

NUMÉRO 4

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

**Il existe des alternatives
aux alternatives**

Outre les « tiers lieux », il existe
aujourd'hui des « quarts lieux »,
des espaces de coworking et bien
plus encore.

**Le développement
durable à l'honneur**

Chez Vertical Screen, les impératifs
commerciaux et les objectifs
environnementaux s'associent
en toute harmonie.

360°



LE BUREAU DE DEMAIN :

**POURQUOI LES DIRIGEANTS
S'Y INTÉRESSENT**



Les travailleurs mobiles passent 60 % de leur temps au bureau.

40 % des employés voient le bureau pour accéder aux outils et aux technologies dont ils ont besoin.



72 % des employés considèrent le bureau comme le meilleur espace d'échange avec les collègues.

DANS CE NUMÉRO

Sur la liste des priorités des cadres dirigeants dans tous les pays du monde : accroître les ressources, réduire les coûts, être concurrentiel dans la nouvelle économie, dynamiser l'innovation, développer sa marque. En haut de cette liste la ressource qui est la plus souvent négligée, mais qui ne demande qu'à être prise en compte : l'espace de travail. La solution à cette contradiction réside dans le concept de « bureau de demain » imaginé par Steelcase : un espace de travail interconnecté qui parvient à faire plus dans un espace limité ; qu'il s'agisse d'un immeuble, d'un campus ou de bureaux à des milliers de kilomètres les uns des autres. Il n'est pas question ici d'opérer une simple opération cosmétique, mais de repenser entièrement l'espace de travail, dans le cadre de l'économie actuelle et ses évolutions futures.

320 HEURES
D'ÉTUDE
EMPLOYÉS
INTERNATIONAUX

2400
PHOTOS de
situations observées

bench

FRAME

ENO

UN SAVOIR
APPROFONDI
SUR LES
APPLICATIONS*
DE BENCH

NOMADES

SÉDENTAIRES

ÉQUIPES PROJET

GROUPES FONCTIONNELS



*Recherches menées par Steelcase WorkSpace Futures.

Nos recherches montrent que le bench traditionnel, en version « taille unique », n'est efficace ni pour les employés, ni pour l'entreprise. Il est primordial de considérer le niveau de mobilité et de collaboration requis par les employés et d'adapter la solution en conséquence. C'est précisément dans cette optique que FrameOne a été conçu, puisqu'il offre une plus grande quantité d'options de personnalisation que les autres applications de bench.

Steelcase

SOMMAIRE



12

Le bureau de demain

Les cadres dirigeants sont contraints d'exiger, de chaque ressource de l'entreprise, des performances plus élevées. Cependant, ils négligent souvent un atout à la fois hautement exploitable et indispensable à la réussite de l'entreprise : l'espace de travail.



52

Le développement durable à l'honneur

Tony D'Orazio a créé un espace de travail unique, certifié LEED Platiné, qui est hétéroclite à la fois pour l'environnement et pour son activité.

6 Madrid s'inscrit dans le monde Interconnecté

Un nouvel espace WorkLife illustre les méthodes de création d'un espace de travail interconnecté.

42 Des collègues à distance mais... juste là devant vous !

Comment des collaborateurs à distance utilisent une nouvelle technologie garder tout le monde dans la même pièce.

56 Il existe des alternatives aux alternatives

Outre les « tiers lieux », il existe aujourd'hui des « quarts lieux », des espaces de coworking et bien plus encore.

72 Une courbe d'apprentissage totalement novatrice

Cette nouvelle rubrique étudie les idées relatives à la planification et à la conception d'espaces d'apprentissage du 21^e siècle.

RUBRIQUES

4 Perspectives

10 Tendances 360

44 Les enseignements tirés

74 Applications de conception

76 Atomes et particules

PARTICIPEZ À LA CONVERSATION

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



PERSPECTIVES

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



Jim Keane

Il a pu directement observer à quel point les activités ont évolué et sont de plus en plus interconnectées, mobiles, mondialisées et complexes. Jim Keane est président du groupe Steelcase, qui englobe les marques Steelcase, Turnstone, PolyVision et Dettala.

« Nous savons que l'activité est aujourd'hui plus complexe et les dirigeants cherchent sans cesse les moyens d'obtenir un avantage concurrentiel. Cependant, nous ignorons souvent le facteur immobilier, dont les entreprises peuvent se servir pour innover et croître. L'espace influence les comportements, c'est pourquoi vous devez investir dans un espace qui favorise le partage d'informations, la collaboration et

l'innovation. En offrant à vos employés la liberté de choix, symbole du nouveau statut des professionnels du savoir, vous pouvez exploiter votre espace immobilier de manière optimale.

Fort de ces connaissances, Steelcase a créé un prototype pour deux nouveaux environnements (page 12), au sein du siège international du groupe, où les employés bénéficient de ce dont ils ont besoin : des relations plus solides avec leurs collègues, des moyens de collaboration plus efficaces et un accès partagé aux technologies et aux outils.

Cherie Johnson et Barbara Goodspeed

La rédactrice en chef d'une grande publication sur le design vient de visiter le nouveau WorkCafé du siège international de Steelcase. « Il s'agit là du couronnement d'un phénomène dont Steelcase fait état depuis plusieurs années : la superposition de la vie professionnelle et de la vie privée. De nouveaux produits, de nouveaux modes de travail, l'intégration des technologies, mettre sa marque au cœur de son action ; maintenant, je comprends de ce dont vous parlez. » Une très bonne nouvelle pour Cherie Johnson et Barbara Goodspeed, les concepteurs qui ont réaménagé la cafétéria d'entreprise pour en faire un WorkCafé polyvalent, destiné à la restauration, aux rendez-vous, au travail et aux échanges. Barbara Goodspeed est décoratrice d'intérieur senior. Cherie Johnson est responsable de la conception dans le studio de conception industrielle de l'entreprise, pour l'Amérique du Nord.



Joey Shimoda et Susan Chang, Shimoda Design Group

« Je pense qu'aucune entreprise aux États-Unis ne possède une entrée comme celle-ci », affirme Joey Shimoda, à propos de l'entrée spectaculaire du nouveau WorkCafé (page 1). Son cabinet d'architecture, Shimoda Design Group, a travaillé pour de nombreuses entreprises innovantes : Rolex, Harwood International, Mikimoto, Malin and Goetz, MTV Networks. Il reconnaît à son associée, Susan Chang, le mérite d'avoir eu l'idée « d'ouvrir l'espace sur le deuxième étage, de créer ainsi une entrée majestueuse et de la relier au reste du bâtiment ». Comme l'explique l'architecte basé à Los Angeles, les concepts architecturaux du WorkCafé « nous sont venus à l'esprit, en réfléchissant à la façon dont notre vie privée et notre vie professionnelle sont imbriquées. Cet environnement est un mélange d'espaces pour les deux. Joey Shimoda a également conçu des espaces WorkLife Steelcase à Chicago dans l'Illinois et à Santa Monica, en Californie.



Melanie Redman

Chercheur senior au sein du groupe WorkSpace Futures Explorations de Steelcase, elle a codirigé l'étude approfondie sur les petites entreprises avec Sudhakar Lahade (photo à droite). Elle a également mené de vastes recherches dans l'industrie de la santé pour Nurture, la marque de santé de Steelcase, travail qui a produit une gamme de mobiliers novateurs pour les traitements avec perfusions. Elle a également étudié une diversité de situations liées à l'espace de travail, allant de la collaboration aux employés de la génération Y en Asie.



Sudhakar Lahade

Pendant plus de 15 ans, Sudhakar Lahade a travaillé en tant que chercheur en conception pour Steelcase, afin de décrypter les besoins des utilisateurs en Amérique du Nord, en Asie et en Europe. Aujourd'hui, responsable des initiatives liées à la croissance de l'entreprise, il étudie l'émergence des espaces de coworking à travers le monde. « Les entreprises étant de plus en plus globalisées et le monde plus interconnecté, les espaces de travail aux dimensions uniques ne suffisent plus. Il est aujourd'hui plus important que jamais de comprendre les différences culturelles de nos collaborateurs. »



RESTRUCTURER L'EXPÉRIENCE COLLABORATIVE
media:scape stimule la collaboration et permet aux équipes de se dépasser. Scannez le code pour en savoir plus, ou visitez notre site à l'adresse : steelcase.com/mediascape.

Steelcase

media:scape™ avec la vidéoconférence HD



MADRID: PRÊT POUR UN MONDE INTERCONNECTÉ

UN ENSAYO FOTOGRÁFICO

WorkLife Madrid a récemment été rénové pour illustrer l'idée selon laquelle l'espace de travail peut considérablement aider les entreprises à prospérer dans ce monde interconnecté, qui progresse à un rythme effréné. L'espace est le reflet des nouvelles connaissances, idées et solutions qui répondent aux différents modes de travail actuels. Il montre de quelle manière l'environnement de travail doit être repensé pour accompagner ce mouvement.

L'espace Madrid WorkLife, il a ouvert ses portes le 20 octobre et se joint ainsi aux 30 autres sites à travers le monde. La soirée d'ouverture a réuni près de 600 invités, notamment Esperanza Aguirre, présidente de Madrid WorkLife (en photo en haut à droite, troisième à partir de la gauche).



Les nouvelles formes de 1 000 m² présentent diverses solutions conçues pour prendre en charge les différents modes de travail existants dans ce monde interconnecté.



Le concept media scope® (de la Project®) donne un nouveau souffle à la collaboration en créant un espace dynamique, capable de connecter les équipes locales et à distance.



Cette salle de classe conçue pour l'apprentissage actif est équipée de tablettes® au sein d'un aménagement LearnLab®.



Les solutions composées de bureaux, les que Flexion® s'adaptent pour répondre aux besoins et aux modes de travail de chacun.

TENDANCES 360

Le monde interconnecté en chiffres

SELON LES DERNIÈRES STATISTIQUES

À propos des connexions virtuelles : chaque jour, 247 milliards d'e-mails sont envoyés à travers le monde, selon Radicati Group.

La quantité de données dans le monde double tous les 18 mois et dès 2013, l'utilisation de l'informatique impliquera, dans la majorité des cas, un périphérique intelligent, selon USA Today.



LE TÉLÉPHONE : DES CONVENANCES TOUJOURS ARCHAÏQUES ?

À l'origine, les téléphones répondaient uniquement à des besoins professionnels. Pendant près de 3 décennies, les entreprises de téléphonie ont essayé d'empêcher la population d'utiliser ces appareils dans la sphère sociale, car on considérait cette pratique comme déplacée, indique Claude S. Fischer, auteur de deux ouvrages sur l'histoire du téléphone.

Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui considèrent toujours les appels téléphoniques comme inconvenants et importuns, même au travail. Les appels téléphoniques professionnels sont de plus en plus organisés à l'avance.

PORTÉE MONDIALE

Pour les multinationales, le développement à l'échelle mondiale n'arrive jamais assez tôt. La Chine, l'Inde, la Russie, le Brésil et d'autres marchés émergents connaissent une croissance continue. Les clients des entreprises internationales qui s'élevaient hier à 1 milliard, ont vu leur nombre grossir de 4 milliards d'individus supplémentaires, selon strategy-business.com. 75 % de ces personnes ont besoin de l'infrastructure, des produits et

des services que les entreprises internationales peuvent fournir.

Les 20 pays suivants hébergent collectivement 70 % de la population mondiale et génèrent 80 % de leurs revenus :

- Développés : Australie, Canada, France, Allemagne, Italie, Japon, Pays-Bas, Espagne, Royaume-Uni, États-Unis.
- Émergents : Brésil, Chine, Inde, Indonésie, Mexique, Russie, Afrique du Sud, Corée du Sud, Thaïlande, Turquie.



PLUS D'
1/3
DES TRAVAILLEURS
DANS LE MONDE
SERONT MOBILES
EN 2013.



L'ŒIL SUR LA PENDULE

Vous rappelez-vous lorsque vous étiez à l'école et que l'œil sur la pendule, vous attendait la sonnerie, qui marquait l'heure de rentrer ou de la récré ? Malheureusement, plus de deux tiers des employés à travers le monde éprouvent le même sentiment, selon des recherches menées par Gallup, dans un livre récent intitulé Wellbeing (Bien-être). Ces employés qui ne s'impliquent pas dans leur travail attendent l'heure du départ, tandis que les travailleurs les plus impliqués se sentent à leur aise, tout au long de la journée, et n'éprouvent pas le besoin de se ruer vers la sortie. Non seulement les travailleurs qui ne se sentent pas impliqués sont moins productifs, mais ils peuvent coûter davantage à l'entreprise, en raison des problèmes physiques et psychologiques associés au stress.



97 % des travailleurs souhaitent pouvoir accéder aux outils et aux technologies, 90 % aux personnes et 99 % aux données.

Déjà 80 % des travailleurs, il est important que l'environnement de travail puisse attirer et inspirer les employés.

LE BUREAU DE DEMAIN :

POURQUOI LES DIRIGEANTS S'Y INTÉRESSENT

Partout dans le monde, les cadres sont contraints d'exiger, à chaque ressource de l'entreprise, des performances plus élevées. Cependant, ils négligent souvent un atout à la fois hautement exploitable et indispensable à la réussite de l'entreprise : le bureau.

80 % des PDG considèrent la créativité comme la qualité la plus importante d'un responsable.

Comme tous les responsables à travers le monde, Jim Keane, président de Steelcase, recherche sans cesse des moyens d'obtenir un avantage concurrentiel, surtout dans le climat économique actuel, qui est difficile. Il est bien placé pour savoir ce que les autres n'ont peut-être pas encore compris : le pouvoir de la ressource immobilière pour aider les entreprises à créer, innover et croître.

Cette connaissance a été indispensable à Steelcase pour faire face aux défis du monde du travail actuel : complexité, concurrence internationale pour les clients et les collaborateurs les plus talentueux, pression sur les coûts et besoin impératif d'innover. Avec de telles pressions, l'espace de travail représente une solution que bon nombre d'entreprises actuelles ont tout intérêt à découvrir.

Selon J. Keane, de nombreux dirigeants reconnaissent que leurs bureaux n'ont pas réussi à suivre le tourbillon des changements intervenus dans l'entreprise. « Ils savent que pour innover, l'entreprise doit être plus souple, les employés doivent collaborer davantage et l'espace de travail doit favoriser ces deux aspects », affirme-t-il.

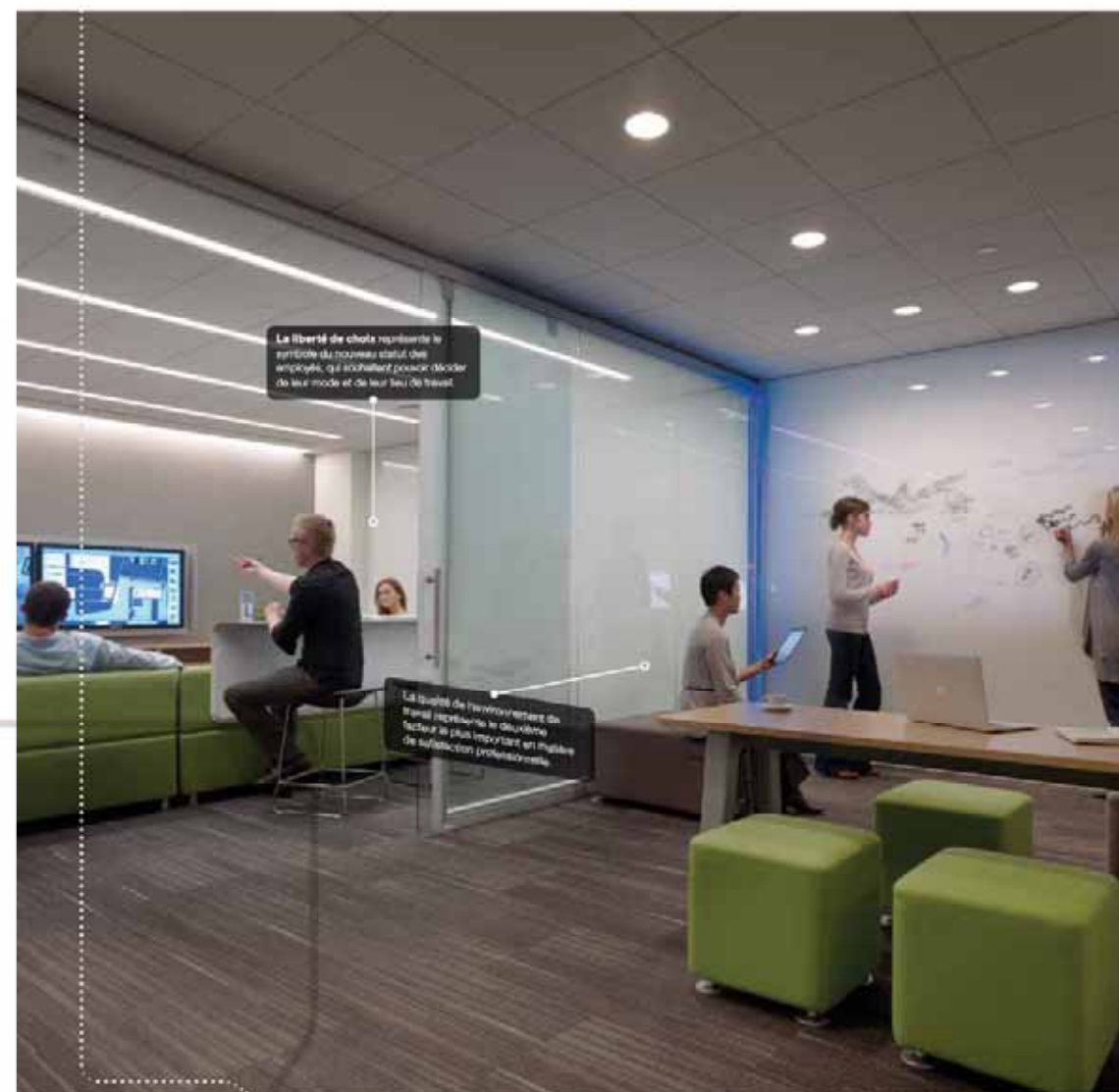
Lorsque l'espace de travail a été conçu et qu'il est équipé pour relever les défis du monde interconnecté d'aujourd'hui, il peut encourager les qualités les plus recherchées chez les employés, par les dirigeants : créativité et implication, capacité de collaboration avec les collègues, partout à travers le monde, répétition du travail simplifiée et rapidité des prises de décisions.

Pour optimiser l'espace de travail afin d'obtenir un avantage concurrentiel et exploiter les opportunités créées par un monde interconnecté, Steelcase a récemment réalisé une série de

projets immobiliers stratégiques. Chacun établit de nouveaux standards en matière d'espace de travail et définit surtout les avancées possibles : un meilleur espace qui favorise la collaboration et l'innovation, attire et inspire les employés, renforce la marque et la culture de l'entreprise et rentabilise son investissement immobilier.

Fort des connaissances acquises par ses recherches approfondies et par des prototypes comportementaux (espaces où l'entreprise teste de nouvelles théories sur elle-même, dans des environnements de travail réels), Steelcase a pu réinventer des espaces dans les locaux de son siège international à Grand Rapids, dans le Michigan et au sein de son centre européen à Strasbourg. L'objectif étant de renforcer la collaboration, d'accroître la satisfaction des employés et de favoriser la flexibilité de l'entreprise pour l'avenir, tout en limitant l'espace immobilier nécessaire à ses équipes.

Sur le campus du siège international, une aile qui logeait auparavant un seul département, en accueil désormais trois : la finance, les achats et la qualité. Le WorkCafe, autre projet de reconstruction, crée un « tiers lieu » sur site, en réaménageant la cafétéria et en intégrant des zones conçues pour le travail individuel et la collaboration. Ce qui permet d'aboutir à une solution idéale : l'atmosphère d'un coffee shop



↑ Nouvel environnement de travail, siège international de Steelcase, WorkCafe, zone de collaboration



↑ Nouvel espace Work Cells au siège international de Steelcase

avec les qualités fonctionnelles d'un bureau bien aménagé.

À Strasbourg, nous avons retravaillé la conception d'un environnement qui accueille désormais 940 utilisateurs mobiles, nomades et sédentaires, dans une diversité de configurations conçues pour encourager la communication et la collaboration.

« Nous avons toujours une longueur d'avance en matière d'évaluation des espaces et nous commençons toujours par appliquer nos concepts et nos idées à nous-mêmes », affirme J. Keane. « Ces nouveaux concepts spatiaux fonctionneront pour n'importe quel espace ou industrie et contribueront à la réussite des entreprises de manière considérable. »

NOUVELLE ÉCONOMIE, NOUVELLES EXIGENCES, NOUVEAU BUREAU

Le monde du travail est aujourd'hui plus complexe et les tâches sont plus variées. Les individus passent sans cesse d'un travail individuel nécessitant de la concentration à des réunions à deux, à des sessions de projets et à une collaboration imprévue, soit une multitude d'échanges planifiés ou non, tout au long de la journée. Sans oublier qu'avec des collègues disséminés sur plusieurs continents et fuseaux horaires, la plupart des employés ne termineront plus leur journée de travail à 17h00.

Selon une étude récente d'IBM sur les dirigeants en ressources humaines, 60 % des entreprises souhaitent que leurs employés collaborent davantage. Cependant, elles ne savent pas réellement comment procéder, étant donné que

les travailleurs sont de plus en plus mobiles et éloignés les uns des autres ; 76 % des dirigeants souhaitent que leur entreprise progresse dans ce domaine.

En attendant, dans toutes les entreprises, des bureaux sont chaque jour légalement vacants pendant des heures, simplement parce que le travail a évolué alors que les bureaux, eux, sont restés les mêmes. Diriger une entreprise performante nécessite un travail en équipe et une collaboration fréquente ; cependant, rares sont les bureaux capables d'accueillir efficacement une réunion à deux. Les utilisateurs ont souvent toutes les peines à accéder aux technologies et aux outils et à les faire fonctionner. On demande aux équipes de s'atteler à la plupart des tâches complexes, mais les employés sont obligés de chercher en vain des salles de réunion et des

espaces dédiés aux projets.

« L'espace influence les comportements, c'est pourquoi vous devez investir dans un espace qui favorise le partage d'informations, la collaboration et l'innovation », explique J. Keane.

Les entreprises ont essayé d'offrir plusieurs solutions. Une étude récente, réalisée par Steelcase et Conshel Global, sur les entreprises en Amérique du Nord et en Europe, montre que 86 % d'entre elles proposent des stratégies professionnelles différentes, telles que le télétravail à domicile ou dans un hébergement et le travail mobile. Cela s'explique par le fait que la technologie est mobile, que les informations sont accessibles de n'importe quel endroit et que les stratégies professionnelles alternatives peuvent favoriser un équilibre entre vie professionnelle

et vie privée.

Cependant, peu d'employés se précipitent pour installer leur bureau hors site. Près de la moitié des entreprises ont indiqué que 10 % ou moins de leurs employés travaillent régulièrement à distance. La même étude montre que 22 % des employés considèrent le bureau comme le meilleur espace d'échange avec les collègues. C'est aussi là qu'ils peuvent accéder aux technologies et aux outils.

Outre la nécessité de choisir son mode et son lieu de travail, les employés ont également besoin de sentir qu'ils participent à la vie collective de leur entreprise et qu'ils sont intimement liés à la culture de celle-ci. Et le meilleur espace pour combler tous ces désirs, c'est le bureau.



« Pour 90 % des employés, il est important de bénéficier d'une belle vue, même étant de travailler aussi dans un beau cadre ».



→ À la terrasse du WorkCamp

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Bénéficier d'un nouveau bureau c'est bien, mais pas n'importe lequel ; il faut envisager une approche totalement novatrice, comme celle de Lauren Renner.

Employée à temps complet dans le département de la finance de Steelcase, L. Renner ne possède pas de bureau ni d'espace de travail personnel. Très peu des privilèges traditionnellement associés au statut d'analyste financier d'une entreprise internationale lui sont attribués. Elle n'a pas de bureau, pas de plaque à son nom sur la porte, pas d'étiquette avec des photos de famille et des souvenirs, pas même un moule-classeur personnel.

En revanche, elle choisit chaque jour l'un des nombreux bureaux partagés, au sein de l'open space du département de la finance qui est baigné de lumière naturelle. Tout au long de la journée, elle sélectionne les espaces individuels ou de groupe les plus adaptés à son travail. Avec ses collègues, elle forme un groupe de 75 personnes qui correspondent parfaitement au profil des professionnels du savoir.

Aujourd'hui, employés à temps plein mobiles, toujours connectés et travaillant dans un monde qui est lui-même globalisé et mobile et plus imprévisible que jamais, il est pour eux bien plus important d'accéder à un espace de travail et à des outils adaptés qui ne possèdent un bureau personnel.

Ces employés du département de la finance ressemblent à tous les autres professionnels du savoir ; ils changent de mode de travail au cours de la journée, passent d'une tâche nécessitant de la concentration à une collaboration avec les collègues, consacrent plusieurs heures aux réunions, à l'apprentissage, au réseautage et à la communication.

« Les gens sont toujours surpris lorsqu'ils visitent notre espace de travail », indique Dave Sylvester, directeur financier de Steelcase. « Ils nous demandent où sont passés les bureaux fermés et pourquoi tout le monde n'est pas concentré sur son travail. Ils s'étonnent de voir un espace si ouvert, où les gens travaillent en groupe et se déplacent beaucoup. Ils finissent par se demander s'ils sont bien dans le département de la finance. »

« L'analyste financier Lauren Renner (tout à fait à droite) ne possède pas de station de travail. En revanche, elle et ses collègues choisissent leur mode et leur lieu de travail, en sélectionnant les espaces individuels ou de groupe les plus adaptés à leurs tâches, tout au long de la journée ».



→ Photos : en haut : espace de réunion multimedia Café Project, WorkCamp ; en bas : bibliothèque, 36 images, siège international

Trois départements étaient désormais hébergés dans ce nouvel espace, la collaboration interfonctionnelle est plus simple que par le passé. Autre avantage non négligeable : ces trois départements occupent un peu plus de la moitié de l'espace qu'ils utiliseraient chacun séparément. Ainsi, l'encombrement au sol par personne est passé de 18 m² à 14 m². Quant au ratio de partage des bureaux, il est passé d'un bureau par personne à un bureau pour 1,4 à 1,5 personne, selon les groupes. Les enquêtes sur l'utilisation des postes de travail répondront aux interrogations liées aux facteurs qualitatifs, après une certaine période de mise en œuvre, mais les données récentes et les retours d'informations des employés sont d'ores et déjà extrêmement positifs.

« Aujourd'hui, tout le monde a davantage de choix en matière d'espaces individuels ou de groupe, tout le monde peut accéder à davantage d'outils et à plus de lumière naturelle même, des éléments qui sont indispensables pour encourager la productivité des personnes », explique Nancy Hickey, vice-présidente senior et directrice générale.

« OUI, IL Y A DAVANTAGE DE PERSONNES DANS UNE MÊME SUPERFICIE, MAIS ELLES DISPOSENT D'ESPACES PLUS ADAPTÉS ET EN PLUS GRAND NOMBRE POUR TRAVAILLER. CELA ACCROÎT LA PRODUCTIVITÉ ET LE BIEN-ÊTRE ET OPTIMISE NOTRE ACTIVITÉ. »

Nancy Hickey
Directrice générale de Steelcase



© Image International, 34 étages, collégiale

LE MEILLEUR ESPACE POSSIBLE

« Peu importe l'endroit que nous considérons comme notre bureau ou notre domicile, le travail nous déplaçait sans cesse. Les gens peuvent définir quel espace et quel mode de travail leur sont le plus adaptés. Ainsi, l'espace idéal à 10 heures du matin peut ne pas l'être à 14h00, car le type de travail planifié est différent », explique N. Hickey.

« Grâce à une stratégie que nous appelons « espace idéal », nous avons créé toute une gamme d'espaces de travail flexibles, pour répondre à l'évolution des besoins. Chaque employé est libre de se déplacer, de collaborer et de se concentrer sur un travail. Il peut

rechercher ce qui lui convient le mieux, quelle que soit sa définition « de l'idéal ».

« Pour L. Renner et ses collègues, l'espace idéal implique tout un ensemble de configurations au sein duquel ils peuvent sélectionner leur mode et leur espace de travail », explique Julie Blumhardt-Hoffman, responsable de la conception chez WorldSpace Futures, groupe de recherche et de conception de Steelcase, et concepteur en chef de ce nouvel environnement de travail. « Ils ont le choix parmi toute une palette d'espaces, que ce soit des espaces de travail individuel ou en groupe, dans tout l'étage, le bâtiment ou le campus de Steelcase. Les gens, aussi bien que le travail, sont mobiles. Les espaces de travail aux dimensions uniques ne conviennent plus à

personne aujourd'hui. »

Cette nouvelle approche sied parfaitement à L. Renner. « Je travaille dans différents lieux au sein du département, mais je m'installe généralement dans le campus nomade (zone pourvue de plusieurs espaces de travail composés de benches), car les gens y sont très accessibles », explique-t-elle. « C'est agréable de pouvoir rebondir sur les idées des autres.

Parfois vous travaillez toute la journée sur un document et n'avez rien, et là quelqu'un vous trouve la solution en un clin d'œil. » (Pour connaître la journée type de L. Renner, voir la partie « Une journée bien remplie », page 96.)

CONSIDÉRATIONS FINANCIÈRES

Pour planifier l'espace idéal, il faut bien sûr commencer par parler chiffres. « Pour nous, comme pour la plupart des entreprises, tout a commencé par des difficultés liées à notre espace immobilier. Nous possédions deux bâtiments et devions regrouper les personnes dans un seul, pour leur permettre de mieux collaborer. Nous nous sommes alors demandé comment réunir toutes ces personnes dans un bâtiment, tout en leur offrant davantage d'espaces, conformément à leurs besoins, et des outils plus efficaces pour leur travail », explique N. Hickey.

Les facteurs les plus simples à mesurer, tels que la superficie, l'espace net utile par personne, le

ratio de partage des bureaux, le coût technologique, etc., ne représentent pas toujours les données les plus valorisantes pour l'entreprise. Ce qui compte davantage, ce sont les initiatives visant, entre autres, à encourager et à former les collègues pour leur transmettre un savoir. L'important est aussi de développer la culture de l'entreprise, soutenir différents styles de travail pour obtenir des employés en meilleure forme, plus impliqués et satisfaits, et améliorer les réseaux sociaux pour un enrichissement mutuel des différents départements. Ces facteurs produisent les résultats que les PDG recherchent aujourd'hui : innovations en matière de produits et de services, attraction et fidélisation des collaborateurs les plus talentueux, meilleur support clientèle, etc.

« Il ne s'agit pas simplement de compression de l'espace immobilier. Effectivement, un même espace inclura davantage de personnes, mais elles disposeront d'une multitude de zones plus efficaces et un choix plus large. Elles pourront être plus productives, communiquer plus facilement, collaborer instantanément et adapter leur environnement à leur travail. Et tout ceci est bénéfique pour notre entreprise, aujourd'hui et demain », affirme N. Hickey.

D. Sylvester est convaincu que ce nouveau type d'espace de travail se généralisera. « C'est ce type d'environnement de travail que les entreprises, où qu'elles soient, devraient créer, si elles souhaitent faire de leur espace immobilier un atout concurrentiel. »

80%

80 % des entrepreneurs souhaitent que les individus collaborent davantage.



54 % des employés affirment être connectés à l'entreprise via les réunions de groupe.

Plus besoin d'un espace dédié, mais nécessité de communiquer facilement avec les autres.

DES POSTULATS REMIS EN CAUSE

« Certaines personnes ont besoin d'un espace dédié pour leur travail, mais pas la majorité. Celles qui manifestent ce besoin possèdent un espace qui leur est propre, mais elles peuvent aussi se déplacer, changer de position ou rencontrer des collègues dans un autre espace », poursuit N. Hickey.

L'espace de travail de demain, quel qu'il soit, doit être ajustable par nature. Le temps où l'on bricolait une solution dans son coin est révolu. Aujourd'hui, chaque entreprise a besoin d'un ensemble personnalisé d'espaces, surtout avec un équilibre entre zones individuelles et partagées.

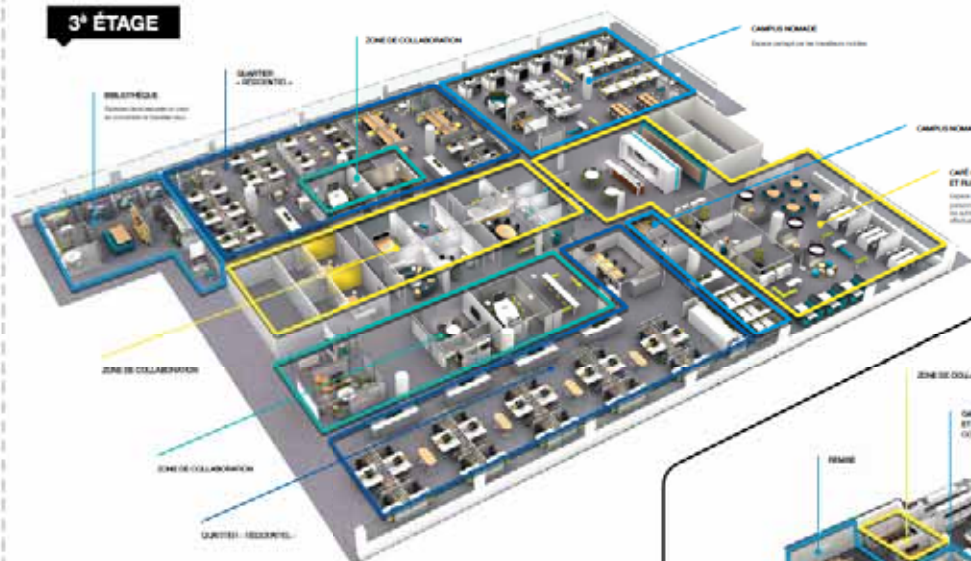
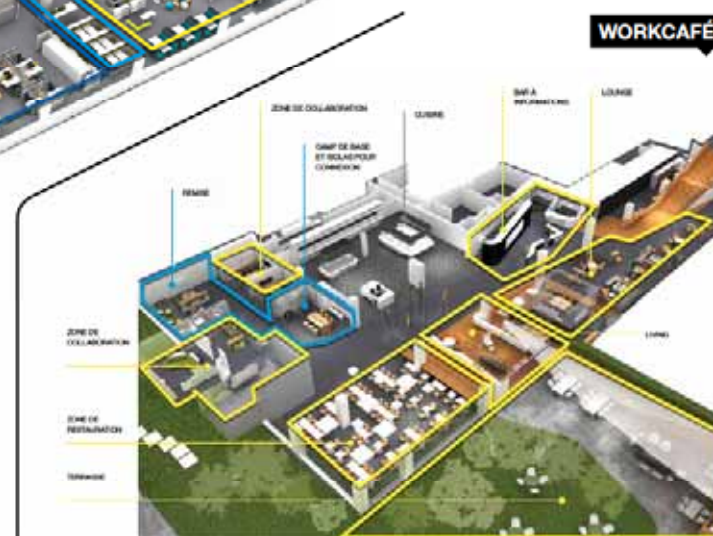
La collaboration n'a pas uniquement lieu lors des réunions : elle doit naître, sans effort et tout au long de la journée, lors des échanges informels dans les espaces de détente, les zones réservées aux équipes ou les salles de projets, car les gens communiquent facilement dans les open spaces. Bien entendu, les espaces privés, conçus pour la concentration ou les conversations confidentielles, sont tout aussi importants et il est impératif de fournir des lieux où une collaboration peut naître au sein d'une équipe réduite.

↑ Le campus nomade, zone pourvue de plusieurs espaces de travail composés de banquettes, ouverte à tous.

**SIÈGE INTERNATIONAL
DE STYLCLASS :
UN ESPACE
DE TRAVAIL
INTERCONNECTÉ**

SIÈGE INTERNATIONAL DE STEELCASE

3^e ÉTAGE

**WORKCAFÉ**

L'entreprise en chiffres

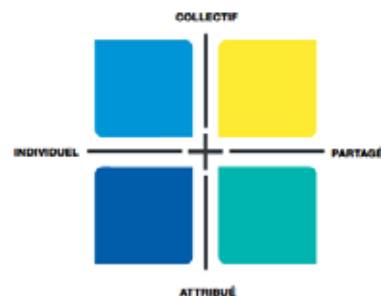
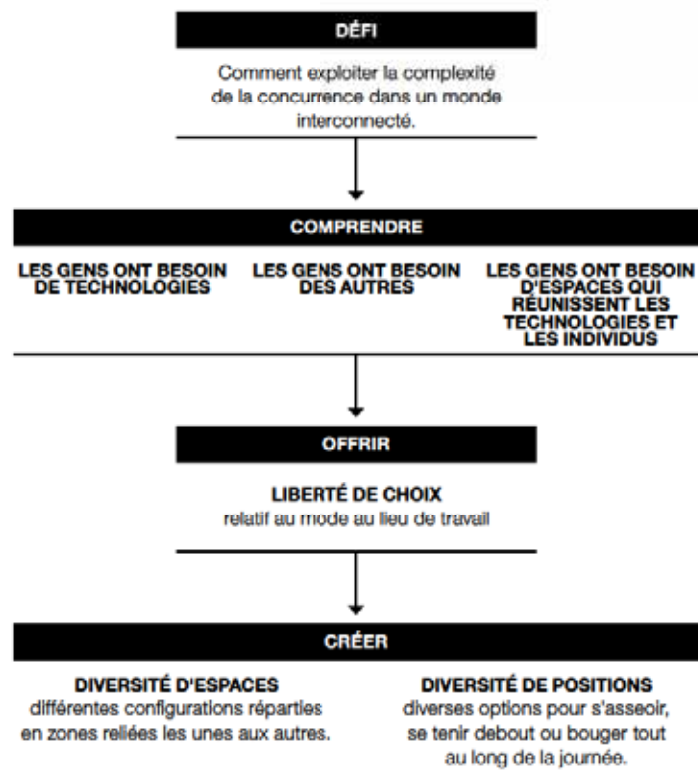
	Number of people	Percentage of people
Business not affected at all	36	14
Business not affected at all or minimally		
Chrysler	27	10
Ford	40	15
Daimler	36	14

La mobilité/utilisation en chiffres

	Assiti (mil)	Mariti (mil)
Totale dei paragoni dei bambini per Divisione		
Presenza	1 477	1 477 (100)
Absenza	1 477	1 477 (100)
Quoziente	1 477	1 477 (100)

[illegible]

L'ESPACE DE TRAVAIL INTERCONNECTÉ



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

CRÉATION D'UN ESPACE DE TRAVAIL INTERCONNECTÉ

L'espace de travail peut représenter un atout concurrentiel, à condition qu'il ait été conçu pour exploiter les opportunités créées par un monde interconnecté. Pour cela, l'espace de travail doit relever les cinq défis majeurs auxquels doivent faire face les entreprises du monde entier. Voici quelques principes de conception à considérer, à travers le prisme des défis liés à l'espace de travail :

01.

Optimiser l'espace immobilier

- Fournir diverses configurations favorisant une multitude de styles et quatre modes de travail : collaboration, concentration, apprentissage, échanges.
- Agencer différentes zones reliées les unes aux autres, dans une atmosphère et selon un objectif spécifiques.
- Concevoir des configurations polyvalentes.
- Penser à des stratégies alternatives en matière d'espace de travail.

02.

Améliorer la collaboration

- Créer des espaces conçus pour prendre en charge différents types de collaboration : informative, créative ou d'évaluation.
- Favoriser une collaboration à la fois physique et virtuelle.
- Créer des espaces permettant de promouvoir des échanges imprévus : la collaboration est un processus itératif et progressif.
- Favoriser la transparence qui fait naître de la confiance, élément indispensable à la collaboration.

03.

Attirer, former et impliquer les personnes

- Offrir aux individus la liberté de choisir leur lieu et leur mode de travail.
- Créer des « tiers lieux » sur les campus, pour que les personnes puissent se retrouver ou « s'évader ».
- Encourager l'apprentissage et le mentorat à proximité immédiate des employés.

04.

Créer une marque et une culture de l'entreprise

- Créer des espaces qui communiquent le principe de votre marque à un public interne et externe.
- L'espace influence les comportements : créer des espaces authentiques qui peuvent promouvoir la culture souhaitée et bâtir votre marque.
- Concevoir des espaces qui reflètent vos valeurs et démontrent les qualités des personnes qui mettent en valeur votre marque.

05.

Bien-être au travail

- Concevoir des espaces qui favorisent diverses positions : assis, debout, extension, détente, marche.
- Créer des zones qui amplifient ou réduisent les stimulations sensorielles, qui vont des ambiances animées au travail avec concentration, dans un lieu calme.
- Créer des configurations qui encouragent les échanges et la collaboration et aident les individus à se sentir comme une partie intégrante de l'entreprise.



► Le nouvel espace Steelcase à Strasbourg accueille désormais 300 utilisateurs mobiles, nomades et sédentaires, dans une diversité de configurations conçues pour encourager la communication et la collaboration. Aujourd'hui, 80 % de l'espace immobilier étaient composés de zones personnelles et d'environnements clos ; aujourd'hui, seuls 30 % de l'espace sont fermés.

(suite de la page 96)

Dans l'espace de travail strasbourgeois précédent, 80 pourcent de l'espace immobilier étaient consacrés à des environnements personnels et clos, tandis qu'aujourd'hui seuls 30 pour cent de cet espace sont fermés. La conception de l'étage fait cohabiter plusieurs espaces pour différents types d'utilisateurs. Ainsi, chaque employé peut facilement trouver un endroit pour travailler à proximité des collègues avec lesquels il collabore régulièrement, qu'il soit sédentaire, nomade ou mobile.

« Des études montrent que si les employés doivent marcher plus de 21 mètres pour voir un collègue, ils préfèrent lui envoyer un e-mail. S'ils sont à proximité, ils se déplaceront pour se voir et communiquer de visu. Réduire les distances physiques entre les individus est l'un des facteurs d'optimisation de la productivité. En réalité, nous gérons aujourd'hui deux fois plus de projets, avec le même nombre d'employés », explique Georges Roux, architecte et conseiller en ventes dans le bureau strasbourgeois de Steelcase.



Les recherches montrent que les employés adoptent une multitude de postures au travail, du moins si leur environnement le leur permet.



95 % des employés indiquent avoir besoin d'un espace pour se concentrer au travail. 40 % affirment ne pas en disposer.



Un travail récompensé de la reconnaissance ou un travail en équipe ? C'est difficile pour les clients !

SI LES EMPLOYÉS DOIVENT MARCHER PLUS DE 21 MÈTRES POUR VOIR UN COLLÈGUE, ILS PRÉFÈRENT LUI ENVOYER UN E-MAIL.

LES ESPACES À USAGE UNIQUE, AUX OUBLIETTES !

Pour optimiser son espace immobilier, le bureau strasbourgeois met à profit une fonctionnalité clé de son nouvel espace de travail : Le Kitchen (la cuisine). « Notre raffinerie est le lieu par excellence pour poursuivre nos activités », explique G. Roux.

Globalement, la conception de l'étage consacre 10 % de l'espace à la cuisine, aux coins café et aux autres zones qui associent d'abord la restauration et le travail. « Ces espaces font ainsi office de camions, de lieux où les gens peuvent échanger, communiquer et travailler », explique G. Roux.



LES GENS VIENNENT AU WORKCAFÉ DEPUIS LE CAMPUS STEELCASE ET D'AUTRES SITES DU MONDE ENTIER POUR SE RESTAURER, TRAVAILLER, SE RENCONTRER, ÉCHANGER, RÉSEAUTER ET SE DÉTENDRE.

L'ancienne cafétéria du siège de Steelcase à Grand Rapids présentait des inconvénients que l'on retrouve fréquemment dans de nombreuses entreprises. Elle était bondée le matin, à l'heure du café, pendant le déjeuner et pendant la pause de l'après-midi. En dehors de ces heures, elle restait totalement vide. Le mobilier était conçu pour la restauration, pas pour travailler et son emplacement au sous-sol éloignait des principaux passages.

Les chercheurs ont alors étudié la façon dont les gens utilisent leur temps de déjeuner et de pause. « Aujourd'hui en Amérique du Nord, on utilise le temps libre pour faire du sport, assister à des réunions au lieu de prendre des pauses ; on mange à son bureau en passant des coups de fil, en faisant des recherches sur le Web ou en rattrapant le retard accumulé. Les gens veulent plus de liberté pour organiser leur temps et leur travail comme ils le souhaitent », explique Charlie Johnson, responsable de la conception chez Steelcase.

Les journées de travail sont plus longues et les horaires irréguliers. « Lorsque votre client ou votre équipe est sur un fuseau horaire différent,

vous êtes obligé de commencer plus tôt ou de terminer plus tard et de travailler en dehors des horaires classiques. En revanche, lorsque vous pouvez accéder à un service de restauration facilement, tout en travaillant avec vos collègues, qui vivent la même chose que vous, vous bénéficiez d'un environnement plus satisfaisant et plus sain », explique-t-elle.

Ce sont ces conclusions qui ont permis d'élaborer les stratégies de conception du WorkCafé, un « tiers lieu » sur site qui associe restauration et travail. La nourriture et les boissons sont disponibles tout au long de la journée. Les lieux de collaboration et de travail nécessitant de la concentration (individuellement et en groupe) coexistent avec les zones de restauration. Les espaces d'échange et de repos permettent aux individus de communiquer, de travailler, de réseauter et de se détendre. Les espaces d'apprentissage permettent aux employés de retrouver des collègues et d'en savoir plus sur l'entreprise à l'échelle internationale.

Cet espace est accueillant, stimulant et bien équipé (Wi-Fi, prises de courant, solutions media.scape etc.). Les gens viennent désormais

depuis le campus Steelcase et d'autres sites du monde entier au WorkCafé pour manger, travailler, se rencontrer, échanger, réseauter et se détendre. « Cet espace attire les employés, car ils peuvent rencontrer un grand nombre de personnes physiquement », explique C. Johnson.

Cet espace prend en charge une telle diversité d'activités qu'il est devenu un carrefour très fréquenté par les employés de Steelcase qui travaillent dans une entreprise de plus en plus globalisée et interconnectée.

LES DIRIGEANTS METTENT LE CAP

« Les dirigeants doivent être suffisamment confiants pour accepter le fait, que même si les employés ne sont pas physiquement présents dans l'espace de travail, ils font leur possible pour effectuer le travail nécessaire », explique J. Barnhart-Hoffman. « Ils doivent également montrer l'exemple par leurs comportements. »

Les dirigeants et le personnel de Steelcase se sont totalement impliqués dans la planification des nouveaux environnements de travail et ils ont, pour la plupart, enrichi le processus, grâce à

leurs propres expériences professionnelles.

Par exemple, D. Sylvester, directeur financier, a travaillé en Europe avant de venir à Grand Rapids et plusieurs de ses employés directs se trouvaient aux États-Unis, en Europe et en Asie. « Je travaillais à Strasbourg, c'est pourquoi j'utilisais énormément les e-mails et le téléphone et je me sens aujourd'hui parfaitement à l'aise avec une équipe à distance. »

Pour John Shull, vice-président des achats, la majeure partie de ses journées est consacrée aux réunions et aux projets autour du campus de Grand Rapids. Son bureau se trouve à l'élégant deuxième étage du siège international, mais il transporte la plupart du temps un sac à dos contenant son portable, son smartphone et les supports dont il a besoin pour les événements de la journée. Il choisit toujours le meilleur endroit pour l'activité du moment, souvent dans un espace ouvert. « Très souvent, les gens viennent me voir et nous discutons d'un problème ou d'une situation, ce qui nous épargne toute une série d'e-mails ou une réunion entière », explique J. Shull.

Durant trois années, avant le déménagement dans le nouvel espace du siège, le département des achats dirigé par J. Shull était logé dans un prototype d'espace, au sein du centre de recherche et de développement de Steelcase. On y a testé les nouveaux comportements au travail par rapport aux différents espaces de travail.

MODIFIER L'ESPACE DE TRAVAIL POUR REDYNAMISER LA CULTURE D'ENTREPRISE

On pense souvent qu'il est difficile de définir la culture d'entreprise et qu'il s'agit d'une mesure qualitative sans rapport véritable avec les résultats de l'entreprise. Aujourd'hui, la plupart des entreprises modernes savent que c'est le contraire : l'implication des employés dans la culture de l'entreprise est capitale pour sa réussite.

L'implication s'obtient par de nombreux moyens, notamment un management efficace et un travail stimulant. Et aujourd'hui, plus que jamais, elle découle également de l'autonomie, c'est-à-dire de la possibilité de choisir les espaces, les technologies et les outils nécessaires pour effectuer un travail. Auparavant, un bureau

© WorkCafé, siège international

d'angle représentait le nec plus ultra, mais aujourd'hui, ce à quoi chaque employé aspire, c'est la liberté de choisir son lieu de travail, quelle que soit sa position hiérarchique.

Un espace de travail interconnecté peut favoriser l'implication des personnes en encourageant le travail mobile, au sein d'une multitude d'environnements individuels ou de groupe. Il fournit les moyens nécessaires pour une connexion et une collaboration entre collègues, tels que les espaces de travail de groupe, les outils de développement des contenus et les nouvelles technologies. Les gens se sentent davantage impliqués lorsque leur espace prend en charge le mode de travail qui prédomine aujourd'hui dans les entreprises, celui qui est axé sur les projets, vie des espaces destinés à des équipes, des écrans d'affichage, etc.

Pour la plupart des entreprises, il faut modifier sa culture pour pouvoir provoquer des changements efficaces en matière de mobilité au travail, de collaboration et de stratégies professionnelles alternatives. Selon une étude réalisée par Steelcase/CoreNet Global, 48 % des entreprises estiment qu'il est capital de bien gérer le changement de culture pour être en mesure d'adopter un nouvel environnement de travail.

Steelcase a initié cette gestion du changement de culture deux ans avant l'ouverture des nouveaux espaces de travail. « À l'aide des enquêtes réalisées auprès des employés, nous avons pu déterminer quelles pratiques devaient être modifiées, puis nous avons adapté notre gestion en conséquence. Par exemple, nous avons considéré que les prises de décisions devaient être plus rapides et en avons fait une priorité. Nous avons travaillé avec les dirigeants pour encourager les employés à prendre davantage de décisions à des échelons inférieurs de l'entreprise, avons identifié les ressources dont les gens ont besoin et avons déterminé avec les managers quelle discipline était requise, pour de nouvelles approches en matière de prises de décisions », explique N. Hickay.

« L'INNOVATION NÉCESSITE DE LA PART DE L'ENTREPRISE D'AVANTAGE DE SOUPLESSE, DES ÉQUIPES QUI COLLABORENT D'AVANTAGE ET UN ESPACE DE TRAVAIL QUI FAVORISE CES DEUX ASPECTS. »

Jim Kozma
Président de Steelcase

Comme d'avantage d'employés auraient été mobiles dans le nouvel espace de travail, « nous nous sommes concentrés sur l'aide à apporter aux dirigeants pour gérer les employés lorsque ceux-ci ne sont pas physiquement présents. Nous les avons aussi aidés à définir des objectifs et à mesurer les résultats, au lieu des heures de présence au bureau. »

Le groupe interfonctionnel chargé de gérer le changement de culture de l'entreprise a créé un manuel contenant des informations et des consignes à l'attention des dirigeants.

« Ce manuel est un outil qui accompagne les individus dans le changement de la culture de l'entreprise et simplifie la transition vers de nouveaux comportements », ajoute N. Hickay.

TESTER, MESURER, AFFINER

Avant de reconstruire et de rénover les espaces de Steelcase, les concepteurs ont construit des prototypes d'espaces. Les retours d'informations des employés ont permis d'améliorer les espaces. Quant aux évaluations sur l'utilisation des postes de travail et les observations continues, elles permettront non seulement d'optimiser davantage ces espaces, mais elles influenceront également la rénovation d'autres espaces à venir.

Aucun espace de travail n'est totalement terminé, comme l'explique J. Barnhart-Hoffman. « Les professionnels du studio d'animation Pixar disent qu'ils ne terminent jamais réellement un film, mais qu'ils le lancent sur le marché. J'estime que nous devons penser les environnements de travail de la même manière. Pas parce qu'il faut les parfaire autant que possible, mais parce qu'aujourd'hui le monde du travail évolue à une vitesse extraordinaire. Vous n'avez pas le temps de vous reposer, il vous faut offrir davantage de choix aux utilisateurs, plus de contrôle sur leur espace et être préparés à changer un espace, même si c'est celui que vous préférez. »





08:07

UNE JOURNÉE BIEN REMPLIE



Lauren Renner est l'exemple parfait de cette fraîcheur et de cette modernité qui caractérisent le monde du travail d'aujourd'hui.

À 26 ans, elle fait partie de la génération Y, ces jeunes qui sont manifestement très à l'aise avec les nouvelles technologies, désireux d'apprendre des autres et prêts à collaborer avec leurs collègues.

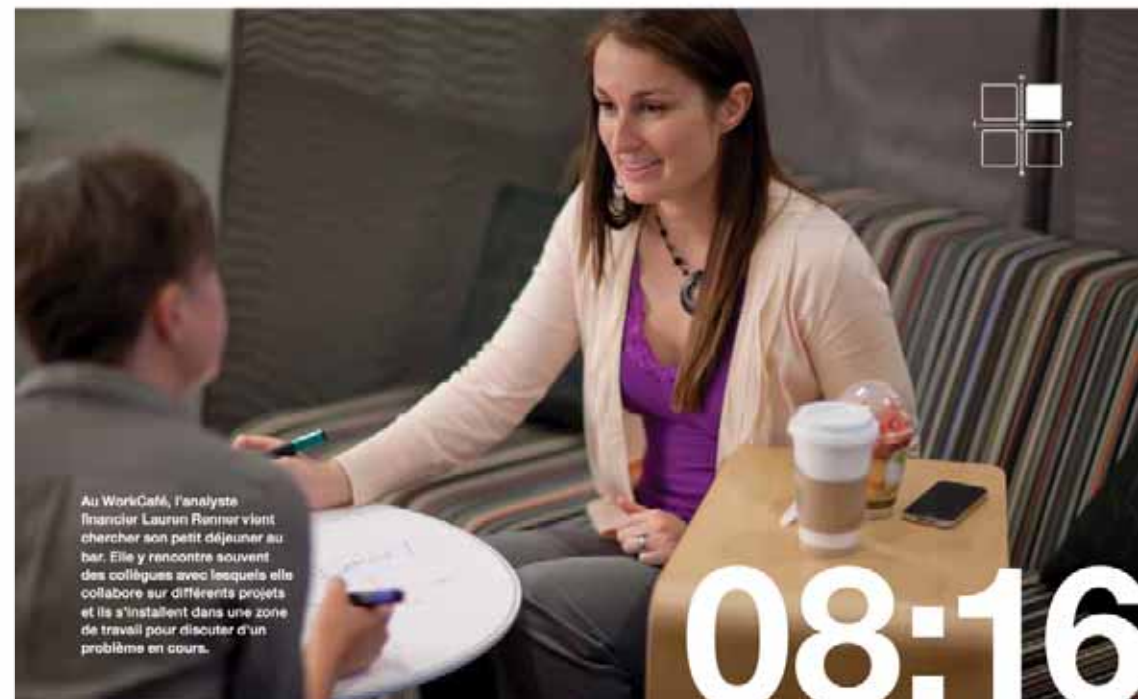
Analyste financière chez Steelcase, sa carrière illustre parfaitement à quel point le monde du travail a changé. Les femmes de la génération précédente n'occupaient pour la plupart que des fonctions administratives. Aujourd'hui, elles occupent plus de la moitié (51,5 %) des postes de management, selon Catalyst, organisation à but non lucratif qui défend la place des femmes dans l'entreprise.

L'espace de travail de L. Renner est totalement moderne. Son « bureau » consiste en plusieurs

espaces de travail au sein du siège international de Steelcase, un environnement constitué de zones destinées à un travail individuel ou de groupe. Le mobilier et les outils sont flexibles et permettent différents styles et positions de travail qui sont essentiels dans un espace interconnecté.

La journée type de L. Renner commence au WorkCafé, un « tiers lieu » sur site où les employés peuvent manger et travailler, et où elle rencontre souvent un collègue de manière fortuite et discute avec lui du projet en cours. Parfois elle en profite pour réviser ses e-mails, passer des appels ou écrire un rapport. Le WorkCafé est précisément conçu pour permettre ce mélange de travail individuel et collaboratif, très fréquent parmi les travailleurs mobiles comme L. Renner.

(suite page 46)



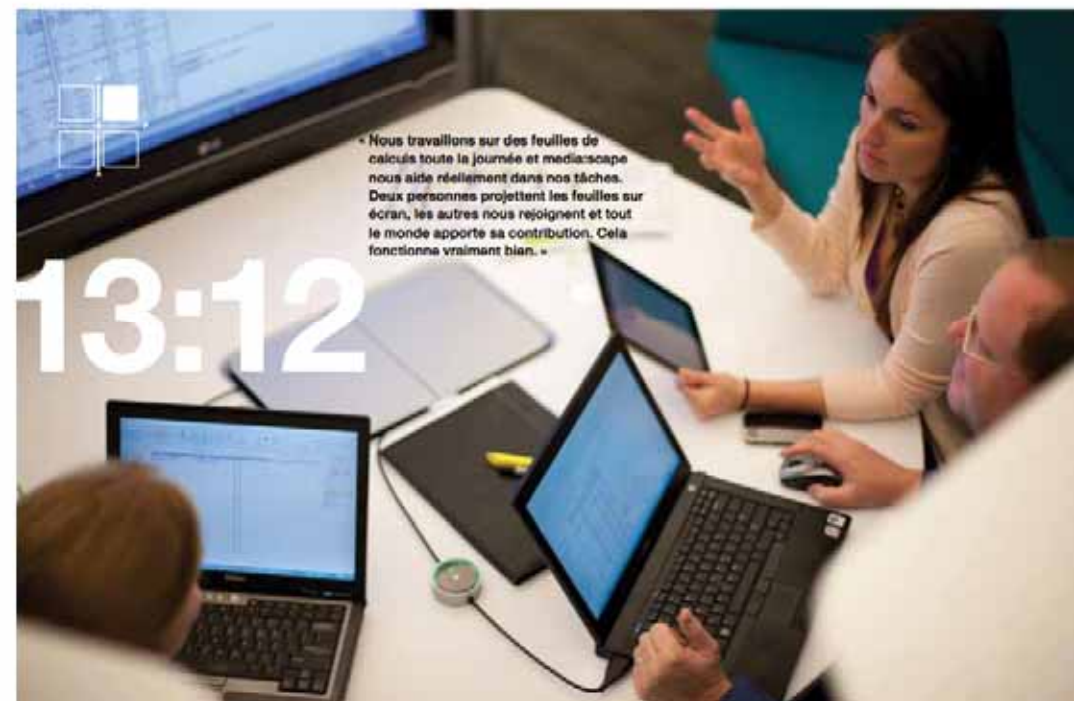
Au WorkCafé, l'analyste financière Lauren Renner vient chercher son petit déjeuner au bar. Elle y rencontre souvent des collègues avec lesquels elle collabore sur différents projets et ils s'installent dans une zone de travail pour discuter d'un problème en cours.

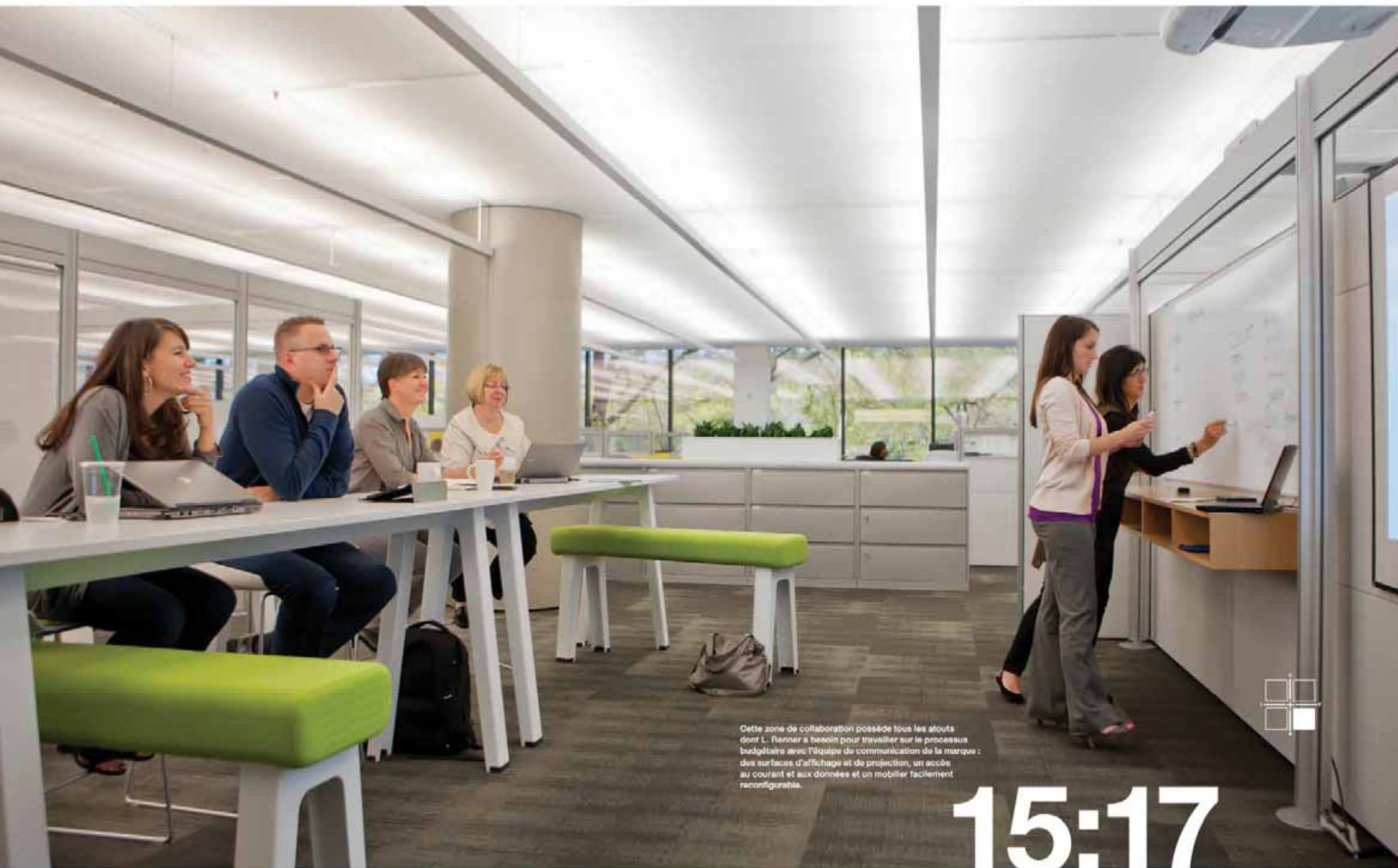
08:16



Le partage des connaissances est aujourd'hui synonyme de collaborations fréquentes. Le supérieur de L. Renner, Tim Funnema (en photo avec elle ci-dessus) programme une séance de suivi de l'équipe deux fois par semaine, pour que tout le monde puisse rester en contact. Même ainsi, les dirigeants doivent s'adapter au fait qu'ils ne peuvent pas voir physiquement leurs subordonnés. « Vous devez accepter l'idée que tant que le travail est fait, cela n'a pas d'importance que vous ne puissiez pas voir votre équipe au travail », explique T. Funnema.

09:00





Cette zone de collaboration possède tous les atouts dont L. Renner a besoin pour travailler sur le processus budgétaire avec l'équipe de communication de la marque : des surfaces d'affichage et de projection, un accès au courant et aux données et un mobilier facilement reconfigurable.

15:17



Le département de la finance ferme les livres de l'entreprise les deux premières semaines de chaque mois. « Il vous faut être visible par les autres lorsque vous fermez les livres, car cela peut s'avérer assez stressant », explique L. Renner. « Nous collaborons étroitement pour pouvoir nous aider les uns les autres et bénéficier d'un point de vue différent sur les problèmes. »



Les collègues de L. Renner sont parfois basés dans d'autres pays et la téléprésence permet de réduire les distances. Lorsque les membres de l'équipe sont sur des fuseaux horaires différents, la journée de travail d'un employé mobile dépasse généralement les horaires du bureau classiques.

(suite de la page 38)

Le nouvel espace de travail pour les départements de la finance, de la qualité et des achats est bienvenu aux trois groupes (et plus seulement à l'un d'entre eux) et aux visiteurs venant des autres parties de l'entreprise. La plupart des espaces ne sont pas attribués et peuvent être utilisés par tous. Les configurations possibles varient des larges open spaces aux zones totalement fermées, dans des dimensions adaptées aux individus et aux petits ou grands groupes.

La journée de L. Renner est une succession de réunions de collaborations, ponctuées de travail individuel. Ses outils préférés sont le smartphone, l'ordinateur portable et le support mobile pour portable, la souris, le clavier et le pavé numérique sans fil. Elle ne transporte que peu de papiers, puisqu'elle travaille quasi exclusivement sur des fichiers numériques. Bien qu'elle ait attribué un tiroir pour le rangement, dans un meuble-classier, elle ne l'utilise que rarement. « Avant, j'y rangeais mon sac, mais je bouge tellement dans la journée que maintenant je l'emporte toujours avec moi. »

La génération de L. Renner préfère souvent travailler au coffee shop le plus proche de l'entreprise, penchée sur un clavier et connectée à un iPod. Cependant, les recherches de Steelcase, notamment un programme récent réalisé avec les employés des départements de

la finance, des achats et de la qualité, montrent que « les préférences envers un certain type d'espace de travail varient davantage en fonction du style de travail que de l'âge », explique J. Barnhart Hoffman, responsable de la conception chez WorkSpace Futures, groupe de recherche et de conception de Steelcase, et concepteur en chef de ce nouvel environnement de travail.

« Il existe différents styles de travail au sein de chaque génération (baby-boomers, génération X et génération Y). L'important est de ne pas distinguer les employés selon leur génération. Nous avons tous besoin de pouvoir choisir les emplacements où nous travaillons et les outils que nous utilisons pour la tâche que nous avons à effectuer », explique-t-elle.

Selon Tim Fennema, directeur financier et supérieur de L. Renner : « Chacun possédait auparavant un bureau qui lui était attribué, mais nous sommes tous très mobiles, nous sommes en charge de dossiers financiers internationaux et de personnes réparties aux quatre coins du globe, c'est pourquoi nous sommes habitués à travailler avec des collègues que nous ne pouvons pas voir physiquement. Nous utilisons la messagerie instantanée, la solution mediascope pour partager les documents et partager les idées et nous nous rencontrons si nécessaire, que ce soit via la téléprésence ou en chair et en os. Ce qui compte, c'est que le travail

soit fait. Les gens apprécient cette liberté et pour eux, venir au travail devient un réel plaisir. »

L. Renner change d'emplacement tout au long de la journée, passe de son espace de travail composé de bench, à une zone de collaboration via mediascope, au bureau d'un client dans un autre bâtiment, au WorkCafé au premier étage et à d'autres espaces encore. « Parfois je termine une réunion au WorkCafé et j'y reste pour travailler tout l'après-midi. »

CHOIX ET CONTRÔLE

Elle ne possède pas de bureau personnel, ni aucun autre trophée signalant généralement la réussite au sein de l'entreprise. En revanche, elle bénéficie d'une liberté de choix et de contrôle de son environnement de travail que les générations précédentes n'avaient pas, ainsi qu'il existe plus d'outils pour prendre en charge son mode de travail.

« Je pense que la réussite se mesure aujourd'hui par le travail que vous effectuez et par la responsabilité qui vous est accordée. Posséder un bureau personnel ou non n'entre plus en ligne de compte. Pour ma part, je préfère avoir la possibilité de choisir mon lieu et mon mode de travail. » Pour L. Renner et les autres professionnels du savoir, le nouveau symbole de réussite est la liberté qu'offre un espace de travail interconnecté. 

À DISTANCE MAIS PROCHES : OU L'ART DE REGROUPER À LA MÊME TABLE DES ÉQUIPES ÉLOIGNÉES

Le partage des connaissances devient de plus en plus collaboratif, puisque nous gérons davantage de projets en groupe et travaillons en contact direct avec nos collègues. Mais comment faire lorsque votre travail nécessite une collaboration avec des personnes que vous ne voyez que rarement ou jamais ? Il est courant de faire appel à des équipes à distance dans une entreprise, mais cela ne simplifie pas le travail : comment faire en sorte que des personnes très éloignées puissent travailler correctement ensemble ? Et mieux encore, comment faire pour qu'elles deviennent de proches collaborateurs dont le travail collectif est bien plus précieux que la somme de leurs efforts individuels ?

Stephen Gale pense avoir trouvé la réponse. Il est responsable des ventes et de la communication marketing de la Plateforme de support globale Steelcase à Kuala Lumpur en Malaisie. Celle-ci regroupe 350 personnes qui fournissent des spécifications produit, des représentations et d'autres supports de vente et de marketing à différents bureaux et revendeurs de Steelcase, dans toute l'Asie. « Nos collaborateurs de la Plateforme de support globale travaillent au sein d'équipes qui soutiennent certains marchés. Notre objectif était qu'ils comprennent mieux ces marchés et qu'ils apprennent réellement à connaître les personnes avec lesquelles ils travaillent, qu'ils soient à Pékin, Bombay ou Melbourne », explique S. Gale.

C'est ainsi qu'a débuté l'initiative « One Team » (équipe unique), destinée à regrouper les équipes à distance en un réseau étroitement lié. Environ un tiers des équipes de Kuala Lumpur a reçu des caméras haute définition et des moniteurs extralarges connectés à des équipements semblables dans les villes concernées. Ces outils de connexion par téléprésence sont placés à l'extrémité de chaque station de travail Frameone composée de bench et sont toujours connectés et toujours actifs.

« Lorsque vous levez les yeux, vous voyez vos collègues à Sydney. C'est comme s'ils étaient assis autour de la table avec vous, bien qu'ils soient à plus de 6400 kilomètres de vous. Vous n'avez pas à démarrer un ordinateur, le brancher, saisir un mot de passe, etc. Il s'agit d'une communication en temps réel qui vous donne le sentiment d'être tous

ensemble dans la même pièce. »

Ce type de connexion par téléprésence, en temps réel, est parfois nommé « wormhole » (trou de ver), c'est-à-dire un raccourci hypothétique à grande échelle dans l'espace-temps. Steelcase utilise la téléprésence en temps réel depuis plusieurs années, mais il s'agit là de la première mise en œuvre à grande échelle de ce système.

Selon S. Gale, les résultats ont été visibles en quelques semaines. « Cela a réellement simplifié le travail. Nous n'avons plus à passer des appels ni à envoyer des messages, en espérant pouvoir joindre la personne. Cela nous évitait également d'attendre une réponse ou de planifier une conversation. Il vous suffit de lever les yeux et de voir si les personnes sont là, pour commencer à discuter ensemble. »

L'équipe de Kuala Lumpur a testé diverses solutions matérielles et logicielles avant de se décider pour la téléprésence. Le temps de formation a été très court. Les employés ont été priés de considérer la connexion via un trou de ver comme une communication ordinaire avec une autre personne ou un autre groupe, et d'adopter les mêmes comportements que dans un bureau standard ; c'est-à-dire tenir compte de la tâche effectuée par la personne avant de l'interrompre, parler à voix basse, etc.

Onze équipes à Kuala Lumpur communiquent avec leurs collègues des autres villes, via une connexion par trou de ver ; étant donné la croissance de l'entreprise en Asie, des connexions supplémentaires seront très probablement mises en place à l'avenir.

« Tout l'intérêt de cette solution réside dans le fait qu'elle supprime les frontières entre les bureaux », explique S. Gale. « Auparavant, les liens entre les personnes des autres villes et notre équipe de la Plateforme de support globale Steelcase s'apparentaient à une relation client/fournisseur. Désormais, nous avons le sentiment que nous faisons partie de la même équipe et que nous sommes ensemble, dans les bons, comme dans les mauvais moments. Les gens se connaissent mieux ; au lieu d'attendre que des informations leur parviennent, ils vont à leur recherche. Finalement, c'est comme si vos coéquipiers étaient assis juste à côté de vous. » ■



La Plateforme de support globale Steelcase à Kuala Lumpur, en Malaisie, dispose d'une communication en temps réel, via la téléprésence, avec 11 villes d'Asie.



**« C'EST COMME S'ILS ÉTAIENT ASSIS AUTOUR DE LA TABLE AVEC VOUS,
BIEN QU'ILS SOIENT À PLUS DE 6400 KILOMÈTRES. »**

LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Les gens préfèrent travailler au bureau parce que c'est là que les collègues, les technologies et les outils (précisément dans cet ordre de priorité) sont les plus accessibles. N'oubliez pas cette donnée lorsque vous planifiez un espace de travail interconnecté.

01

ÉVALUEZ EFFICACEMENT VOTRE ESPACE IMMOBILIER

La valorisation du bilan, même si elle est importante, passe à côté de l'essentiel. Voici ce qui compte réellement pour déterminer la valeur d'un bureau pour l'entreprise : savoir quelle mesure l'espace immobilier encourage la communication et la collaboration, permet d'impliquer les employés et d'animer la culture de l'entreprise, et de quelle manière il contribue à la santé et au bien-être des personnes.

Les évaluations sur l'utilisation des postes de travail permettent d'indiquer si la collaboration s'est intensifiée ou non. Elles mesurent également l'accès aux outils, aux technologies et à l'espace de travail, et la qualité de la communication entre les différents départements, ce qui détermine si votre espace immobilier contribue positivement ou non aux résultats de l'entreprise. Donc, n'hésitez pas à faire parler les chiffres.

02

IDENTIFIEZ LES FACTEURS DE RÉUSSITE DÉCISIFS

Que doit faire l'entreprise pour atteindre ses objectifs ? Étant donné qu'il faut prendre en compte ces facteurs pour la configuration des bureaux, les identifier d'abord permet de simplifier la planification et la conception de l'espace de travail. Par exemple : pour améliorer la collaboration au sein de l'entreprise, l'espace doit permettre des réunions à deux à chaque station de travail, offrir la possibilité d'une collaboration de groupe et de réunions imprévues, tout en assurant les différents types de collaboration existants (informative, créative ou d'évaluation).

ÉVALUEZ CORRECTEMENT LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

Dans quelle proportion l'entreprise a-t-elle besoin de changement ? Quelle proportion peut-elle gérer ? Que doit faire l'entreprise pour s'adapter à la nouvelle économie ? Quelle distance sépare les équipes ? Avant de commencer des travaux de transformation d'envergure, il faut s'assurer de comprendre parfaitement la culture de l'entreprise.

La communication est essentielle ; elle débute par un examen minutieux de la culture de l'entreprise, puis s'étend à la planification, à la conception et au test du nouvel environnement de travail proposé, en passant par une évaluation de l'utilisation des postes de travail et l'ajustement de l'espace.

03

LA DIRECTION DONNE LE TON

Si la direction ne montre pas l'exemple du comportement à adopter, les employés ne s'adapteront pas au nouvel environnement et aux nouveaux processus de travail.

Le fait d'impliquer à la fois la direction et les employés dans le développement d'un nouvel environnement permet également de remporter, en amont, l'adhésion des employés et leur soutien dans les nouvelles méthodes envisagées.

04

EXPLOITEZ LA MOBILITÉ ET SIMPLIFIEZ LES CHOSÉS

Prévoyez un espace facilement accessible par les employés nomades. Pensez à leur fournir un emplacement pour leurs sacs à dos et un espace pour prendre leurs aises et accéder aux collègues. Désormais, davantage d'employés seront mobiles chaque jour ; c'est pourquoi le bureau le plus efficace est celui qui pourra offrir une diversité d'espaces facilement accessibles par les employés et dans lesquels ils pourront s'adapter sans difficultés.

05

COMPRENEZ CHAQUE GÉNÉRATION, MAIS PENSEZ « INTEMPOREL »

Oui, chaque génération est différente, mais elles se nourrissent toutes des autres et se modèlent les unes les autres, c'est pourquoi vous ne pouvez pas planifier des espaces uniquement en fonction des âges. Pour concevoir un environnement de travail adapté à toutes les générations, il est nécessaire de bien comprendre les objectifs commerciaux, les objectifs de groupe et les différents styles de travail.

06

AMÉLIOREZ, RECONCEVEZ, RÉPÉTEZ

Créez un prototype de l'espace, utilisez-le et améliorez-le. Après l'avoir essayé, examinez-le à nouveau. Qu'est-ce qui n'a pas été utilisé ? Y a-t-il des espaces surexploités ? Vous faut-il davantage d'espaces de collaboration ? Qu'est-ce qui empêche une meilleure communication entre les personnes ? Existe-t-il des moyens de contourner certains processus de travail ? Les meilleurs espaces de travail doivent leurs qualités au fait qu'ils sont sans cesse matures, réévalués et améliorés.

07

LA FIN DES ESPACES À USAGE UNIQUE

Recruteriez-vous une personne totalement monotâche ? Il en va de même pour l'espace ; optez uniquement pour des espaces immobiliers polyvalents. Pensez aux différents usages possibles de cet espace. Les utilisateurs peuvent-ils facilement le configurer en fonction de leur travail ? Comment peut-on utiliser le mobilier pour différents types d'activités ?

Pensez à installer une connexion Wi-Fi et des outils de collaboration dans les espaces de restauration, les halls et les zones intermédiaires, afin de mieux les exploiter et de fournir aux employés davantage de choix.

FAQ AVEC LYNDA GRATTON

SELON L'AUTEUR ET PROFESSEUR À LA LONDON SCHOOL OF BUSINESS, CINQ FORCES ONT UNE INFLUENCE SUR NOS VIES : LES TECHNOLOGIES, LA MONDIALISATION, LA DÉMOGRAPHIE ET LA LONGÉVITÉ, LA SOCIÉTÉ ET LES RESSOURCES D'ÉNERGIES.

LA VIE SERAIT TELLEMENT PLUS SIMPLE SI QUELQU'UN POUVAIT NOUS DONNER UN PETIT APERÇU DE L'AVENIR, NON ?

Selon Lynda Gratton, les forces qui modèleront l'avenir sont déjà présentes aujourd'hui. Elles modifient notre mode de travail actuel et influenceront les méthodes futures, au cours des 10 à 15 prochaines années. Professeur à la London School of Business, consultante, auteur et entrepreneur international, elle étudie les questions relatives à notre avenir, qui s'annonce complexe, dans *The Shift: The Future of Work is Already Here*. HR magazine l'a récemment élue comme l'expert le plus influent du R-U. *The Times* et *The Financial Times* la classent parmi les théoriciens économiques les plus influents du moment. L. Gratton a accordé cet entretien au magazine 360 depuis Londres.

Dans votre ouvrage *The Shift*, à quoi réagissent le plus les individus ?

À deux choses : tout d'abord aux 32 tendances (implications des cinq forces) que nous avons identifiées à travers nos recherches, puis à l'évolution des réseaux. Je pense que les gens ont réellement commencé à comprendre l'importance des personnes qui les entourent et qui les soutiennent.

A



Vous affirmez que les gens ont du mal avec les réseaux. Qu'entendez-vous par là ?

Que leur conception des réseaux était trop simpliste en ce qu'elle considérait comme idéal, le fait de rencontrer toutes les personnes possible. Il faut être beaucoup plus clair sur la qualité et le type de réseau qu'on souhaite créer. Nous savons que les réseaux se forment par affinité. L'agencement d'un espace et les processus de circulation sont absolument cruciaux. Dans mon livre *Hot Spots*, j'ai montré dans quelle mesure la maîtrise d'une compétence dépend des personnes que vous décidez d'avoir à vos côtés. Êtes-vous assis à côté des bonnes personnes ?

Comment l'espace peut-il aider une entreprise à s'adapter aux cinq forces qui modèlent notre avenir ?

L'un des moyens réside dans la flexibilité du lieu de travail. De nombreuses entreprises réfléchissent à la manière de développer un mode de travail qui puisse convenir à des personnes très différentes, avec à la fois la satisfaction de travailler sur un site d'exception et le confort du travail à domicile occasionnel. Mais c'est compliqué. Par exemple, British Telecom (BT) a instauré le travail à domicile pour un grand nombre de ses employés, mais l'entreprise s'est rendu compte que cela provoquait un réel sentiment de solitude chez ces personnes. Mais il n'était pas question non plus que toutes ces personnes fissent le trajet jusqu'au centre de Londres. C'est pourquoi BT a décidé de créer des centres communautaires où les gens des différents départements de l'entreprise peuvent se regrouper, pour se voir et utiliser la vidéoconférence et d'autres outils utiles. Par conséquent, instaurer le télétravail pour tous n'est pas forcément la panacée. Il faut également penser aux moyens de connecter les personnes entre elles.

&



Comment les entreprises peuvent-elles aider les employés à progresser et à adapter leurs capacités aux cinq forces évoquées plus haut ?

L'entreprise peut jouer un rôle capital, en encourageant les gens dans ce sens et en mettant les ressources nécessaires à leur disposition. Et pas seulement des ressources techniques, mais surtout la possibilité pour les gens de prendre le temps de réfléchir. Dans le milieu universitaire, les employés peuvent bénéficier d'un congé sabbatique de six mois, au cours duquel ils quittent l'établissement pour faire tout autre chose. Je me souviens d'un homme qui, l'année dernière, m'avait confié avoir pris un congé sabbatique. Je lui ai dit alors que c'était formidable, puis je lui ai demandé si cela avait duré six mois. Ce à quoi il a répondu : « Non, une journée ». Comment peut-on parler de congé dans cette situation ? La seule pression des nouvelles technologies que nous utilisons (des centaines d'e-mails par jour, des réunions, les fragmentations et les interruptions qu'ils engendrent) ne nous permet quasiment pas de prendre du recul pour apprendre et progresser, une condition pourtant indispensable.

Si les équipes sont plus vastes aujourd'hui, est-ce parce que les problèmes sont plus complexes ou parce que les nouvelles technologies nous permettent de communiquer très facilement avec une multitude de personnes ?

Je pense qu'il y a un peu des deux. Les entreprises basées dans plusieurs pays, sont, d'une certaine manière, obligées de créer des équipes très variées. Certaines peuvent être extrêmement étendues et présenter, par conséquent, des difficultés à fonctionner.

À quoi peut-on comparer les bureaux de votre entreprise, à des « hot spots » ?

Nous sommes désormais basés à Somerset House, un vieux bâtiment gouvernemental à Londres, qui a été transformé pour devenir le plus grand groupe créatif d'Europe. Il est composé d'une multitude de petites entreprises créatives, telles que la nôtre, où règne une atmosphère extraordinairement animée. Nous étions une équipe virtuelle et travaillions désormais ensemble.

Cela a totalement bouleversé notre travail, en termes d'énergie, de créativité et d'enthousiasme. Somerset House possède également une galerie d'art et organise des expositions et des défilés de mode. C'est un lieu extraordinaire. Les possibilités sont infinies lorsque vous parvenez à créer différentes ensembles où différentes personnes peuvent se retrouver.

À quoi ressemble votre bureau ?

J'en ai quatre et ils sont tous très différents. À Somerset House, je travaille à une table, au milieu de notre bureau. J'utilise mon bureau à domicile pour écrire, car il me faut un silence total pour cette activité. Mon bureau à la London Business School me sert uniquement pour les réunions. J'emporte toujours avec moi un petit MacBook Air et toute ma messagerie passe par mon iPhone. Enfin, je travaille également le week-end dans ma maison secondaire près de Barcelone.

Quel est votre style de travail ? Est-ce que vous étalez les informations autour de vous ?

Je m'accroche rien aux murs, mais j'utilise différents écrans. Lorsque j'écris des livres, je le fais dans l'isolement, en silence, à mon domicile à Londres ou Barcelone, où je m'assois sur mon canapé avec une vue qui surplombe la Méditerranée. Je me mets à mon aise et j'écris.



Est-ce que la génération Y est prête à se confronter à ces cinq facteurs d'évolution ?

La génération Y aspire à travailler. Le drame pour cette génération, comme le confirment nos recherches, est que lorsqu'un individu ne parvient pas à travailler pendant les trois ou quatre premières années, ses perspectives d'avenir s'assombrissent pendant plusieurs décennies. Il ne peut acquiescer des habitudes de travail. Étudier à l'université et travailler en entreprise sont deux choses bien différentes. Et ces habitudes de travail, comme arriver au bureau, se mettre à la tâche et se concentrer, s'acquièrent avec le temps. Ce qui m'inquiète, c'est que ces jeunes, qui sont diplômés et qui se battent pour obtenir un emploi, perdent leurs capacités à développer leurs compétences professionnelles. Mais dès lors qu'ils sont dans la vie active, vous pouvez leur donner une certaine autonomie et vous verrez qu'ils se débrouillent très bien.

Vous écrivez beaucoup sur l'importance des connaissances tacites et du partage de celles-ci avec les jeunes employés. Comment les entreprises peuvent-elles exploiter ces connaissances ?

Il s'agit là d'un défi immense. Dans certaines entreprises américaines, trois quarts des salariés quitteront la structure dans les 5 prochaines années. Et la majeure partie des connaissances qu'ils ont acquises sont tacites, c'est-à-dire qu'ils ne les ont pas encore réellement partagées avec les autres. Le mentorat et l'encadrement vont jouer un rôle majeur dans les années à venir. Il faut que les salariés les plus expérimentés encadrent les jeunes et partagent avec eux le savoir qu'ils ont accumulé sur le marché, les clients, etc.

Comment encourager-vous le mentorat ?

Nous avons mené de nombreuses recherches sur le sujet et avons découvert que la présence ou non du mentorat au sein des entreprises ne dépend pas de sa mise en place réglementaire. Autrement dit, il faut définir la fonction de manière explicite et former les individus dans ce sens. Mais ce qui a réellement joué, c'est le modèle des dirigeants senior : lorsque les employés voient la direction encadrer des collègues, ils sont davantage susceptibles d'en faire autant. 

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'HONNEUR

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



VERTICAL SCREEN

Tony D'Orazio ressemble à beaucoup d'entre nous.

Cet homme d'affaires ne se considère pas comme écologiste. Cependant, au cours des ses activités commerciales, il a découvert des moyens de changer considérablement les choses. Et plus il a appris on métiers du développement durable et plus il veut agir.



PDG de Vertical Screen, Inc., entreprise de présélection des candidatures à Westminster, en Pennsylvanie, T. D'Orazio a récemment déménagé avec ses 300 employés dans le nouveau bâtiment de son siège, d'une superficie de plus de 4 600 m² et certifié LEED Platiné.

« Depuis plusieurs années, l'entreprise connaissait une croissance régulière, je devais donc prendre une décision : louer un autre bâtiment ou en construire un nouveau. Nous ne parvenions pas à trouver l'espace adéquat à louer, je n'avais donc pas le choix. Comme chacun le sait, la construction a un impact environnemental très négatif si elle est réalisée selon les méthodes classiques. J'ai pensé qu'il était de mon devoir de construire ce bâtiment

dans le respect des normes écologiques », précise-t-il.

Créer un bâtiment qui puisse obtenir la certification LEED Platiné offrait aussi des avantages à l'entreprise. T. D'Orazio savait que cela pouvait faire de Vertical Screen un employeur de choix parmi la génération Y qui constitue la majeure partie de ses salariés. Il savait qu'ainsi, son entreprise serait perçue par ses clients comme moderne, puisqu'elle serait l'exemple incarné d'une structure écologique.

Il était conscient que ses investissements dans un bâtiment durable seraient compensés par les économies d'énergie engendrées ; sans parler des avantages fiscaux. Tous les arguments étaient donc réunis en faveur de cette décision.



Le nouveau bâtiment, construit à l'extrémité d'une piste de l'ancien Naval Air Warfare Center (centre militaire aéronaval), ressemble à un immense hangar.

Globalement, il reflète tous les choix environnementaux responsables entrepris avec l'architecte Erdy McHenry ; que ce soit la forme en tonneau du bâtiment qui permet de fermer l'espace par un minimum de surface, la remise en place du site Brownfield existant, les processus de construction qui limitent les déchets, les matériaux utilisés tels que les menuiseries en bambou et les tapis en pneus recyclés, ou les systèmes mécaniques économes en énergie, notamment les pompes à chaleur et les réservoirs de récupération d'eau de pluie. Même les œuvres d'art, exposées partout dans le bâtiment et représentant la négligence environnementale, contribuent à transmettre le message clé de l'entreprise : ce bâtiment symbolise une préservation des ressources résolument tournée vers l'avenir et rejette les politiques de gaspillage du passé.

Il fallait également créer un espace de travail qui assure le confort, la productivité et le bien-être des employés.

T. D'Orazio, qui a lancé son entreprise en 1989, dans une pièce vide de son appartement, sait à quel point l'espace est important. Dans ce nouveau bâtiment, il ne voulait pas que ses employés se sentent enfermés, surtout en raison du type de travail qu'ils effectuent.

« Mes employés font partie des professionnels du savoir qui effectuent des recherches isolément, avec une part importante de concentration. Comme la plupart des entreprises, et surtout car nous sommes en phase de croissance, nous avons besoin d'optimiser notre espace immobilier, ce qui se traduit inévitablement par une plus forte densité. C'est pourquoi j'ai voulu créer un

cadre fonctionnel qui soit à la fois agréable à vivre et à regarder », ajoute-t-il.

Avec l'omniprésence des surfaces vitrées sur trois côtés, notamment des murs rideaux en verre de 12 mètres de hauteur à l'est et à l'ouest et un mur orienté sud, entièrement en verre, de 3 mètres de hauteur, le bâtiment a été conçu pour laisser pénétrer la lumière du soleil et offrir une vue grandiose sur la campagne environnante.

Grâce à l'immense mur végétal, c'est la nature toute entière qui s'invite à l'intérieur du bâtiment et les bureaux privés ont été placés dans des îlots centraux sur une mezzanine et non vers les murs extérieurs. Ainsi, les employés qui ne font pas partie de la direction profitent des meilleures vues.

Au début du projet, T. D'Orazio a laissé le choix à ses employés, entre une configuration en bench ouvert ou des stations de travail séparées. Ils ont choisi les stations de travail pour bénéficier d'une meilleure concentration, mais cela ne les a, pour autant, pas enfermés dans des compartiments. En lieu et place de panneaux, une structure Steelcase composée de colonnes et de poteaux a été installée entre les stations de travail, ce qui permet de créer une intimité sans clore l'espace.

Grâce à son nouveau siège, T. D'Orazio fait clairement progresser son entreprise en donnant la priorité aux besoins des personnes et de la planète.

« Je voulais créer un bâtiment unique et provoquer des réactions », ajoute-t-il.
« Je n'essaie pas de convertir les autres à l'écologie, mais j'espère que ce bâtiment aidera davantage de personnes à réfléchir au moins aux choix dont elles disposent. J'ai eu la chance de pouvoir apprendre de ce projet. J'espère que d'autres pourront en faire autant. »

UN NOUVEAU « TIERS LIEU » »

OFFRIR AUX EMPLOYÉS LA
POSSIBILITÉ DE CHOISIR LEUR
ESPACE ET LEUR MODE DE TRAVAIL

↑ Terrasse du WorkCafé, siège international de Steelcase



UNE STRATÉGIE ALTERNATIVE NE SIGNIFIE PAS QU'IL FAILLE DEMANDER AUX EMPLOYÉS DE DÉSESTER LES BUREAUX.

Espaces de travail non attribués. Centres de collaboration. « Tiers lieux » et même désormais « quarts lieux ». Espaces de travail alternatifs. Espaces de coworking. Bureaux équipés.

Quel que soit leur emplacement ou leur appellation, ces espaces de travail sont l'équivalent, dans un tout autre domaine, du Zipcar (société d'autopartage américaine). Les espaces sont partagés, échangés, réservés, loués ou simplement empruntés pour une certaine durée, et ne sont pas la possession d'une personne. À l'instar de Zipcar, ces nouveaux espaces de travail offrent trois avantages : financier, culturel et environnemental. Il n'est donc pas étonnant qu'ils soient en passe de devenir un composant très important de la norme actuelle, en matière d'entreprise moderne, à travers le monde.

Il est temps, même si pour certains cela n'a que déjà trop tardé, de réaliser une transformation totale de l'espace de travail traditionnel. Les espaces partagés permettent aux propriétaires de réduire l'espace immobilier ou d'optimiser celui dont ils disposent pour loger davantage de personnes, ce qui se traduit assez rapidement par des économies. D'autre part,

les espaces partagés sont plus intéressants si l'on souhaite bâtir une communauté et offrir aux salariés la possibilité de choisir leur lieu de travail, selon les tâches qu'ils ont à effectuer. Étant donné qu'ils représentent une forme de consommation en commun, ils sont plus écologiques, puisqu'ils nécessitent moins de ressources, tout en offrant les mêmes avantages requis pour un travail productif, dans un monde interconnecté.

Ainsi, de plus en plus d'entreprises reconnaissent que des stratégies originales en matière d'espace de travail peuvent contribuer à leur efficacité et à leur réussite globale. En augmentant la part des espaces partagés et en diminuant celles des espaces attribués, les entreprises peuvent optimiser nettement et rapidement leurs investissements immobiliers.

UNE COMPLÈTE TRANSFORMATION DES TENDANCES

Le phénomène des espaces de travail alternatifs a débuté il y a plus de dix ans, lorsque grâce aux technologies mobiles, on a découvert la bonne idée du siècle : le partage de connaissances peut avoir lieu presque n'importe où : à domicile, dans les coffee

shops, à la bibliothèque, dans un parc et même, si l'on en croit les publicités, près de la piscine ou à la plage.

Dans ces premières années de boom Internet, les salariés étaient tenus à distance des bureaux et les dirigeants étaient séduits par le potentiel de réorganisation de leurs équipes et par les économies engendrées. Un nouveau terme, « stratégies de travail alternatives », était né. Cela signifie que l'on permet, et que l'on encourage même, les gens à travailler où bon leur semble.

Une enquête de mars 2011, menée par Steelcase Inc. et CoreNet Global, a montré que désormais, la plupart des entreprises ont formalisé une stratégie de travail alternative. Seuls 14 % ont indiqué ne pas en disposer et ne pas en vouloir pour l'année à venir.

Lorsque le travail alternatif était une nouveauté, les gens pensaient que les espaces de travail disparaîtraient finalement, car tout le monde travaillerait à domicile ou dans des « tiers lieux ». Ce terme créé par le sociologue Ray Oldenburg, définit des « espaces extraordinaires », où les gens peuvent se regrouper et interagir, par opposition aux premiers lieux

8 CARACTÉRISTIQUES DES « TIERS LIEUX »

SELON RAY OLDENBURG

1. Leur emplacement est neutre.
2. Ils agissent comme un égalisateur social.
3. La principale activité reste la conversation.
4. Ils assurent un hébergement avec l'accès aux infrastructures.
5. Ils accueillent toute une bande d'habituels.
6. Ils restent des lieux discrets.
7. L'ambiance y est toujours joyeuse.
8. Ils font office de domiciles en dehors du domicile.

(domiciles) et aux deuxième lieux (bureau).

« R. Oldenburg a défini huit caractéristiques essentielles pour les tiers lieux », explique Frank Graziano, chercheur en espace de travail chez Steelcase. « Toutes ces caractéristiques créent un lieu déstressant, qui procure une sensation de bien-être et de confort, que l'allemand traduit par l'adjectif *gemütlich* ». Comme les coffee shops étaient les premiers espaces publics à fournir une connexion sans fil, dans une atmosphère *gemütlich*, ils sont rapidement devenus les « tiers lieux » où l'on pouvait travailler.

Jusqu'au moment où le rêve a laissé place à la réalité. « Tout le monde pense que travailler en dehors du bureau représente le bonheur parfait, jusqu'à ce qu'ils aient goûté la chose » ; voilà le sentiment souvent exprimé par les travailleurs mobiles aujourd'hui.

L'enquête de Steelcase/CoreNet confirme l'idée selon laquelle, même si la plupart des entreprises ont mis en place des stratégies de travail alternatives, la majeure partie des salariés se rend tout de même au bureau. Environ 50 % des sondés ont indiqué que 10 % ou moins de leurs employés étaient concernés par une stratégie de travail alternative.

La plupart des salariés viennent toujours au bureau, car ils estiment qu'il s'agit du meilleur espace possible pour travailler. Précisément, plus de 70 % des sondés ont affirmé que le bureau représentait le meilleur endroit pour échanger avec les collègues et 40 % ont déclaré que le bureau permettait d'accéder aux outils et technologies dont ils ont besoin.

Mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils sont satisfaits de leurs espaces de travail. Leurs modes de travail sont modernes et originaux et

leurs besoins sont différents et plus complexes que par le passé. En dépit de cette réalité, deux tiers des employés

estiment que leurs espaces actuels ne permettent pas de prendre en charge une diversité d'activités, comme le soulignent les enquêtes de satisfaction sur l'espace de travail, réalisées par Steelcase.

Étant donné que les exigences qui pèsent sur leurs épaules sont de plus en plus fortes aujourd'hui, les salariés souhaitent le noc plus ultra au travail : les bons outils, différents espaces accueillants et confortables et surtout, la possibilité de collaborer facilement avec leurs collègues.

Selon Richard Florida, auteur et théoricien, les salariés demandent de plus en plus de « quarts lieux », selon son expression ; c'est à dire d'« espaces où ils puissent communiquer, s'impliquer et dialoguer, mais aussi travailler. »

DAVANTAGE DE CHOIX EN MATIÈRE D'ESPACE DE TRAVAIL

De plus en plus d'entreprises reconnaissent désormais que des stratégies originales en

Le jargon évolue presque aussi vite que les espaces ; voici un petit glossaire des termes courants :

- **Espaces de coworking** : sont une alternative au travail à domicile, l'accent étant mis sur la création d'une communauté, généralement pour les indépendants et les petites start-ups.
- **Bureaux équipés** : fournissent un espace fédérateur pour les groupes qui ont besoin de travailler ensemble pendant une durée déterminée ; ils sont utilisés simultanément ou successivement par plusieurs groupes ou entreprises et sont parfois appelés centres de collaboration.
- **Espaces loués/en copropriété** : ils hébergent plusieurs entreprises dans une même structure, sur une longue durée ; les bureaux sont généralement séparés pour chaque entreprise, certains peuvent être partagés.
- **Bureaux satellites** : fournissent aux employés mobiles d'une entreprise des locaux dont ils peuvent disposer librement.
- **Espaces hybrides** : regroupent les employés sédentaires et mobiles au sein d'un même lieu, dans l'entreprise.
- **Tiers lieux en interne** : ils offrent une atmosphère décontractée comparable à un coffee shop où les salariés peuvent travailler au sein de l'entreprise.

matière d'espace de travail peuvent contribuer à leur efficacité et à leur réussite globale. Les chercheurs de Steelcase ont classé les différents espaces où il est possible de travailler et se sont concentrés sur les espaces alternatifs, qui dépassent les limites de l'entreprise ou qui se trouvent dans des locaux existants.

Ces types d'espaces, en particulier les locaux de coworking, sont de plus en plus courants dans les grands centres urbains à travers le monde. Selon une estimation, le nombre de bureaux de coworking a doublé au cours des 18 mois passés ; on en compte désormais environ 1 000 dans le monde. Les espaces de coworking et les bureaux satellites prospèrent, surtout en Europe, selon Suchakar Lahade, chercheur à Steelcase, qui a étudié les cultures et les différentes générations, au sein des espaces de travail, à travers le monde. Si l'on considère les tendances régionales, culturelles et sociales, il est clair que le travail à domicile n'est pas bien vu, dans la majeure partie de l'Europe. L'une des raisons de cette désaffection est sans doute que la plupart des domiciles européens sont plus petits qu'en Amérique du Nord et que généralement, il n'y a pas de pièce supplémentaire pour en faire un bureau séparé.

Autre raison pour laquelle les entreprises et villes européennes soutiennent farouchement le coworking : elles souhaitent réduire l'impact environnemental des émissions automobiles. Par exemple, en France, 50 000 personnes se déplacent chaque jour pour travailler et 87 % d'entre elles le font en voiture. La ville espère créer six centres de coworking au cours des trois prochaines années, pour réduire la distance des trajets effectués, pendant au moins quelques jours par semaine.

En Inde, les rues sont bondées et les trajets sont très longs, même en transports publics. Il est généralement impossible pour les salariés de travailler à domicile, étant donné le système familial étendu et la taille des habitations.

C'est pourquoi l'Inde a pu rapidement adopter la tendance émergente des bureaux satellites, explique S. Lahade. Cette transition pourrait aider les entreprises à attirer et à fidéliser les collaborateurs les plus talentueux, question centrale en Inde, où les opportunités professionnelles pullulent. De plus, « ces espaces peuvent avoir une fonction d'égalisateur social pour des personnes issues de milieux sociaux différents, avec un niveau d'instruction, une pratique religieuse et un pouvoir économique distincts ; ils pourraient donc être particulièrement recherchés. »

Où qu'ils se trouvent, les environnements de travail alternatifs permettent de rassembler les personnes, les espaces et les technologies d'une manière totalement inédite.



Le réseau social est très important dans le concept des espaces de coworking tels que le Betahaus Berlin, en photo en haut à gauche : les espaces partagés permettent aux équipes de se mélanger et d'échanger des idées.

UN MODÈLE DE COWORKING - LE BETAHAUS BERLIN

« Le concept de coworking est idéal pour la vie et le travail quotidiens de notre génération », explique Tonia Welter, cofondatrice du Betahaus Berlin, un espace de coworking qui accueille de plus en plus d'indépendants et de petites start-ups. « C'est comme la matérialisation de Facebook, un réseau social qui prendrait vie dans le réel. »

Les travailleurs louent l'espace à la journée ou au mois et partagent toutes les ressources, notamment la connexion sans fil, les imprimantes laser, les espaces ouverts pour les discussions ou les réflexions, les salles de réunion pour la collaboration ou les présentations aux clients, la cuisine et l'« open Design City » (la cité ouverte du design), qui est un studio expérimental, dans lequel les maquettes des nouveaux produits sont créées.

Conçu par Klemens Vogel de Vogel/Wang Architektur, l'environnement est un mélange de café viennois et de café internet de la Silicon Valley, qui permet un échange social dans un espace de travail accueillant.

Les espaces de coworking permettent un meilleur équilibre dans ce que T. Welter décrit comme « la frontière ténue entre la vie professionnelle et la vie personnelle. »

« Tout le monde a besoin d'un environnement de travail efficace, capable de fournir les équipements techniques nécessaires et d'assurer le

bien-être des personnes », ajoute-t-elle.

Le Betahaus propose une nourriture de qualité à la cafétéria, des plantes d'intérieur y ont été installées et l'on peut accéder à un jardin en plein air, ainsi qu'à plusieurs environnements différents, selon l'humeur ou la tâche du moment. Cet espace, qui est situé à proximité des transports en commun et des restaurants, encourage les gens à ne pas prendre leur voiture. Les personnes présentes ont en moyenne entre 25 et 35 ans et la plupart se déplacent à vélo.

La cafétéria est le point d'entrée, où les gens peuvent se rencontrer et se mélanger. Le petit déjeuner hebdomadaire en commun est l'occasion pour chacun de se présenter et de partager ses idées. L'étage au-dessus de la cafétéria comprend des espaces ouverts pour les personnes qui travaillent seules. L'étage au-dessus accueille les start-ups, avec des espaces pour les équipes de 4 à 8 personnes, dans un mobilier Steelcase composé de sièges cocoon et de tables Frisco® mobiles. Au centre, les équipes distinctes peuvent se réunir pour échanger, collaborer et créer ensemble.

Karim Douchouchi de la société Netzwiese, composée de deux personnes, affirme qu'il apprécie le fait que le mobilier puisse se déplacer et se régler sans effort.

Tout l'espace a été volontairement conçu pour créer une plateforme de réseautage.

« Certains utilisateurs ont coopéré pour créer de nouvelles start-ups, gagner de nouveaux clients ou simplement se concerter. Les utilisateurs sont très ouverts et considèrent qu'ils peuvent progresser de différentes façons, en tirant parti de l'expertise de chacun », explique T. Welter.

Ouvert en 2009, le Betahaus Berlin attire désormais environ 120 utilisateurs réguliers. Les fondateurs ont récemment ouvert un Betahaus à Hambourg et envisagent d'en lancer d'autres à Lisbonne, Cologne et Zurich.

La demande en espaces de coworking croît rapidement en Europe. Même si le but initial du mouvement était de répondre aux besoins des indépendants et des petites entreprises, les grandes entreprises et les municipalités ont été attirées par cette idée, car elles voient le pouvoir d'attraction que ces espaces exercent sur les employés et la potentialité d'innovation rapide et efficace qu'ils offrent. Peut-être l'un des révélateurs des tendances à venir est-il compris dans cette question : « L'écosystème du coworking représente-t-il l'avenir de l'innovation dans les entreprises ? ». Ce thème a été traité à la conférence « Coworking Europe 2011 ».

« Le coworking ouvre de nouveaux horizons », explique T. Welter. « Imaginez-vous à Lisbonne en été, en train de surfer, et à Zurich, en hiver, en train de skier dans les Alpes. Vous pouvez travailler où bon vous semble ! »



↑ Toutes les collaborations ne sont pas identiques, c'est pourquoi elles nécessitent chacune un espace différent. Au sein de GRID70, cette pièce permet une collaboration créative avec la possibilité de se consacrer, tandis que d'autres espaces ont été conçus pour un travail d'information et d'évaluation.

GRID70 OU LE CONCEPT DE COLOCATION

Imaginez toutes les possibilités qui s'offriraient à vous, si vous pouviez réunir, dans un même immeuble, des personnalités créatives issues de cinq entreprises différentes.

GRID70 est un centre de design unique en son genre, basé à Grand Rapids, dans le Michigan. Amway, Meier, Wolverine World Wide, Pennant Health et Steelcase occupent différentes zones, au sein du bâtiment de quatre étages, mais ils partagent des espaces communs.

« Nous pensons que mélanger des équipes de créatifs, issues de différents secteurs d'activités, peut provoquer des heureux hasards, qui sont susceptibles de générer de l'innovation, de nouveaux produits et de nouvelles mentalités », déclare John Malnor, vice-président des initiatives en matière de croissance, chez Steelcase.

« Autre avantage : nous partageons les coûts associés à des espaces collaboratifs haute performance, qui sont utilisés à 80 %. Si chaque entreprise créait des espaces comparables pour elle-même, tout le monde dépenserait des sommes considérables et leur taux d'utilisation serait beaucoup plus faible. Ce

type de consommation en commun se justifie parfaitement, surtout dans la conjoncture économique actuelle et les engagements de plus en plus soutenus des entreprises, en faveur du développement durable. Il est toujours mieux de consommer modérément. »

Le quatrième étage de GRID70 qui accueille l'espace partagé, comprend quatre zones de collaboration différentes. Chacune a été conçue selon les connaissances issues des recherches de Steelcase, avec différentes applications, permettant différents types de collaboration : informative, créative ou d'évaluation.

La salle de conférence multimédia, par exemple, est équipée d'une installation collaborative mediascape à quatre moniteurs, idéale pour un travail créatif réunissant jusqu'à six personnes. À l'inverse, la salle des équipes chargées des projets de pointe est un espace très flexible, conçu pour le partage des informations, les brainstormings et les tâches éditoriales impliquant jusqu'à 24 personnes. Aucune porte ne ferme cet espace et le mobilier qui peut être totalement supprimé, permet aux utilisateurs de s'asseoir, de se tenir debout ou de prendre ses aises. Des tableaux sont accrochés sur tous les murs et bien sûr, la salle est équipée d'un

système de vidéoconférence et d'un projecteur.

Le Forum est une pièce close pouvant accueillir 32 personnes. Équipée de tableaux traditionnels et interactifs, elle a été conçue pour permettre une production intense d'idées.

La pièce Gallery est un espace relativement formel, conçu pour le partage et l'évaluation d'informations. Elle est équipée d'une table de conseil qui peut accueillir jusqu'à huit personnes. Elle permet d'afficher les contenus à l'aide d'une application mediascape offert, dont les écrans sont placés à chaque extrémité d'une surface asymétrique, ce qui assure une parfaite visibilité à tous les participants.

Selon J. Malnor, la diversité d'espaces au sein de GRID70 est comparable à un outil qui prendrait en charge les besoins essentiels d'un travailleur : être entouré d'autres collègues, être stimulé par des choix et des changements et la possibilité de créer un réseau pour bénéficier de nouvelles idées et innovations. C'est ce qu'il décrit comme une « réflexion ouverte » appliquée au domaine de l'immobilier.

Wolverine a fait déplacer ses concepteurs produit pour huit marques différentes dans le

bâtiment du GRID70. Ces concepteurs étaient auparavant chacun dans des locaux distincts. « Wolverine a pris le chemin d'une communication, d'une collaboration et d'une innovation renforcées entre ses différentes marques », explique Rob Koenen, vice-président et directeur général de la marque de chaussures CAT, une division de Wolverine World.

« L'espace et les technologies de GRID70 sont parfaits à de nombreux égards », explique R. Koenen. « Nous avons appris que l'espace peut être le moteur de l'innovation, de la même manière que les individus. L'espace peut créer toute une « tribu » dont les membres se sollicitent les uns les autres, pour partager leurs expériences et leurs connaissances. »

Les avantages pour l'entreprise sont évidents. « Nous constatons que l'innovation s'inscrit véritablement dans l'ADN de notre entreprise, grâce à cet espace », affirme R. Koenen.

Une collaboration interentreprises commence à naître également, étant donné que les employés de toutes les cinq sociétés se mélangent au sein des zones communes. Récemment, lors d'une simple discussion informelle, les concepteurs de Steelcase et



Wolverine ont constaté qu'un matériau utilisé dans les sièges Steelcase pouvait parfaitement servir dans la fabrication d'une chaussure de la marque Wolverine.

« La valeur ajoutée se mesure en termes de résultats et d'impact à l'échelle de l'entreprise, puisqu'elle se traduit par davantage

d'innovation et un cycle de développement des produits plus court », explique J. Malnor. « Nous sommes également gagnants en termes d'efficacité, puisque nos besoins en espaces contractuels sont réduits et que l'utilisation de nos ressources immobilières augmente. »



« Désormais, notre vie personnelle est imbriquée dans notre vie professionnelle ; les gens ont besoin d'espaces où ils peuvent s'épanouir dans tous ce qu'ils entreprennent. »

→ Espace de restauration, WorkCafé, siège international de Steelcase

TIERS LIEU INTERNE À L'ENTREPRISE : LE WORKCAFÉ DE STEELCASE

Adopter une stratégie de travail alternative ne signifie pas qu'il faille tenir vos employés à l'écart des bureaux. Vous pouvez réduire votre espace immobilier et garder vos employés dans l'entreprise, en créant un espace alternatif interne.

Au siège international de Steelcase, à Grand Rapids, dans le Michigan, le WorkCafé qui a récemment ouvert ses portes optimise les ressources immobilières de l'entreprise, puisqu'il regroupe la cafétéria et une diversité de zones de travail dans une superficie qui était auparavant sous-exploitée, en tant que simple cafétéria.

Grâce à son ambiance de bistro et à un environnement de travail très fonctionnel, il est rapidement devenu le lieu de prédilection des

employés sédentaires, mobiles et de passage, tout au long de la journée.

« Nous voulions créer un type d'espace de travail qui était habituellement réservé aux petites entreprises ; un peu à l'image d'une société familiale », explique Joey Shimoda, AIA, dirigeant de Shimoda Design Group à Los Angeles, cabinet d'architecture chargé du projet. « Nos vies privées et personnelles sont imbriquées maintenant et les gens ont besoin d'un espace où ils puissent s'épanouir, quel que soit leur mode de travail ; cela peut aller d'un espace privé à des lieux totalement publics en passant par toutes les options intermédiaires. »

Conçu à la fois comme un centre d'activités et un refuge, le WorkCafé prend en charge presque toutes les tâches des employés : rattraper leur retard sur un projet, retrouver des collègues, se tenir informés des dernières

nouvelles et bien entendu, se restaurer. Une diversité d'espaces est proposée, notamment des salles de réunion ouvertes et fermées, des zones permettant de se tenir debout, assis ou de prendre ses aises, ainsi que des emplacements intérieurs et extérieurs. Les employés peuvent choisir un espace conçu pour la concentration ou un espace de détente ouvert avec un Starbucks et un bar facilitant les rencontres brèves avec les collègues.

Les couleurs ont été soigneusement choisies pour jouer sur l'atmosphère des différents espaces, avec tout d'abord des couleurs vives pour accueillir les visiteurs, lorsqu'ils descendent l'escalier d'honneur en royer, en partie surmonté d'une sculpture qui permet de s'orienter. « Je pense qu'aucune entreprise aux États-Unis ne possède une entrée comme celle-ci », affirme Joey Shimoda.

« Lorsque vous descendez l'escalier et pénétrez les lieux, vous découvrez la première zone qui est la plus ouverte, la plus « sociale ». Les couleurs sont ici plus chaudes. Il y a le bar, le garde-manger, le mur avec moniteur qui affiche des liens virtuels vers les entreprises et les sites Steelcase à travers le monde et l'activité y est toujours bouillonnante. Il y a beaucoup de monde, ce qui permet immédiatement de ressentir le dynamisme des lieux », explique Barbara Goodspeed, décoratrice d'intérieur senior, au sein de Steelcase Workspace Futures.

L'intensité des teintes diminue progressivement lorsque vous atteignez la zone calme, destinée à un travail de concentration, dans un espace en retrait.



↑ La plupart des cafétérias d'entreprise ont un taux d'occupation de 80 %+ uniquement à l'heure du déjeuner et se vident le reste de la journée. Le nouveau WorkCafé de Steelcase fournit un espace pour travailler et se restaurer, ce qui permet d'accroître l'efficacité globale des lieux, tout au long de la journée.



↑ Zone de collaboration, WorkCafé, siège international de Steelcase



↑ Barrière, WorkCafé, siège international de Steelcase



↑ Ici, vous pouvez aussi vous sustenter ! Tous les espaces sont directement reliés à la zone de restauration du nouveau WorkCafé de Steelcase, une zone réservée auparavant aux repas.



↑ Camp de base et isolas pour connexion, WorkCafé, siège international de Steelcase

Les mises en avant de la marque sont source d'inspiration et d'information, notamment la sculpture sur laquelle a été gravé le numéro de tous les 1 320 brevets que Steelcase a obtenus, au cours de son histoire centenaire. Au-dessus, une surface réfléchissante projette l'image de la personne qui se trouve là. Le message véhiculé est le suivant : chaque employé compte dans la réussite de l'entreprise.

Grâce aux nombreuses fonctionnalités de vidéoconférence, les équipes à distance peuvent se rencontrer virtuellement et un bureau est disponible juste en bas, avec imprimante, scanner et photocopieuse.

Près de la cuisine/cafétéria se trouvent des casiers pour mettre les ordinateurs portables et autres objets de valeur en lieu sûr. Une nourriture saine est proposée aux employés, très tôt le matin jusqu'à tard le soir, pour ceux dont les horaires sont décalés ou qui utilisent la vidéoconférence avec un collaborateur à l'autre bout du monde.

Le WorkCafé a été soigneusement conçu pour associer travail et restauration, et prendre en charge différents styles de travail, comme l'explique Cherie Johnson, responsable de la conception des showrooms et des espaces de notre marque, au sein de Steelcase Design Studio. « Nous voulons créer un équilibre entre vie sociale, satisfaction psychologique et confort physique pour promouvoir un réel sentiment de bien-être. Notre objectif était que les employés de Steelcase puissent prendre conscience de tous les avantages d'un espace de travail connecté. »

« Il s'agit d'une illustration parfaite de l'exploitation idéale d'un espace immobilier », affirme R. Goodspeed. « Cela n'implique pas forcément de réduire les superficies ou de regrouper davantage de personnes dans un même espace. Cela signifie simplement considérer l'espace de manière plus judicieuse, de réfléchir à la manière dont le mobilier, les outils et les technologies peuvent aider les gens à vivre et à travailler aujourd'hui. »

LE TRAVAIL, À SA JUSTE PLACE

La mobilité étant désormais la norme, c'est le travail effectué qui importe et non le lieu mis à disposition. Ironie du sort, cette liberté de choix du lieu professionnel oblige tous les espaces de travail, où qu'ils soient, à placer la barre plus haut. Les espaces « corrects » le sont uniquement si vous êtes tenus d'y rester et n'avez pas la possibilité de bouger.

Comme l'explique Tom Kelley d'IDEO dans son livre *The Art of Innovation*, « Tout le monde connaît le mythe de l'innovation qui prend naissance dans un garage, mais on grandit tous à un moment ou à un autre, et il nous faut trouver un véritable espace pour travailler. »

Il en va de même pour les coffee shops, les bibliothèques, les bancs dans les parcs, les placards et la plupart des autres « lieux flexibles » informels : tôt ou tard, ils ne suffisent plus si l'on veut faire du bon travail. ☐

UNE COURBE D'APPRENTISSAGE MODERNE

Voici les idées que propose Lennie Scott-Webber, Ph.D., responsable des environnements de Steelcase Enseignement & Formation, en matière de planification et de conception d'espaces d'apprentissage.



L'avenir de l'enseignement : utiliser l'espace, la pédagogie et les technologies pour provoquer une réelle implication des étudiants et des enseignants.



À PROPOS DE L'AUTEUR, LENNIE SCOTT-WEBBER, PH.D.

J'ai été propriétaire et dirigeante de plusieurs agences de design aux États-Unis et au Canada. J'ai enseigné dans trois universités et j'ai occupé un poste administratif, tout en menant des recherches sur les environnements liés à l'enseignement. Au cours de ces années, j'ai eu un aperçu d'une multitude de salles de classe, de l'intérieur. Je dirais que la plupart sont une insulte aux élèves, autant qu'aux enseignants.

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 favoriseraient réellement de nouveaux modes d'enseignement et d'apprentissage.

Une femme et sa fille ont fait six heures de route à destination d'une prestigieuse université ; elles sont impatientes de participer au programme d'orientation des étudiants potentiels de l'établissement. Le matin suivant, après seulement 10 minutes de visite du campus, la jeune fille aperçoit une salle de classe. Les salles de classe ne font pas partie de la visite, comme c'est généralement le cas, mais cette jeune fille a voulu y jeter un œil. Elle se précipite alors immédiatement vers sa mère pour lui dire : « Maman, ils utilisent encore de la craie et un tableau noir. Inutile de rester plus longtemps. »

Il s'agit là d'une histoire vraie, qui illustre les faiblesses de l'enseignement actuel.

Ce n'est pas que la génération Y ou les étudiants du millénaire préfèrent les nouvelles technologies aux tableaux traditionnels, ni que les parents exigent des locaux flamants neufs, ni que les établissements s'accrochent à des méthodes archaïques.

Il y a certes, un peu de tout ça, mais le cœur du problème est le suivant : la salle de classe et le tableau témoignent, aux yeux de la jeune fille, de sa mère et tout autre visiteur, du manque de préparation de l'établissement au type d'enseignement et d'apprentissage dont nous avons besoin aujourd'hui.

Le monde a bien changé depuis l'époque des

tableaux noirs, mais les salles de classe n'ont pas intégré le mouvement. Nombre d'entre elles ne sont pas prêtes à un enseignement moderne, une situation qui a motivé Steelcase à créer le groupe Steelcase Enseignement & Formation. (Plus à ce sujet plus loin).

Lorsque vous planifiez, gérez ou concevez des environnements, vous savez à quel point ils peuvent influencer les comportements. On peut alors se demander quel type de comportement naît d'une salle de classe rectangulaire classique (des sièges fixes en rangées bien délimitées, une estrade, un tableau rivé au mur), que l'on trouve dans presque chaque université, lycée et école ?

La réponse est : un enseignement passif. Les élèves sont assis, l'enseignant parle, tout le monde écoute (plus ou moins), il faut lever le doigt pour poser une question mais ne pas bouger. Et il ne faut s'attendre à aucune implication active des personnes.

Je pense pouvoir dire que nous avons tous souffert dans ce type de classe, et pour certains, nous y avons même piqué du nez. Elles sont les vestiges d'une approche productiviste inspirée des usines de fabrication et initiée dans les établissements il y a 200 ans !

Mais, entre temps, le monde a évolué. Le « par cœur » n'est plus la paracée et les entreprises ont besoin de personnes qui soient capables



APPRENTISSAGE ACTIF : UN NOUVEAU MODÈLE POUR LES SALLES DE CLASSE

de résoudre des problèmes complexes, de collaborer et d'avoir des idées pour renforcer l'innovation.

L'enseignement, a lui aussi, besoin d'innover et c'est précisément maintenant qu'il faut réinventer l'apprentissage et l'enseignement. Les étudiants sont prêts au changement et leurs parents en sont demandeurs. La jeune fille et la mère dont j'ai parlé plus haut ne sont pas les seules à avoir mis les voiles.

Heureusement, certains enseignants comprennent ce qui se passe, réfléchissent à leurs pédagogies et introduisent de nouveaux concepts en matière d'instruction et d'implication des étudiants, dans les processus d'apprentissage. Mais ils ont besoin d'être accompagnés. Ils pénètrent un territoire inconnu, occupé par trois entités : pédagogie, technologies et espaces. Ce territoire est celui de l'apprentissage actif, qui est l'avenir de l'enseignement.

Qui dit apprentissage actif, dit réelle implication des étudiants et des enseignants, des étudiants et de leurs camarades. Cela passe par une collaboration en binômes et en petits groupes, des projets en équipes, des étudiants qui se présentent aux autres étudiants, et la création et l'évaluation de contenus, au cours d'un apprentissage par problème.

Steelcase Enseignement & Formation a été

spécifiquement créé pour prendre en charge ces nouvelles approches. C'est également pour cette raison que j'ai quitté mon poste de présidente du département de décoration et de design d'intérieur de l'Université de Radford, pour devenir responsable des environnements liés à l'enseignement, chez Steelcase, et que j'écris cette rubrique.

Nous sommes, en quelque sorte, le guide Lonely Planet de ce nouveau territoire. Nous étudions les espaces liés à l'enseignement, du secondaire à l'enseignement supérieur et nous travaillons avec les institutions publiques et privées en Amérique du Nord. Nous allons à l'école tous les jours, nous écoutons et apprenons, nous travaillons avec les enseignants, les étudiants et les gestionnaires, ainsi que les architectes et les concepteurs, pour créer des espaces nouveaux capables d'optimiser l'apprentissage. Pour cela nous posons des questions, comme :

- L'espace permet-il à chacun d'être vu et entendu ?
- Permet-il de présenter les informations de manière dynamique ?
- A-t-il été conçu pour favoriser le mentorat, l'apprentissage et l'évaluation ?
- L'espace peut-il être affecté temporairement à différentes classes, tout au long de la journée ?

• Peut-il assurer les différents rythmes des différentes classes (anglais le matin, math l'après-midi, sciences en fin de journée) et les différents rythmes au sein d'un même cours ?

• L'espace permet-il clairement aux utilisateurs d'adapter les technologies, les outils et le mobilier à leurs besoins, selon les tâches qu'ils effectuent aujourd'hui et qu'ils entreprendront demain ?

• L'espace contribue-t-il à la réussite des étudiants ?

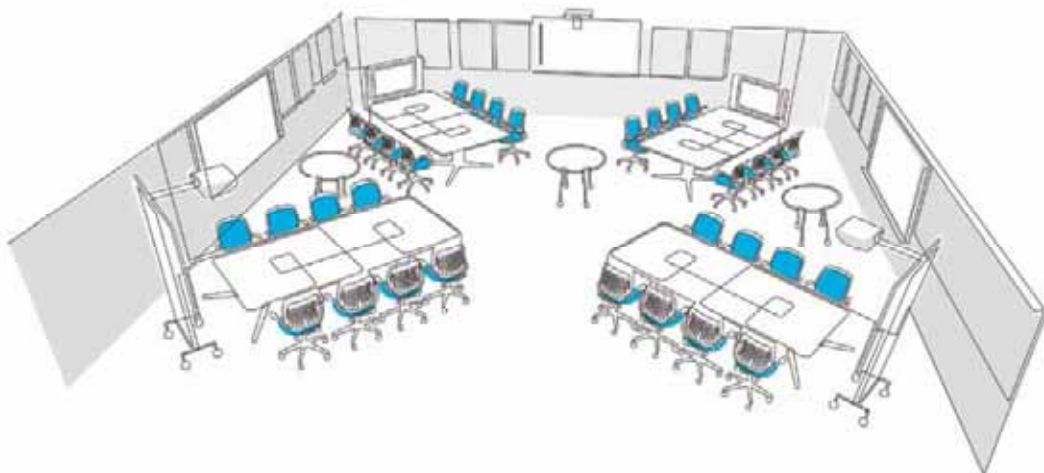
Chaque école, chaque société de design se trouve à un niveau de compréhension et d'acceptation différent en matière d'apprentissage actif (mode de fonctionnement, implications en termes de pédagogie, technologie et espaces). Tout notre travail consiste à rapprocher l'enseignement et le design, via un langage commun et la création de forums.

À l'instar d'un guide, nous mettons nos recherches et nos connaissances à la disposition de tous, à travers cette rubrique, pour impliquer toutes les personnes. J'espère que vous aussi, vous vous joindrez à ce débat d'idées.

Ces échanges sont bien trop importants pour que vous restiez dans le rôle d'un observateur passif.

APPLICATIONS DE CONCEPTION

Innovative Application Ideas



SALLES DE CLASSE POUR APPRENTISSAGE ACTIF

OBSERVATION

Comment faire pour qu'une salle de classe implique davantage les étudiants et l'enseignant ? Aucun autre espace d'apprentissage n'a, autant que la salle de classe, besoin d'idées fraîches en matière de conception. Tout le monde s'accorde à dire qu'il est désormais temps de reconsidérer la salle de classe pour créer un nouveau modèle, dans lequel les technologies et l'espace seraient intégrés et prendraient en charge la pédagogie ; il permettrait ainsi aux enseignants et aux étudiants de bénéficier d'une expérience plus active.

SOLUTION

L'environnement LearnLab mediascape intègre du mobilier, des technologies et des outils de travail, pour prendre en charge diverses méthodes d'enseignement et préférences d'apprentissage. Les différents sites permettent aux étudiants et aux enseignants de partager facilement les contenus, et grâce à la configuration unique en X, chacun peut clairement voir les données numériques et analogiques. L'association de l'environnement LearnLab novateur avec la solution mediascape a permis de modifier le point de vue des étudiants et des enseignants sur la salle de classe. Trois modes de partage de contenus numériques sont pris

en charge : cours magistral, création conjointe et partage en groupe. 

Pour découvrir comment l'environnement LearnLab mediascape peut prendre en charge différents styles d'apprentissage et d'enseignement, visitez le site suivant : <http://www.gyxlab.com/web/171features-and-benefits-000Fvntf-JB>

Pour en savoir plus sur les environnements LearnLab et découvrir comment ils peuvent renforcer l'apprentissage et la collaboration entre étudiants et enseignants, visitez notre site Web à l'adresse : <http://www.steelcase.com/en/resources/industries/education/pages/learnlab.aspx>



LE MAGAZINE 360 EST COMPATIBLE AVEC L'IPAD

Grâce à une nouvelle application pour iPad, vous pouvez désormais accéder au Magazine 360 en quelques tapotements.

Riches en articles sur les dernières recherches de Steelcase en matière d'espace de travail, sur les connaissances et les tendances du moment, le magazine 360 numérique, optimisé pour l'iPad, inclut également des vidéos et des diaporamas exclusifs.

TÉLÉCHARGEZ L'APPLICATION - STEELCASE 360 - GRATUITEMENT SUR ITUNES.

Steelcase

ATOMES ET PARTICULES



MIEUX CONCEVOIR, ENSEMBLE

Comment restaurer le dynamisme dans les villes et les régions qui subissent un déclin économique ? Dans cette optique, Steelcase et OpenIDEO ont présenté leur « défi » à la communauté OpenIDEO mondiale, qui comprend 10 000 personnes dans plus de 180 pays. Ensemble, ils conçoivent des solutions (allant de l'entrepreneuriat et de l'enseignement à la mobilisation des communautés et aux campagnes d'information) dont le but est de renforcer et de restaurer les zones qui subissent un déclin économique, un dépeuplement, le chômage, la dissolution des services sociaux/civiques et d'autres réseaux. Les économies mondiales étant de plus en plus interconnectées, nous avons une occasion unique de réfléchir à des moyens de rétablir le dynamisme et la prospérité au cœur de nos villes et de nos quartiers.

OpenIDEO est une plateforme en ligne destinée aux créatifs, un site où les professionnels peuvent mieux concevoir ensemble, pour le bien de la communauté. Sa réussite dépend de la participation de chacun, de nos idées, commentaires, concepts ou processus de design. Ce sont tous ces efforts, ces petits instants ou ces grands moments de partage et de collaboration, qui font de cette plateforme une ressource dynamique pour la résolution des défis mondiaux majeurs. IDEO a développé OpenIDEO pour inclure davantage de personnes dans le processus de conception et bénéficier des idées, des concepts et des appréciations de chacun.

Pour plus d'informations sur les modalités de participation, visitez le site Web d'OpenIDEO à l'adresse suivante : <http://www.openideo.com/open/vibrant-cities/brief.html>.



C'EST UN GARÇON

Le Magazine Interior Design a décerné le prix « Best of the Year Product Design » (meilleur produit de design de l'année « Boy - garçon en anglais ») au mediascape mini et mediascape mobile, dans la catégorie « accessoires de bureau ». Ces nouvelles solutions permettent d'optimiser l'expérience des utilisateurs avec le mediascape en transformant l'espace existant en un environnement de travail collaboratif.

Ce concours de design récompense les meilleurs projets et produits liés à la décoration intérieure, dans plus de 50 catégories. Les lauréats sont élus par un jury composé d'architectes et de designers de renom.



SIMPLY THE BEST

Steelcase compte parmi les 10 entreprises récompensées par le prix « American Society for Training and Development's BEST awards » (Prix des meilleures entreprises américaines ouvrant pour la formation et le développement). Ce prix récompense la réussite de Steelcase en matière d'innovation, grâce à la formation de ses employés, notamment dans le cadre du développement de son siège node™. Obtenir un prix « ASTD BEST Award », c'est gagner la reconnaissance la plus convoitée, exprimée par les professionnels les plus rigoureux du secteur de la formation.

Ce prix récompense les recherches d'une année entière, durant laquelle les professionnels de Steelcase ont évalué de nouvelles méthodologies en matière de design et ont développé un nouveau programme universitaire Steelcase, appelé « Think » (Penser), à destination des employés de l'entreprise toute entière. Le renouvellement des investissements en formation des employés a permis d'améliorer le processus de conception de l'entreprise. Le premier produit commercialisé par Steelcase, suite à la mise en œuvre du programme, a été le node™, un siège mobile destiné aux salles de cours, qui prend en charge différents styles d'enseignement, de configurations de salles et de préférences utilisateurs.

« Cette reconnaissance de nos pratiques en matière d'apprentissage et de formation valide les investissements et les conseils de notre POG Jim Hackett », explique Faye Richardson-Green, directrice du Centre international d'apprentissage et de formation et du Groupe international de management des talents de Steelcase Inc. « Qu'il s'agisse de l'enseignement des employés via notre Université Steelcase ou de la formation professionnelle, l'innovation est au cœur de toutes les démarches de Steelcase ».



L'IDEA RÉCOMPENSE MEDIASCAPE

L'environnement mediascape avec vidéoconférence HD a reçu le prix Bronze de l'IDEA (International Design Excellence Awards - Prix d'excellence du design international), concours annuel qui récompense les conceptions favorisant la qualité de la vie et l'économie. Un jury issu de l'IDGA (Industrial Designers Society of America - société des designers industriels des

États-Unis) a nommé vainqueur l'environnement mediascape avec vidéoconférence HD, dans la catégorie « bureau et productivité ».

Fondé il y a 31 ans, le concours de l'IDEA a pulvérisé son record de candidatures en 2011. Parmi les 524 finalistes, 27 ont reçu le prix Gold, 66 le prix Silver et 96 le prix Bronze.

