitation de deux à trois étages, tandis que les équipements culturels ou les commerces sont très éloignés. Il s'agira donc de développer des concepts de bâtiments hybrides, qui permettent de travailler et vivre au même endroit.

Tendances 360

Les grandes tendances que nous observons dans les entreprises.

LES PETITES ENTREPRISES RECOMMencent À INVESTIR DANS L'IMMOBILIER

30-40%
dans le monde

Bonne nouvelle sur le front de l'immobilier : selon une étude récente de Jones Lang LaSalle, les entreprises utilisent leurs locaux pour se réinventer et se repositionner : « Il semble que l'économie mondiale et le marché immobilier amorcent une reprise ». Jones Lang LaSalle anticipe une hausse de 30 à 40 % des investissements dans l'immobilier commercial à l'échelle mondiale en 2010, voire de 50 à 60 % en Amérique du Nord et du Sud. La région Asie-Pacifique devrait connaître une expansion de 30 à 50 % de son marché immobilier, et l'Europe de 20 à 30 %.



SE RÉUNIR SANS SE RÉUNIR

Avec l'envolée du prix des billets d'avion, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à privilégier les réunions en ligne, les webinars ou les vidéoconférences, selon Workplace Management. Alors que les coûts et les tracas liés aux déplacements vont croissant, les technologies sont de plus en plus simples et rapides, alors pourquoi pas ? Pour ne citer qu'un indicateur récent : sur 610 personnes ayant répondu à une enquête du magazine Business Traveler, 42 % ont affirmé préférer une vidéoconférence à la corvée des bagages.

R&D CONTRE RÉCESSION, ET LE GAGNANT EST...



Investissements en capital : en baisse. Salaires : en baisse. Marketing : en baisse. Dépenses de recherche et développement : en hausse. A en croire les résultats d'une enquête annuelle menée par Booz & Co. et publiée début mai 2010, 70% des entreprises prévoient de maintenir ou d'augmenter leurs dépenses de R&D. « Pour ces entreprises, l'innovation est une stratégie fondamentale en vue de conserver leurs marchés et de se démarquer par rapport à leurs concurrents », affirme Barry Jaruzelski, associé chez Booz.

RÉFLÉCHIR EN TERMES DE DESIGN, SURTOUT MAINTENANT

« Penser design », c'est-à-dire tenter d'envisager un produit ou un service du point de vue de l'utilisateur, est une approche qui a pris de l'ampleur au sein des entreprises. Tim Brown, Dirigeant d'IDEO et auteur de l'ouvrage Change by Design, souligne qu'il est encore plus important de réfléchir en termes de design en période de stagnation économique. « Vous aurez ainsi davantage de chances d'accroître vos parts de marchés, pendant que vos concurrents sont monopolisés par d'autres préoccupations », affirme-t-il. L'idée est de mettre en place une culture optimiste, expérimentale, à tous les niveaux de l'entreprise.

CERVEAU GAUCHE RECHERCHE CERVEAU DROIT



Réunir des équipes interdisciplinaires dans un même espace, c'est comme mettre des semis dans une serre : les résultats sont plus rapides. Par exemple, Procter & Gamble a créé un « Innovation Gym », une ressource visant à faciliter la réflexion à long terme pour des collaborateurs issus de différents services de l'entreprise. C'est ici qu'est née la gamme Swiffer, ainsi que d'autres produits de pointe qui ont fait la fortune de P&G. Chez GlaxoSmithKline, des « Innovation Hubs » regroupent des équipes par marques dans des espaces de travail flexibles et non hiérarchisés. Ils se sont révélés si performants qu'on en a créé huit depuis 2005, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne.

LE CROWDSOURCING TRANSFORME L'INNOVATION

Les laboratoires de R&D des grandes entreprises appliquaient traditionnellement un modèle de recherche centré sur eux-mêmes. Un modèle plus ouvert, le crowdsourcing, tend aujourd'hui à s'imposer. Il s'appuie sur le travail de personnes extérieures – des consultants qui mènent des recherches dans des universités, des start-up, des entreprises partenaires, des laboratoires publics. En s'ouvrant sur le monde qui l'entoure, l'entreprise devient coordinatrice et intégratrice. IBM, par exemple, est aujourd'hui un soutien de poids pour la recherche universitaire. Parallèlement, en tant qu'experte en innovation, elle est leader en termes de dépôts de brevets.

Nouveautés produits

Qu'il s'agisse de solutions totalement inédites ou d'améliorations apportées à des produits existants, chacun trouvera son bonheur dans les gammes de cette année. **Faites votre choix !**



media:scape®

En lançant media:scape, nous allons montrer comment l'intégration du mobilier et de la technologie permet de faire évoluer les modes de collaboration. media:scape vous permettra de connecter vos collaborateurs et leurs informations non seulement en face à face, mais aussi à distance grâce aux systèmes de vidéoconférence haute définition (High Definition Videoconferencing, HDVC). L'intégration de media:scape et du système HDVC va créer des outils plus puissants stimulant ainsi la collaboration et contribuant à l'excellence des équipes.

La combinaison de media:scape, d'un système HDVC et d'un tableau interactif eno permet aux équipes de se connecter et de partager des informations en temps réel dans le monde entier. En affichant, contrôlant et annotant ces informations via eno, elles peuvent désormais interagir instantanément sur des documents, des feuilles de calcul et des sites Internet, où qu'elles se trouvent. Autour d'une table, ou autour du monde.

media:scape + RoomWizard™

media:scape associé au nouveau RoomWizard permettra aux équipes de planifier leurs réunions, et ainsi de gérer leur espace et leur temps. Grâce à cette intégration bien pensée, elles pourront organiser leurs réunions media:scape en toute simplicité, à partir d'un ordinateur, d'un téléphone mobile ou du nouvel écran tactile interactif 7" de RoomWizard. Dès lors, les configurations collaboratives media:scape et l'utilisation de l'espace seront faciles et rapides à gérer, ce qui permettra d'éliminer les doubles réservations et de gagner un temps précieux. Le nouveau RoomWizard sera entièrement repensé pour optimiser sa convivialité dans le cadre d'un concept universel.

Steelcase va également lancer sa première application mobile, SnapTag™, qui permet de connecter des captures de tableau blanc avec des tags de métadonnées issus de RoomWizard.

L'installation sera elle aussi simplifiée grâce à de nouvelles fonctionnalités comme P.O.E. (Power over Ethernet) et à des options de montage multiples permettant d'intégrer parfaitement RoomWizard dans les solutions informatiques et le mobilier existant.

Sièges collaboratifs

Le temps passé à collaborer est aujourd'hui plus important que jamais, et beaucoup d'entre nous ressentent avec acuité les inconforts liés à des sièges inadaptés : mouvements entravés, fatigue, perte de concentration. La dernière chose à laquelle on pense en entrant dans une salle de réunion ou de conférence, c'est le siège sur lequel on va s'asseoir. On souhaite être installé confortablement, sans avoir à y

réfléchir. Des études prouvent que le travail collaboratif en position assise induit des postures tout à fait spécifiques, d'où la nécessité de sièges adaptés. Il vous faut un siège qui vous permette de bouger et de changer de position à votre guise, un siège qui favorise durablement votre concentration tout au long des réunions, des conférences ou des sessions de formation.



i2i

Imaginez que vous êtes en réunion. Vous avez toutes sortes d'interactions à gérer avec les personnes qui vous entourent, sans compter l'écran ou l'ordinateur portable autour duquel les échanges s'organisent bien souvent. Vous souhaitez pouvoir bouger sur votre siège en toute liberté, pour participer activement sans vous fatiguer pour autant.

Le mécanisme de double pivotement du siège i2i favorise votre concentration, préserve le contact visuel avec vos collègues et vous

permet de voir en permanence les informations affichées. Le dossier et l'assise pivotent indépendamment ou ensemble, selon les préférences de chaque utilisateur, ce qui permet de s'adosser, de se pencher en avant, ou encore de se tourner vers la droite ou vers la gauche.

En d'autres termes, le siège i2i permet de changer de posture ou de position sans rien perdre de son confort ou de sa concentration. Et ceci sans manipuler la moindre manette : grâce à ses réglages automatiques, i2i vous assure un confort permanent.



cobi

La première fois que vous vous asseyez sur un siège cobi, celui-ci analyse le poids de votre corps et optimise automatiquement le soutien dont vous bénéficierez en minimisant les tensions corporelles. Quand vous bougez, cobi bouge aussi – et vous procure un confort sans égal.

cobi favorise quatre postures principales (droit, adossé, penché en avant, tourné vers la gauche ou vers la droite) avec un seul réglage manuel : la hauteur d'assise. Tous les autres s'effectuent automatiquement pour vous. Le mécanisme activé par le poids vous assure d'emblée et naturellement une position optimale en termes de confort.

QiVi

QiVi repose sur un concept hybride associant dossier pivotant et assise coulissante. Il permet de bouger et favorise ainsi la concentration et la vigilance, sans réglages.

En s'adaptant aux mouvements de l'utilisateur, il contribue à son dynamisme et améliore sa productivité et son efficacité. QiVi optimise les espaces collaboratifs en leur donnant cohérence et confort.



c:scape®

Des fonctionnalités intelligentes pour optimiser l'espace.

c:scape est performant. Limité à quatre éléments multifonctionnels (plans de travail, rangements bas et intermédiaires, écrans et outils de travail), c:scape est extrêmement flexible et facile à configurer tant pour des espaces individuels, collaboratifs que pour des espaces informels.

c:scape est convivial. C'est un système conçu pour répondre intuitivement à vos besoins en prenant en compte vos tâches et votre mode de travail. Faites coulisser votre plateau, connectez votre ordinateur portable, ou laissez-le tout simplement se recharger en gardant le tiroir fermé.

c:scape est confortable. Vous découvrirez toutes sortes de « petits plus » qui vous aideront dans l'organisation et la valorisation de votre travail. Les portes coulissantes et la zone de connexion vous surprendront et vous séduiront.

c:scape est multifonctionnel. Ses quatre éléments clés permettent de créer diverses applications tant individuelles que collaboratives, à intégrer aussi bien dans des espaces ouverts que dans des bureaux individuels.

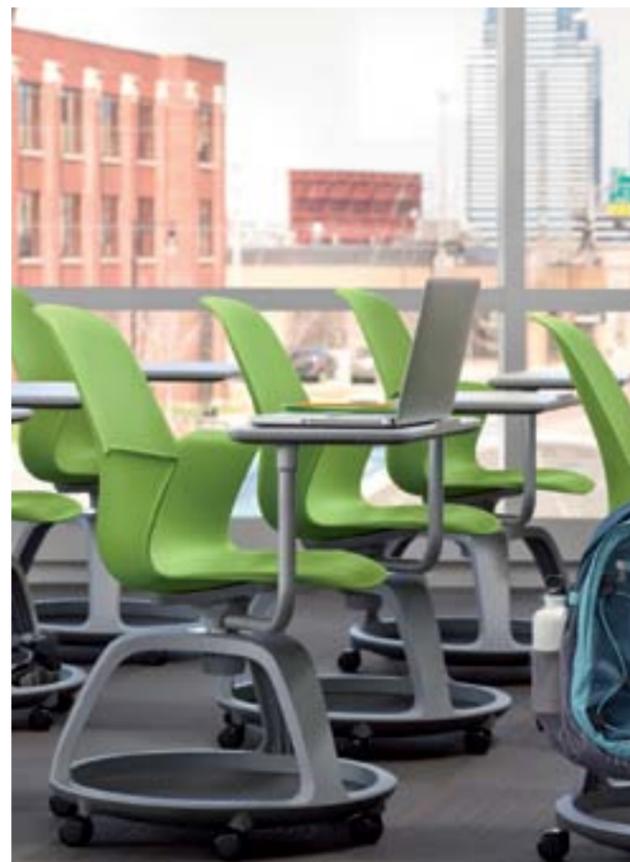
c:scape est innovant. Il vous permet de vous connecter au réseau électrique n'importe où : depuis votre plan de travail, ou à partir de la zone de connexion des éléments de rangement.





node™

Pour tous les modes
d'apprentissage



node™

NOUS SOMMES RETOURNÉS À L'ÉCOLE

Lorsqu'il s'est agi de concevoir du mobilier pour les salles de cours d'aujourd'hui, nous sommes littéralement retournés à l'école. Et devinez ce que nous avons découvert ? Des salles d'une autre époque. Conçues pour un mode d'apprentissage passif, à sens unique, avec des rangs serrés de tables et de chaises qui entravent le mouvement et les interactions, des enseignants cantonnés à l'avant et qui n'ont que peu d'occasions d'interagir avec les étudiants. En résumé, nous avons découvert des espaces étriqués, statiques, qui n'ont pas grand-chose à voir avec les étudiants d'aujourd'hui.

Pour rester à la page, les salles de cours doivent changer. Une étude souligne que l'apprentissage est plus efficace lorsqu'il est social et actif. Le modèle traditionnel du cours magistral conserve cependant toute sa place. En effet, une approche unique ne suffit plus. Les enseignants se tournent désormais vers diverses pédagogies, qui favorisent des modes d'apprentissage multiples. Les étudiants veulent

Mouvement. Le siège node est extrêmement mobile – une qualité qui se répercute instantanément sur les performances d'une salle de cours. Après tout, l'enseignement et l'apprentissage ne sont-ils pas plus efficaces lorsqu'on peut organiser et réorganiser les sièges à sa guise ?

Le siège node est aussi pivotant, ce qui constitue un autre avantage. Il permet aux étudiants de porter leur attention dans toutes les directions. Et comme la tablette pivote avec le siège, les livres, ordinateurs portables et autres outils de travail restent toujours à portée de main.

Rangement. Jusqu'ici, on s'est fort peu préoccupé de savoir où et comment les étudiants rangeaient leurs sacs et autres effets personnels. Le piétement du siège node offre une solution de rangement unique pour les sacs et toutes les affaires qui, d'habitude, encombrant les allées. Même les accotoirs de node peuvent servir de rangement.



des environnements propices au co-apprentissage, à la co-création, aux échanges ouverts. Des études le montrent, mais aussi le simple fait d'observer des étudiants en cours (et en dehors) : ils s'impliquent et sont capables d'accomplir plusieurs tâches en même temps. D'où leur prédilection pour les salles de cours flexibles.

Le siège node est le premier produit de Steelcase Education Solutions (solutions Steelcase pour l'enseignement et la formation), une équipe interne dédiée qui travaille en partenariat avec des établissements d'enseignement supérieur et conçoit des produits conformes aux attentes des étudiants et des enseignants d'aujourd'hui. Le siège node favorise de multiples modes d'apprentissage en permettant des reconfigurations rapides. Grâce à node, on peut alterner sans interruption, par exemple, cours magistraux et travail en groupe, optimisant ainsi l'apprentissage.

Confort. Pas un étudiant ne ressemble à l'autre. Aussi le siège node est-il doté d'une tablette réglable, parfaitement adaptée aux étudiants de toutes corpulences et de toutes tailles.

Connexions. Les établissements d'enseignement et de formation ont toujours été confrontés à un choix : favoriser l'apprentissage actif ou accueillir un grand nombre d'étudiants dans leurs salles de cours. Grâce à node, les deux sont désormais possibles. Sans compter que, grâce à sa mobilité et à sa capacité de rangement, la transition d'un mode d'enseignement à l'autre est rapide et facile.