

NUMÉRO 6

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

360.steelcase.com

**Un leader en action :
Arthur Lambert, PDG
de LexJet**

Un nouvel espace, des employés
redynamisés et des ventes record.

**Le développement
durable à l'honneur**

Les ateliers de développement
durable cultivent une vision
originale du futur.

**Questions/Réponses
avec Pankaj Ghemawat**

Votre entreprise est-elle réellement
mondialisée ? Probablement pas
autant que vous pourriez le croire.

360°

Culture Code

**OPTIMISER L'ESPACE DE TRAVAIL
POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS ACTUELS
EN MATIÈRE DE MONDIALISATION**





FrameOne Bench avec media:scape



media:scape mini



media:scape hauteur debout



media:scape mobile



media:scape version lounge



LA COLLABORATION AMPLIFIEE

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



DANS CE NUMÉRO

La mondialisation est un objectif stratégique dans l'économie interconnectée et interdépendante d'aujourd'hui. L'espace de travail représente un atout sous-exploité, que les entreprises peuvent utiliser pour accélérer ce processus complexe qu'est la mondialisation. Les entreprises leaders, qui comprennent le rôle majeur de la culture dans les environnements professionnels, peuvent tirer profit de l'espace comme un avantage concurrentiel.

Face à ce défi, l'équipe de Steelcase WorkSpace Futures vient de terminer une étude portant sur 11 pays, dans le but de mieux comprendre les codes culturels au travail. Leurs connaissances peuvent aider les entreprises à intégrer les valeurs importantes, les comportements des employés et les contextes culturels plus larges dans des environnements de travail efficaces, à travers le monde.

RÉSEAUX SOCIAUX

REJOIGNEZ LA CONVERSATION

Retrouvez nos informations les plus récentes sur nos réseaux sociaux : actualité, vidéos, produits, connaissances, recherches et observations sur le monde du travail, les utilisateurs et les espaces de travail.

Visitez steelcase.com

-  [linkedin.com/company/steelcase](https://www.linkedin.com/company/steelcase)
-  [facebook.com/Steelcase](https://www.facebook.com/Steelcase)
-  twitter.com/steelcase
-  [youtube.com/steelcasetv](https://www.youtube.com/steelcasetv)

SOMMAIRE

24

CULTURE CODE

L'équipe de Steelcase WorkSpace Futures vient de terminer une étude sur les différences culturelles de 11 pays, dans le but de mieux comprendre les codes culturels dans les espaces de travail. Leurs connaissances nous enseignent comment intégrer des valeurs importantes, les comportements des employés et les contextes culturels dans les environnements de travail, partout dans le monde.

35

Une étude sur onze pays

Un aperçu de la relation qui existe entre les comportements des employés et l'environnement professionnel, pour chacun des 11 pays, et ce que cela nous apprend sur eux.

102

Tous semblables, à quelques différences près

En comparant les environnements professionnels dans 11 pays, l'étude a identifié des différences et des similitudes. Les opportunités et les défis présents dans chacune de ces cultures montrent comment un espace bien conçu peut favoriser la confiance entre les individus, optimiser leur collaboration et permettre, in fine, une mondialisation plus rapide et plus efficace de l'entreprise.

18 Questions/Réponses avec Pankaj Ghemawat

Votre entreprise est-elle réellement globalisée ? Probablement pas autant que vous pourriez le croire, selon cet auteur et économiste. Mais c'est précisément le moment de se lancer.

136 Un leader en action : Arthur Lambert

Le PDG de LexJet nous raconte comment le nouvel espace du groupe a redynamisé les employés, a permis d'accroître les ventes jusqu'à des niveaux record et a optimisé le service clientèle.

140 Rencontrez les experts

Trois des plus grands spécialistes des États-Unis nous donnent leur point de vue sur la conception d'espaces d'apprentissage actif et l'optimisation des environnements éducatifs.

144 Les idées originales sont célébrées en Allemagne

Les célébrations mondiales organisées à l'occasion du centième anniversaire de Steelcase, durant toute l'année, ont rassemblé plusieurs intellectuels, qui ont réfléchi aux innovations futures de l'industrie.

DEPARTEMENTS

6 Perspectives

16 Tendances 360

124 Les enseignements tirés

148 Atomes et particules




360°

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

360.steelcase.com

PARTICIPEZ A 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.**

-  [facebook.com/steelcase](https://www.facebook.com/steelcase)
-  twitter.com/steelcase
-  [youtube.com/steelcasetv](https://www.youtube.com/steelcasetv)

LE MAGAZINE 360 SUR L'IPAD

Recherchez le « magazine Steelcase 360 » dans le kiosque. Compatible avec l'iPad. Nécessite iOS 3.2 ou version supérieure.



PERSPECTIVES

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

L'équipe chargée de Culture Code

« De plus en plus d'entreprises sont mondialisées, cela signifie que les individus ont la possibilité de travailler avec des personnes du monde entier. C'est totalement fascinant, mais cela peut également être frustrant, car il faut adopter une nouvelle mentalité », explique Catherine Gall, directrice des recherches de Steelcase Workspace Futures.

C'est précisément ce qui a motivé l'étude sur le Culture Code de 11 pays, qui vient de s'achever et qui a été menée par C. Gall et l'équipe internationale de Steelcase Workspace Futures. L'objectif était de mieux comprendre les codes culturels, au sein de l'espace de travail, et de déterminer comment les entreprises peuvent exploiter ces connaissances pour créer des environnements de travail efficaces, dans un monde mondialisé (p 24).



IZABEL BARROS
Rio de Janeiro, Brésil

« Je m'intéresse tout particulièrement aux difficultés associées à l'innovation multiculturelle, à la constitution d'un capital de connaissances et aux nouvelles méthodes de travail et de gestion du changement. »



SUDHAKAR LAHADE
Grand Rapids, États-Unis

« Le monde est indiscutablement plus interconnecté, mais cela ne signifie pas que l'uniformité doive régner. Il est plus important que jamais de comprendre les différences culturelles. »



CATHERINE GALL
Paris, France

« Aujourd'hui, les entreprises mondialisées avancent dans la même direction ; elles sont simplement à différents niveaux du parcours. »



ANNEMIEKE GARSKAMP
Amsterdam, Pays-Bas

« Mon objectif est de créer des espaces de travail dynamiques, en associant conception de l'espace et ambition de l'entreprise. »



YASMINE ABBAS
Paris, France

« En tant que 'néo-nomades', nous sommes physiquement, mentalement et numériquement mobiles. Lorsque vous évoluez d'une culture à une autre, vous vous adaptez et effectuez les ajustements culturels nécessaires. Plus vous vous déplacez, plus vous vous adaptez. »



ILONA MAIER
Strasbourg, France

« Il semble, d'après les observations, qu'une transformation radicale des préférences et des comportements se mette en place, dès lors qu'une économie prospère et que la société évolue. Plusieurs approches coexistent. Il est plus important de comprendre les contrastes d'une société en mouvement que d'énoncer des généralités. »



MELANIE REDMAN
Grand Rapids, États-Unis

« Les entreprises adhèrent de plus en plus à l'idée d'être réellement mondialisées, c'est pourquoi la fonction essentielle de l'espace de travail sera de rapprocher les individus, dans l'entreprise même, mais aussi avec l'extérieur. »



BEATRIZ ARANTES
Paris, France

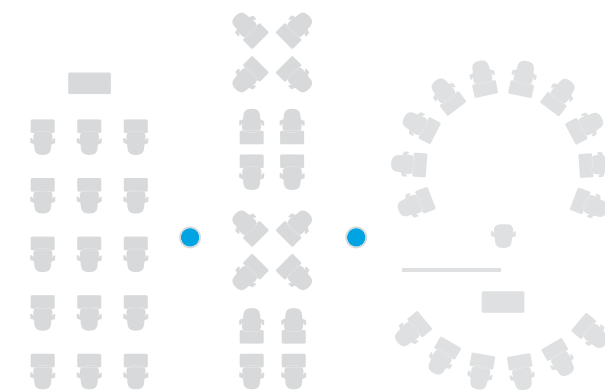
« Je suis une nomade brésilienne basée à Paris et je partage ma vie entre huit pays. »



Et si un siège pouvait favoriser la réussite des étudiants ?

Nous pensons que c'est possible. C'est dans cette optique que nous avons conçu le siège node™.

steelcase.com



8h05
Cours magistral

8h27
Projet en petits groupes

8h5
Discussion au sein de groupes
plus larges et cours interactif

EL CONCURSO

LES ETUDIANTS ESPAGNOLS ELABORENT
DES SOLUTIONS DE DESIGN

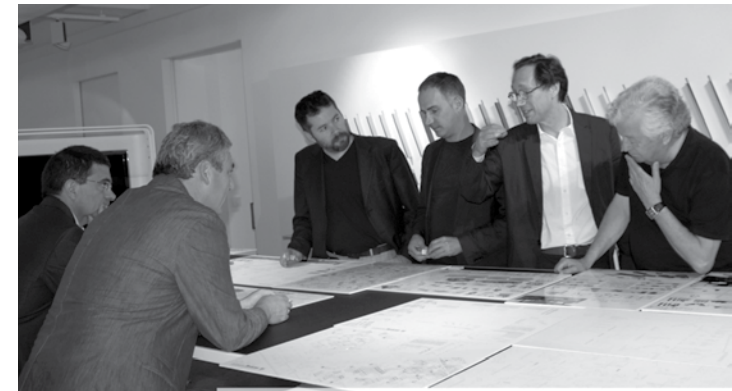


Des étudiants issus des écoles d'architecture espagnoles ont récemment participé à un concours parrainé par Steelcase. L'exercice consistait à concevoir de nouvelles approches pour répondre aux besoins d'un monde interconnecté. C'est la deuxième année où les étudiants sont amenés à étudier un problème de conception, via ce concours.

42
PROJETS

250
PROPOSITIONS

27
UNIVERSITES



Les projets ont été évalués par un jury composé d'architectes espagnols renommés, notamment :

Edgar González

Gerardo Ayala

Ramón Esteve

Luis Vidal

Fermín Vázquez



« Ce concours a été organisé dans le but de soutenir les étudiants en architecture et en design, en leur donnant la possibilité de rencontrer des professionnels ».

— Alejandro Pocina, président, Steelcase Espagne et Portugal

« Les réactions ont été nombreuses : 27 universités nous ont soumis 42 projets », explique A. Pocina. Les étudiants pouvaient participer individuellement ou en groupe de 4 personnes maximum. Les critères d'évaluation incluaient l'originalité et la durabilité, ainsi que le respect des principes de conception d'un espace de travail interconnecté : optimisation de l'espace immobilier ; meilleure collaboration ; attrait ; formation et implication des employés ; création d'une marque et de la culture d'entreprise ; bien-être favorisé au travail.



« Notre souhait était de créer un espace de travail rêvé, dans n'importe quel endroit du monde. »

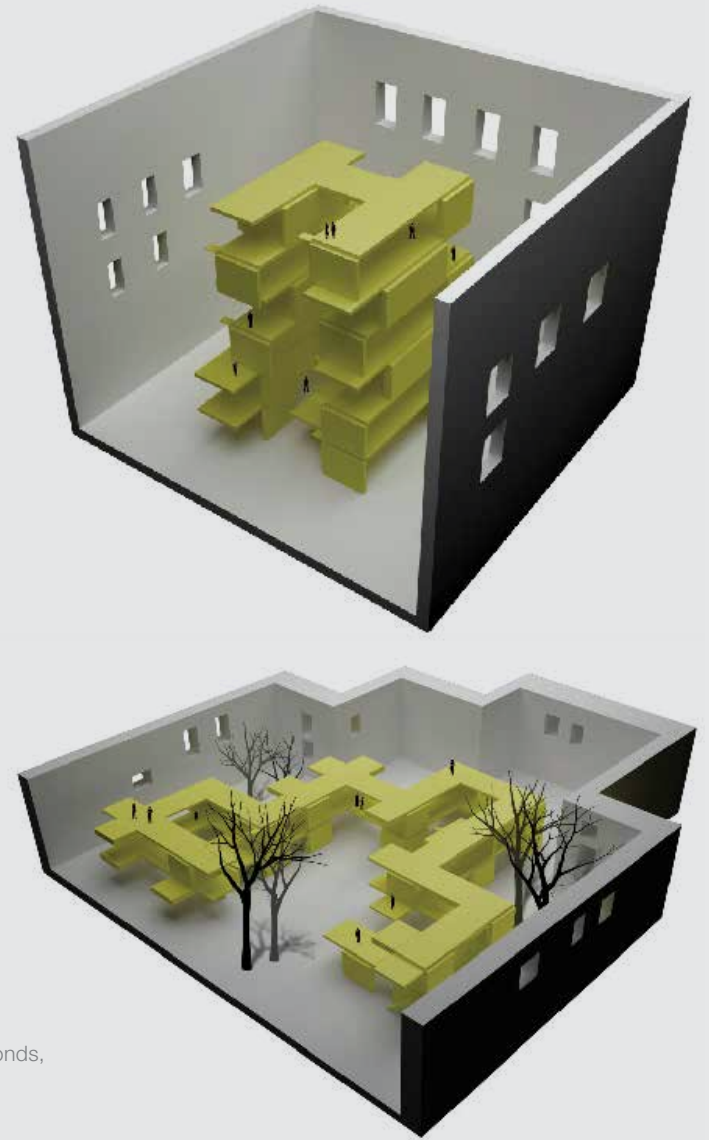
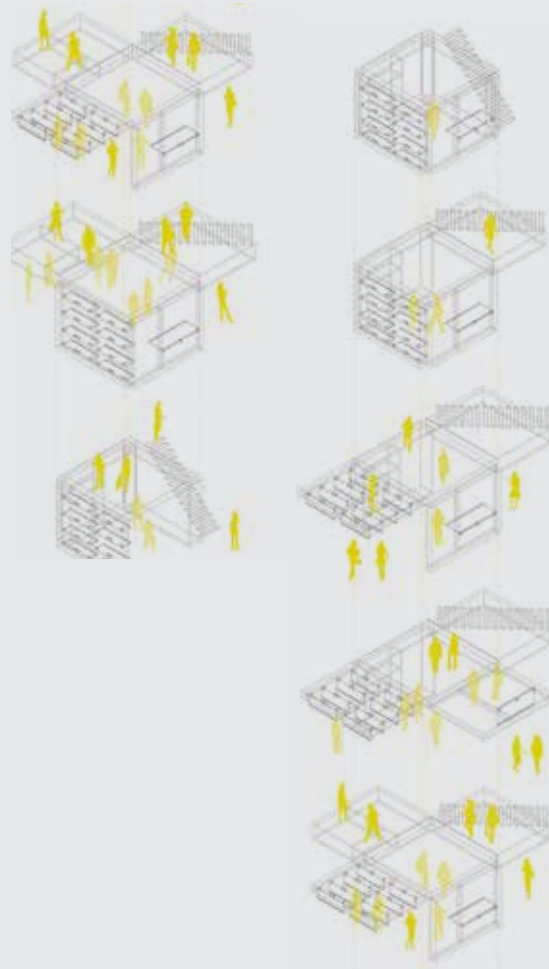


SAC POUR BUREAU STEELCASE

Les étudiants ont créé un espace modulable et personnalisable, qui est également portable et quasiment immatériel. Les outils de base sont regroupés en un élément mobile unique (ordinateur, wi-fi, lumière, siège) qui s'intègre dans un « sac à dos » ; celui-ci fonctionne avec un mécanisme gonflable qui permet une installation en toute simplicité.



Les gagnants du 1^{er} prix sont :
María Lozano Correa
Sergio Del Barco
Pablo Magán Uceda
Raúl Olivares Chaparro
(Université Alcalá De Henares)



« Même les murs peuvent être transformés en étages ou en plafonds, selon les besoins des utilisateurs. »

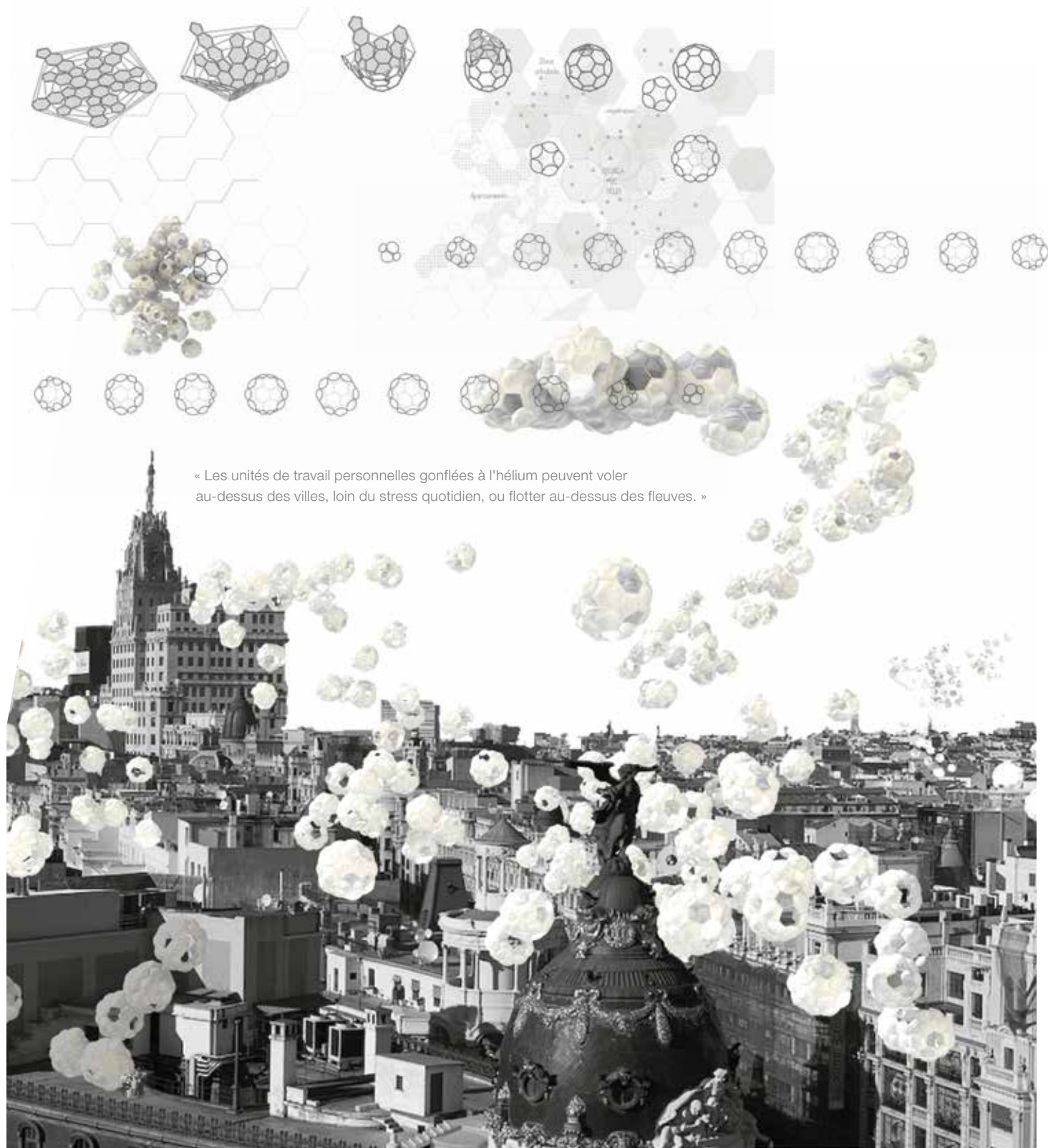


UN AUTRE MONDE

Inspirés de l'œuvre « Un autre monde » d'Escher, les environnements sont présentés sous différents angles. Ils jouent avec la perspective et donnent l'impression que le sol, le plafond et les murs sont interchangeables.



Les gagnants du 2^e prix sont :
Paloma García de Soria Lucena
María Carretero Fernández
Pilar Fernández Rueda
(Université de Séville)

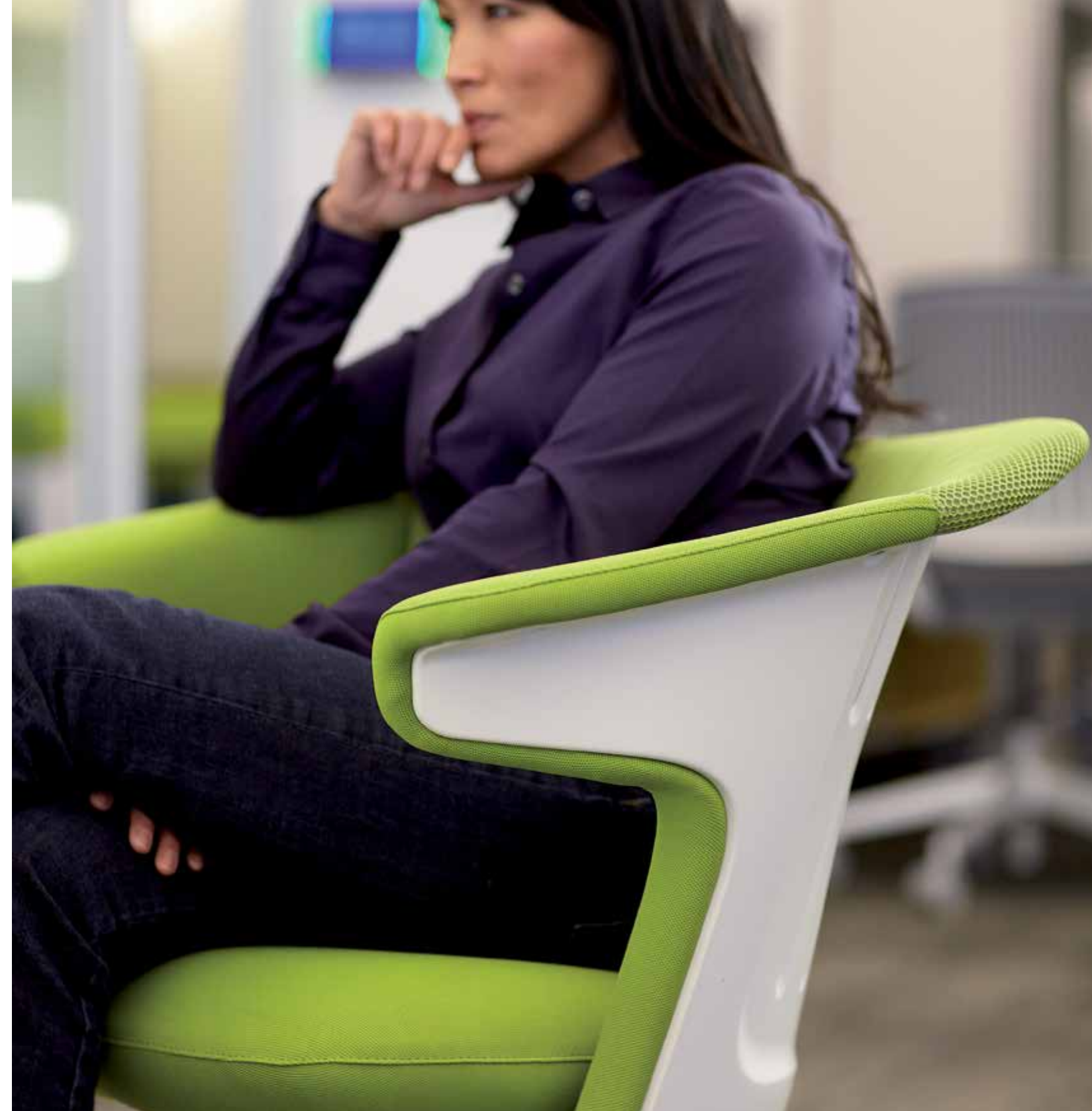


UNITÉ DE TRAVAIL PERSONNELLE

Les étudiants ont créé une « unité de travail personnelle » (UTP). Ces UTP représentent une structure de travail confortable et reliée au monde entier, dans laquelle les gens peuvent travailler individuellement ou se joindre à plusieurs autres UTP, pour collaborer avec elles.



Les gagnants du 3^e prix sont :
Tamara De Los Muros Sevilla
Juan José Cobo Omella
Beatriz Rodríguez Martín
(Université polytechnique de Madrid)



FAVORISER LA COLLABORATION

Le siège i2i a été conçu pour que chacun puisse s'orienter vers ses collaborateurs, sans pour autant sacrifier son confort ou se déconcentrer. Ce siège collaboratif permet différentes postures sans réglages. Les utilisateurs peuvent ainsi rester connectés et impliqués dans leur travail.

steelcase.com

TENDANCES 360

La vidéo au quotidien



La vidéo est devenue omniprésente à la fois dans notre vie privée et professionnelle. Le trafic vidéo s'intensifie de manière exponentielle, en raison de la convergence des technologies (plus petites, de meilleure qualité, bon marché) et de notre fonctionnement social (nous aimons les échanges et préférons communiquer en face à face).

Dans notre vie personnelle, la vidéo nous permet de garder le lien avec nos familles et nos amis. Dans notre vie professionnelle, elle est devenue un outil stratégique, pour rester connectés avec nos équipes et nos collègues.

La vidéo fait partie de notre quotidien, où que nous soyons.

Le trafic est en hausse

En 2016

70%

70 % de l'ensemble du trafic de données concerneront la vidéo mobile, soit une hausse de 52 %.¹

1 Source : index VNI (Visual Networking Index) de Cisco® Mise à jour des prévisions concernant le trafic de données mobiles dans le monde

En 2016

72%

On estime que 72 % de l'ensemble du trafic vidéo concerneront la vidéoconférence sur le Web, soit une hausse de 61 %.²

En 2016

55%

55 % de l'ensemble du trafic Internet grand public concernera le trafic vidéo, soit une hausse de 51 %.²

2 Source : Index VNI de Cisco, Forecast + Methodology, 2011- 2016

Les comportements changent

62%

62 % des employés collaborent régulièrement avec des collègues se trouvant dans d'autres pays et dans des fuseaux horaires différents. L'intensification des collaborations va de pair avec l'augmentation des besoins en outils vidéo et numériques, pour faciliter les échanges.³

3 Source : Economist Intelligence Unit, 2009

4 milliards

de vidéos vues par jour sur YouTube.⁴

4 Source : YouTube

40 millions

d'utilisateurs simultanés de Skype en avril 2012.⁵

5 Source : données Skype

Des améliorations sont encore possibles

Malgré une utilisation accrue de la vidéoconférence, les gens sont de plus en plus mécontents de leur expérience. Fait intéressant, leur désagrément n'est pas uniquement dû à l'aspect virtuel de l'échange, mais également à la dimension physique de l'expérience. Souvent, les lieux d'accueil des vidéoconférences sont inadaptés.

72%

des individus affirment qu'ils remarquent leur apparence physique à l'écran.⁶

58%

Lorsqu'ils assistent à une vidéoconférence, 58 % des individus se trouvent trop fatigués ou complètement éteints, en raison de l'éclairage utilisé ou de la mauvaise qualité de la caméra équipant leur ordinateur.⁶

L'expérience vidéo doit être pensée

66%

des sondés affirment qu'ils utiliseraient la vidéoconférence si cela était aussi simple que le téléphone.⁶

60%

déclarent avoir besoin de petits espaces privés pour les vidéoconférences en tête à tête, ainsi que d'autres espaces plus vastes pour les sessions de groupes.⁶

6 Source : enquête interactive de Harris réalisée pour Steelcase

36%

reconnaissent que leur espace de travail ne permet pas l'intimité nécessaire pour une session de vidéoconférence en tête à tête.⁶

L'avenir de l'expérience vidéo

Quel rôle le design peut-il jouer dans l'optimisation de l'expérience vidéo ? Comment pouvons-nous créer des lieux qui renforcent les interactions humaines ? Pour en savoir plus, consultez le site :



<http://go.steelcase.com/J3xPtR>

Q

QUESTIONS/RÉPONSES PANKAJ GHEMAWAT

La vie et le travail de Pankaj Ghemawat portent sur la culture asiatique, américaine et européenne. Né à Jodhpur, en Inde, il a étudié à Harvard, enseigne à l'IESE Business School de Barcelone et est consultant auprès d'entreprises du monde entier. Dans son nouvel ouvrage « World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It », il soutient, contrairement à un autre best-seller, que le monde n'est pas plat, que la culture locale, le lieu géographique et les frontières influencent toujours le comportement des individus et des entreprises

« Vous n'êtes peut-être pas aussi "globalisé" que vous le pensez. »

Dans votre livre « World 3.0 », vous expliquez que la mondialisation a beaucoup moins progressé que ce qui est généralement admis.

Ce sont les données qui nous le confirment. Seul 1 % des courriers postaux dépassent les frontières nationales. Moins de 2 % des appels téléphoniques sont internationaux. 18 % seulement de l'ensemble du trafic Internet dépasse les frontières nationales. Sur Facebook, 85 % des amis se trouvent sur le sol national. Considérons à présent le commerce, sujet d'actualité. Certains affirment que les États-Unis consomment tellement de produits fabriqués en Chine qu'ils pourraient résorber le chômage en supprimant tout simplement les importations en provenance de Chine. En réalité, le pourcentage des dépenses liées à une consommation de produits chinois par les Américains est de 1,3 % à 2 %.

La plupart des entreprises surestiment-elles le caractère mondialisé des activités ?

Généralement, nous estimons tous avoir de l'expérience avec la mondialisation dans notre vie

quotidienne, c'est pourquoi nous pensons qu'il est inutile de vérifier les informations. J'aime bien cette citation de Daniel Patrick Moynihan « Chacun a le droit d'avoir son opinion, mais personne n'a le droit d'inventer les faits ». Je me base sur les faits pour établir une preuve ancrée dans la réalité, au lieu de prendre un élément qui correspond à ce que j'imagine être vrai.

Pourquoi les dirigeants d'entreprise les plus expérimentés et habitués des voyages sous-estiment-ils les différences qui existent entre les pays et les cultures, dans leurs activités ?

Certains dirigeants d'entreprises très prospères sous-estiment les difficultés à mener une activité à l'étranger. Les entreprises s'implantent généralement à l'étranger lorsqu'elles se sentent à l'étroit sur le sol national, sans doute lorsqu'elles ont plus ou moins réussi. Et c'est peut-être humain, mais il est néanmoins déplacé, d'extrapoler et de penser que si l'on a pu devancer tous nos concurrents dans notre propre pays, il ne devrait pas être très compliqué de faire la



GHEMAWAT a obtenu son bachelor et son doctorat à Harvard pour devenir le plus jeune professeur à temps plein de la Harvard Business School où il a enseigné pendant 25 ans. Il a travaillé pour McKinsey & Company et est actuellement professeur de Stratégie Globale à l'IESE Business School de Barcelone.

&

R

même chose dans d'autres pays, moins développés. Mais c'est oublier que les frontières, la géographie et les cultures locales ont encore une importance capitale.

Comment les entreprises peuvent-elles comprendre et travailler avec ces différences à l'échelle internationale ?

Il faut considérer le concept des trois A : adaptation, agrégation et arbitrage. L'adaptation implique des stratégies d'ajustement aux différences entre les pays, ce qui correspond à l'expression « À Rome, fais comme les Romains ». L'agrégation comprend l'idée suivante : bien que les économies soient différentes, elles peuvent parfois être regroupées ensemble pour créer une situation plus favorable que lorsque des économies d'échelle sont réalisées dans chaque pays individuellement, ce qui conduirait finalement à des stratégies adaptatives. Par exemple : Wal-Mart ouvre un bureau régional en Asie. L'idée est la suivante : malgré les différences entre les pays asiatiques, il existe probablement davantage

d'homogénéité et une proximité géographique plus grande entre eux, que par exemple, entre deux pays choisis au hasard, dans tout le groupe Wal-Mart. Donc, en établissant un siège régional, vous réaliserez des économies en termes de frais généraux, de temps de gestion, de trajets, etc. La troisième stratégie permettant de gérer les différences consiste, non pas à s'y adapter ou à les surmonter, mais d'utiliser un arbitrage : ceci pour exploiter les différences, en achetant par exemple à un prix faible dans un pays et en revendant à un prix élevé dans un autre. Il est généralement conseillé aux entreprises d'associer ces trois stratégies en les adaptant à leur industrie, à leur position et à leurs capacités.

Les équipes travaillant à distance font aujourd'hui partie du quotidien. Comment les entreprises peuvent-elles aider les personnes de différents pays et cultures à travailler ensemble ?

Tout d'abord, il faut s'assurer qu'un nombre suffisant de personnes aient une expérience du travail à



l'étranger et que tous ne travaillent pas dans leur pays d'origine. Les dirigeants d'une entreprise internationale doivent se déplacer à l'étranger. Il faut se demander s'ils ont de l'expérience du travail à l'étranger. Les données que j'ai consultées et qui m'inquiètent le plus, montrent qu'au sein des entreprises américaines, en général, les expatriés mettent plus de temps à gravir les échelons dans la hiérarchie de l'entreprise. Ce sont souvent les personnes qui sont restées dans le bureau du siège qui réussissent le mieux. Ce qui est important, c'est d'identifier les bonnes personnes, de les former et de les déplacer au sein de l'entreprise. Cela prend du temps, car cela nécessite de gagner de la crédibilité en interne. On ne peut pas le faire sur un coup de tête, il faut y réfléchir et se demander si l'entreprise s'y impliquera totalement ou pas. Les enjeux sont plus importants aujourd'hui. Pendant les 20 ou 30 années qui ont suivi la fin de la deuxième guerre mondiale, il existait un lien entre les revenus par habitant et la taille du marché. Ainsi, les marchés les plus importants pour nombre de catégories de produits incluaient la même liste de pays riches. Mais, les choses ont changé au cours des 10 à 15 dernières années, pour un grand nombre de catégories de produits. Ces marchés si différents, lointains, petits et inintéressants, représentent désormais des clients importants. Dans de nombreuses entreprises, l'organisation doit être davantage diversifiée pour prendre en charge les stratégies de croissance des marchés émergeants ; et cette diversité engendrera, au sein même de l'entreprise, davantage de distance qu'il faudra combler.

Dans quelle mesure la technologie est-elle efficace pour effacer cette distance ?

Nous devons apprendre à gérer de manière plus judicieuse les échanges entre les employés qui sont éloignés et différents les uns des autres. Peu

d'entreprises tirent totalement avantage des nouveaux outils collaboratifs ; elles pourraient exploiter davantage les nouvelles technologies pour optimiser la communication en interne. De plus, nous savons que nous devons passer du temps avec les autres, car ce sont grâce à ces échanges que les idées qui germent dans nos esprits deviennent de réelles innovations commerciales. Les recherches montrent que la communication électronique nécessite des réinitialisations régulières avec des réunions en face à face. Même si deux personnes se connaissent depuis un certain temps, si elles essaient de mener des projets complexes sur une longue période uniquement par la voie électronique, la perception qu'elles ont chacune de l'autre sera inévitablement ébranlée. La distance effrite considérablement le sentiment de confiance.

Comment les entreprises peuvent-elles parvenir à mieux comprendre les marchés et les clients les plus lointains ?

Pour les très grandes entreprises, le plus utile serait probablement de leur faire remarquer qu'elles ne sont pas si mondiales qu'elles le pensent. Voyager à l'étranger ne suffit pas. Une étude sur les dirigeants a conclu qu'il faut au minimum trois mois en immersion pour pouvoir évaluer dans quelle mesure la culture, la politique et l'histoire d'un pays affectent les entreprises de ce pays. Nous devons tous prendre davantage conscience du monde qui nous entoure et encourager les gens à se montrer plus curieux envers les autres et leurs différences. C'est cet élément qui est généralement absent. Le protocole global des attitudes à adopter (Global Attitude Protocol) est un bon point de départ pour mesurer les efforts à fournir.

QUELLE EST VOTRE APTITUDE À LA MONDIALISATION ?

Quelle connaissance avez-vous des autres peuples et cultures ? Profitez-vous des occasions qui s'offrent à vous pour mieux connaître le monde ? Faites le test qui suit ; il s'agit d'une version simplifiée du protocole global des attitudes à adopter, créé par Pankaj Ghemawat. Il permet d'évaluer l'exposition de chacun aux autres peuples et cultures. Répondez à chaque affirmation par l'une de ces réponses : je désapprouve vivement, je désapprouve, ne s'applique pas à mon cas, j'approuve, j'approuve vivement.

Calculez votre score :

-2 points pour chaque réponse « je désapprouve vivement »,
-1 point pour « je désapprouve »,
0 point pour « ne s'applique pas à mon cas »,
1 point pour « j'approuve »,
2 points pour « j'approuve vivement ».

Si vous avez 20 points ou plus, il n'existe pas d'écart (majeur) à combler, de 10 à 20 points, l'écart est faible, moins de 10 points, l'écart est significatif, moins de 0 point, l'écart est immense.

Selon P. Ghemawat, les résultats du test « peuvent suggérer des méthodes permettant d'améliorer votre connaissance du monde. On ne développe pas automatiquement une compréhension des pays très éloignés, cela nécessite une initiative personnelle. Comme l'a exprimé le journaliste Walter Lipmann, il y a presque quatre-vingts ans : Le monde auquel nous devons faire face est hors de portée, hors de vue et hors de notre esprit. Il nous faut l'explorer, le décrire et l'imaginer. »

	JE DÉSAPPROUVE VIVEMENT	JE DÉSAPPROUVE	NE S'APPLIQUE PAS À MON CAS	J'APPROUVE	J'APPROUVE VIVEMENT
Je parle plusieurs langues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai vécu à l'étranger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aime voyager et apprendre à connaître les populations des quatre coins du monde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certains de mes amis les plus proches n'ont pas la même nationalité que moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense que j'apprécierais le fait de travailler dans un pays dans lequel je n'ai auparavant jamais vécu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je travaille/vis à l'étranger, j'essaie de m'informer sur les institutions politiques, judiciaires, économiques, etc. du pays et d'établir les différences avec mon propre pays.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je travaille/vis à l'étranger, j'essaie de m'informer sur les traditions et la culture du pays et d'établir les différences avec mon propre pays.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense que je peux me faire une opinion d'une personne, indépendamment des clichés généralement associés à sa culture ou à sa religion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Travailler avec des personnes résidants dans d'autres pays ne me pose aucun problème.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Travailler avec des personnes de cultures et de milieux différents, sur un même site, ne me pose aucun problème.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je comprends les ramifications socio-économiques/politiques des événements mondiaux et je peux évaluer leur impact sur mon activité ou mes investissements.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je lis les journaux et les magazines fortement orientés à l'international (par ex. l'International Herald Tribune, Economist, Fortune).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je regarde les informations du monde entier sur les chaînes internationales (par ex. CNN International, BBC World Service, Al Jazeera).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je surfe sur Internet pour élargir mon accès aux actualités et analyses internationales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je travaille/vis à l'étranger, j'essaie de m'intéresser aussi aux médias locaux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**FOR
THE NEW
WORK
DAY**

coalesse®

Hosu—
par Patricia Urquiola

Confortable.

Hosu permet de se poser et de déployer ses outils autour de soi. Ce lounge de travail original est convertible, et confère un espace personnel enveloppant d'où s'élève une sérénité propice à la concentration.





Culture Code

**OPTIMISER L'ESPACE DE TRAVAIL
À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE POUR RELEVER
LES DÉFIS DE L'ENTREPRISE MODERNE**

Les recherches menées par Steelcase WorkSpace Futures sur 11 pays révèlent ce que les entreprises doivent savoir sur le rôle de la culture dans les espaces de travail très performants et globalisés.

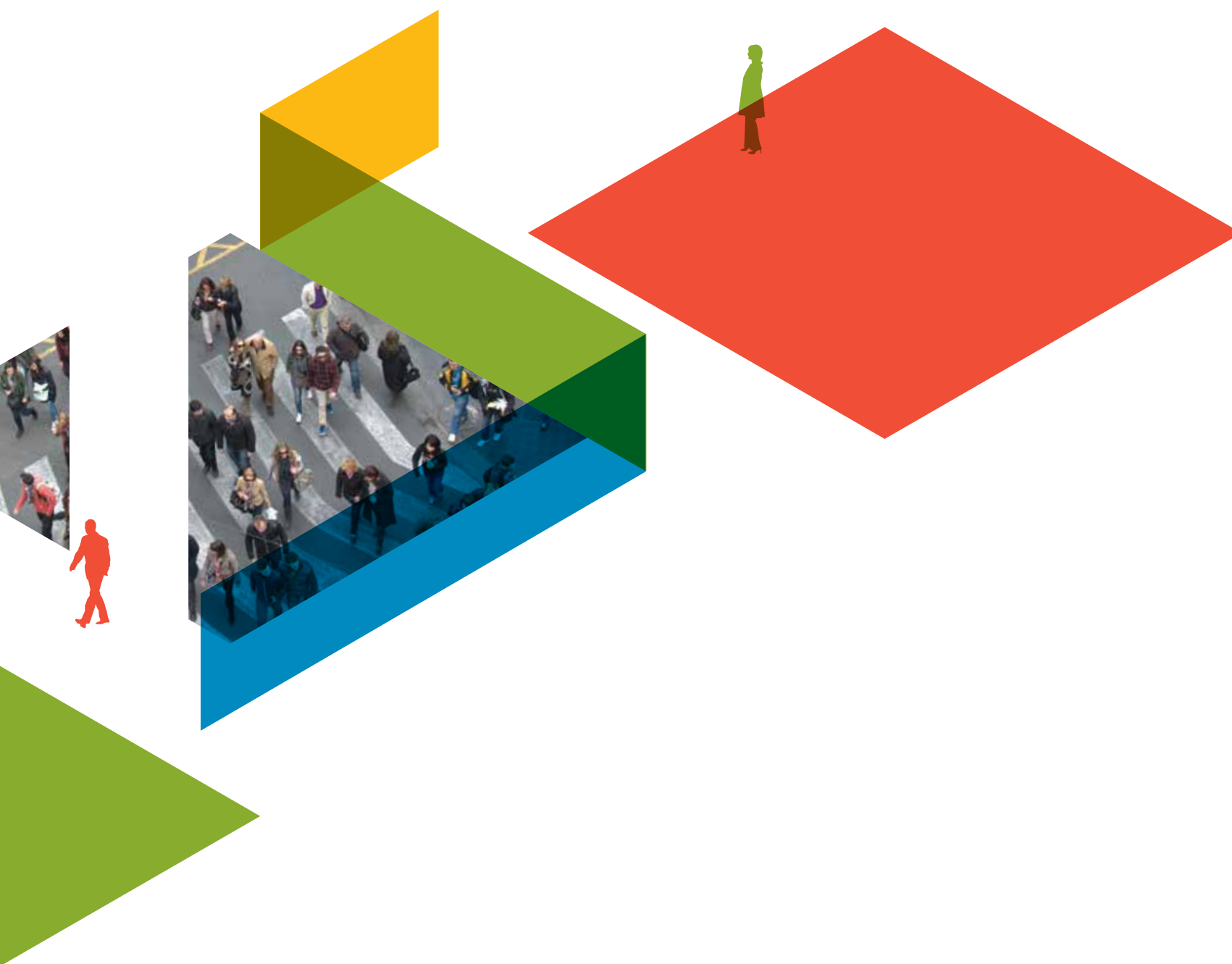
26 Définir le code

34 Une exploration de onze pays

102 Similaire mais différent :
Cartographier les différents
modes de travail selon les cultures

110 Décodage :
Que font les multinationales pour
répondre aux enjeux culturels
dans les espaces de travail ?

122 L'équipe de recherche



Définir le code

L'économiste Pankaj Ghemawat a créé la polémique en affirmant que « seulement une infime partie de ce que nous considérons comme 'mondialisé' l'est réellement, et l'avenir de la globalisation est plus fragile qu'on ne le pense. » Mais comment est-ce possible ? Nous vivons dans une économie connectée (et sans fil), dans laquelle un designer à Amsterdam peut collaborer avec un ingénieur dans la Silicon Valley, sous la supervision d'un dirigeant parisien, tout en fabriquant des biens à Shenzhen, pour le marché brésilien. N'a-t-on pas toujours dit que notre monde était « plat », selon la fameuse expression de Thomas Friedman ?

En réalité, la grande majorité du travail se fait à distance, dans des pays lointains, et les entreprises leaders considèrent la mondialisation comme l'un de leurs principaux objectifs stratégiques. Cependant, notre économie doit encore exploiter pleinement tout le potentiel de la mondialisation. « En 2004, moins d'un pourcent de toutes les entreprises travaillait avec l'étranger et parmi elles, la majorité ne travaillait qu'avec un seul pays étranger. Aucune de ces statistiques n'a beaucoup changé au cours des dix dernières années », affirme P. Ghemawat dans son livre « World 3.0 ».

C'est dans l'espace de travail que ce statut surprenant de la mondialisation est le plus visible. Le comportement des travailleurs, leurs préférences, leurs attentes et leurs rituels sociaux sont très différents à travers le monde. Cependant, de nombreuses multinationales qui s'implantent très loin se contentent de

cloner leur propre modèle d'espace de travail. Les environnements professionnels actuels devraient-ils se mondialiser selon un même modèle ? Ou devraient-ils s'ancrer dans les cultures locales ? Le monde du travail mondialisé a mis en lumière les différences culturelles et nous incite à un examen poussé des valeurs et des comportements des pays du monde entier. Cependant, malgré des divergences évidentes dans la conception et l'utilisation des environnements professionnels, nous n'avons accordé que peu d'intérêt à l'impact de la culture sur la conception des espaces. Par conséquent, les dirigeants des multinationales ne réalisent généralement pas que les espaces de travail qui intègrent autant la culture de l'entreprise que la culture locale représentent de réels outils stratégiques et peuvent accélérer et simplifier l'implantation d'une entreprise à l'international.

Juste équilibre global et local

La tension Globale/Locale est bien connue des multinationales. Ce qui peut être standardisé mondialement, et ce qui se doit de rester local, ne suit pas forcément des lois universelles. La conception et la gestion des environnements de travail au niveau mondial nécessitent une profonde compréhension des ramifications culturelles. C'est une question d'équilibre.

La façon dont nous percevons et utilisons l'espace est liée à une dimension culturelle variable et vitale. Mais la plupart des gens ne sont pas conscients de cela tant qu'ils n'ont pas voyagé dans un autre pays et qu'ils ne se sont pas confrontés à une notion de l'espace complètement différente (i.e.: quantité et type de lumière, bruit, odeurs, objets, personnes). L'agencement de l'espace est subtile et ne répond pas forcément à des règles claires. L'anthropologiste Edward T.Hall, connu pour son étude sur les relations des personnes avec leur entourage direct, observe le même paradoxe à propos de la culture : « La culture cache bien plus qu'elle ne révèle et, assez étrangement, ce qu'elle cache, est encore plus caché de ses propres participants. ». Par conséquent, comprendre l'importance culturelle de l'espace est essentiel dans la gestion de l'équation locale/mondiale. Heureusement, il y a des traits communs à toutes cultures. Un espace de travail prenant en compte les différences culturelles est un outil particulièrement puissant pour conduire l'intégration globale d'une organisation. Comprendre la culture locale et intégrer les forces de chaque localité aide les organisations à construire une culture d'entreprise qui fonctionne à travers le monde. Les préférences culturelles diverses posent autant d'opportunités que de barrières à la collaboration. Aujourd'hui, améliorer la collaboration interculturelle est un enjeu clef source de valeur ajoutée. Dans cette perspective, les codes culturels implicites et explicites dans l'espace de travail doivent être déchiffrés pour devenir une véritable levier de croissance pour l'organisation.

L'organisation géographique de la confiance

Bien que la mondialisation puisse effrayer certains, pour de nombreux dirigeants, il s'agit d'une orientation inévitable et choisie. Elle peut être une force grâce aux échanges culturels et à la productivité accrue qu'elle engendre. Prenons l'exemple d'IBM. Ce géant de l'informatique organise des sessions de chat en ligne avec ses employés répartis dans 75 pays, pour discuter des priorités de l'entreprise. Imaginez la quantité de connaissances exploitables par une entreprise qui peut s'enorgueillir de travailler avec des employés de tous les milieux et cultures du monde. Imaginez la puissance que cette entreprise va gagner en rassemblant toute la valeur créée aux quatre coins du globe.

Que peuvent faire les entreprises pour accélérer leur implantation à l'international et la rendre plus efficace ? Tout d'abord, elles doivent mieux comprendre et gérer la question de la confiance. Le professeur Ghemawat cite l'historien grec Hérodote, qui a vécu au 5^e avant J.C. : « Les gens accordent davantage leur confiance à leurs concitoyens qu'à des étrangers ». Il poursuit en expliquant que la confiance décroît à mesure que les différences entre les langues et la proximité de deux peuples augmentent. Il ajoute : « les divergences dans la confiance accordée à d'autres pays affectent énormément les échanges entre nations. » Si elles souhaitent améliorer la situation, les entreprises ne peuvent se permettre d'ignorer la problématique de la confiance issue des rencontres entre les cultures. « En respectant totalement les différences, les entreprises peuvent optimiser les performances de leurs équipes, tout en servant la société et en entretenant un meilleur climat de confiance. »

Cela semble une très bonne chose, mais comment les entreprises peuvent-elles y parvenir ?

Le village global au sein de l'espace de travail

Les environnements de travail, lorsqu'ils ont été conçus pour favoriser l'innovation et la collaboration multiculturelle, peuvent contribuer à établir de la confiance (fondement même de tout échange) parmi les collaborateurs, et entre les employés et les dirigeants. Bâtir une relation de confiance est primordial pour réussir à l'étranger. Pour y parvenir, on peut étudier la culture locale qui se manifeste au sein de l'espace de travail.

L'étude réalisée par Steelcase WorkSpace Futures, en 2009, « Office Code: Building Connections Between Cultures and Workplace Design » était destinée à répondre à cette question centrale : comment les différences culturelles se manifestent-elles dans la réalisation d'un travail, dans les besoins des travailleurs et dans la conception des espaces de travail ?

Dans cette publication, les auteurs ont étudié les comportements et les tendances en matière de design dans six pays européens, pour démontrer de quelle manière les différentes cultures se reflètent dans les environnements professionnels. Cette étude a mis en

évidence les forces qui contribuent à façonner l'environnement de travail actuel.

Steelcase WorkSpace Futures a satisfait au besoin et au souhait des entreprises de s'ouvrir à l'international et a poursuivi avec la deuxième phase du projet en cours. En collaborant avec une grande diversité de dirigeants, de designers et d'experts en sciences sociales en Asie, en Europe, en Afrique et en Amérique du Nord, Steelcase s'est inspiré de la précédente étude pour approfondir ses connaissances sur les codes culturels, au sein de l'espace de travail. Axée sur l'interaction entre les cultures de travail et les espaces professionnels dans onze pays, cette recherche a permis d'acquérir des connaissances précises sur la manière de refléter et d'intégrer des valeurs importantes, les comportements des employés et des contextes culturels plus larges, au sein de l'espace de travail.

Cette étude a surtout permis de créer un ensemble de références applicables dans le monde entier, au-delà de ces onze pays, pour déterminer de quelle manière la culture se reflète dans l'espace.

Hofstede & Hall

Les travaux de Geert Hofstede et d'Edward T. Hall Jr., sociologues qui ont mené des recherches révolutionnaires sur les dimensions interculturelles, font partie intégrante de l'enquête de Steelcase sur les codes culturels et les relations qui existent entre culture et espace de travail, dans les pays du monde entier.

En analysant les données recueillies par les employés d'IBM dans plus de 70 pays, entre 1967 et 1973, G. Hofstede, professeur et chercheur néerlandais, a développé le premier modèle empirique des dimensions dans les cultures nationales. Il les a décrites en 1980, dans son ouvrage « Culture's Consequences ». Les études et les publications ultérieures de G. Hofstede et de ses collègues ont permis d'élargir et de mettre à jour l'étude initiale sur IBM. Les résultats et les théories de G. Hofstede sont aujourd'hui utilisés dans le monde entier, en psychologie et en management.

E. T. Hall, anthropologue américain et

chercheur de l'interculturel, a développé le concept de proxémie, un terme qu'il a créé pour décrire le comportement et les réactions des individus, dans différents types d'espaces. Après la publication de son ouvrage « Au-delà de la culture », en 1976, la proxémie a été largement considérée comme une sous-catégorie majeure de la communication non verbale. Ses définitions de « contexte fort » et « contexte faible » comme unités de mesure culturelle ont particulièrement influencé une grande diversité d'études sur la communication et les comportements organisationnels.

Les cinq dimensions culturelles de G. Hofstede (distance hiérarchique, individualisme et collectivisme, masculin et féminin, tolérance face à l'incertitude et orientation à court ou long terme) associées à l'échelle de communication à contexte fort et faible d'E. T. Hall, créent un cadre pour les recherches de Steelcase, sur les facteurs qui influencent la conception des espaces de travail, dans différents pays et cultures.

Principale méthodologie

Entre 2006 et 2011, Steelcase a entrepris d'identifier la relation qui existe entre espace et culture, dans onze pays : Chine, France, Allemagne, Inde, Italie, Maroc, Pays-Bas, Espagne, Russie, Royaume-Uni et États-Unis.

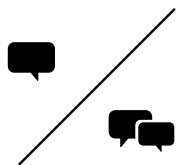
Les travaux fondateurs du chercheur néerlandais Geert Hofstede sur les différences culturelles ont servi de cadre pour l'enquête. Les chercheurs ont associé son travail à celui de l'anthropologue Edward T. Hall, qui a développé le concept de « proxémie », dont l'objectif est d'étudier le comportement et la réaction des individus se trouvant à des distances bien définies. En synthétisant les dimensions de Hofstede et la théorie de Hall, Steelcase a acquis de nouvelles connaissances sur les influences culturelles au sein de l'environnement de travail. Les chercheurs ont observé plus de 100 espaces de travail, dans 11 pays, en utilisant les six dimensions suivantes de Hofstede et Hall.

Ces modèles fournissent une base solide pour comprendre les différences entre les pays et leurs attitudes face à la vie en entreprise. Comment les différences culturelles se manifestent-elles dans les relations personnelles, les confrontations ou les communications verbales et non verbales ? La conception de l'espace de travail peut-elle contribuer à atténuer les différences culturelles et développer la confiance ?

L'équipe Steelcase, composée de chercheurs internationaux, a organisé des ateliers, interrogé des dirigeants d'entreprises, des designers et des spécialistes en sciences sociales et a comparé les résultats dans onze pays. En Inde, les chercheurs ont visité pas moins de douze multinationales et entreprises nationales pour mettre en lumière les concepts émergents en matière de design. Outre les visites des sites, 30 ateliers ont été organisés sur quatre continents, ce qui a permis de réunir des experts de différents domaines et de recueillir leurs connaissances sur les pratiques en design.

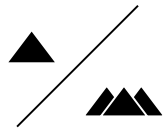
.....
Les chercheurs sont les premiers à souligner que chacune des cultures étudiées est riche et diverse, et qu'une observation ne peut pas toujours s'appliquer à tous les pays ou à toutes les entreprises. Si on tend à généraliser alors l'erreur n'est pas loin. L'intérêt d'identifier les grandes tendances et les modes de comportement enracinés dans chaque culture, c'est d'arriver à une empathie culturelle qui se reflète au travers des espaces de travail permettant aux utilisateurs de part et d'autre du monde de se sentir en confiance et travailler plus efficacement.

Les six dimensions de la culture



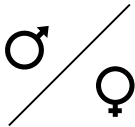
Indice de distance hiérarchique (IDH) :

Cet indice mesure le degré d'égalité ou de hiérarchie dans la répartition du pouvoir, dans une culture donnée. Dans les cultures où cet indice est élevé, les employés ont moins de chance d'exercer individuellement un pouvoir. Ainsi, dans les entreprises où le pouvoir s'exerce de manière autoritaire, le dirigeant idéal est celui qui joue le rôle d'un parent bienveillant, et dont le pouvoir est décisionnel et autoritaire. Des espaces spécifiques représentent cette autorité. À l'inverse, dans les pays privilégiant la participation, chacun prend activement part aux prises de décisions. Dans ces pays, l'ostentation dans les bureaux des dirigeants n'est pas aussi bien acceptée. Bien que l'on puisse considérer, à tort, un extrême comme supérieur à l'autre, ces valeurs sont en réalité tout à fait neutres et ne reflètent que ce que la plupart des employés trouvent acceptable. Un employé d'une culture autoritaire peut être tout aussi satisfait que son collègue issu d'une culture plus participative, à condition que leurs attentes soient comblées.



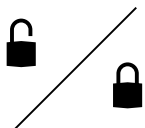
Individualisme et collectivisme :

Dans une société Collectiviste, les échanges parmi les groupes sont privilégiés par rapport à la réussite individuelle. Dans ces cultures, il convient d'éviter les confrontations, et l'harmonie du groupe est dans une large mesure la règle à suivre. À l'inverse, une société Individualiste exige de ses employés une certaine dose d'autonomie. Dans ce type de société, il est essentiel pour les dirigeants de favoriser des échanges d'opinions en toute franchise.



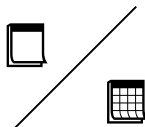
Masculin et féminin :

G. Hofstede a étudié les caractéristiques masculines et féminines au sein des différentes cultures, bien que ces appellations prêtent à confusion. Les cultures masculines ou compétitives suivent des objectifs axés sur les performances et la répartition traditionnelle des deux sexes sur le marché du travail. En revanche, les sociétés féminines ou coopératives, accordent une grande importance aux relations personnelles et à la collaboration. Dans ces pays, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est une des principales priorités.



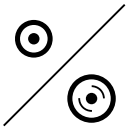
Tolérance à l'incertitude :

La quatrième mesure concerne le niveau de tolérance d'une culture face à l'incertitude. Dans les sociétés qui tolèrent l'incertitude, où les gens s'accommodent des situations imprévues, l'ambiguïté et la diversité sont des valeurs prisées. Ils préfèrent disposer de peu de règles et sont plus à l'aise face au changement et aux nouvelles situations. Les cultures focalisées sur la notion de sécurité, en revanche, recherchent des solutions basées sur des règles claires et des mesures de prévention. Paradoxalement, les cultures peu tolérantes face à l'incertitude peuvent ignorer les règles qu'elles ont établies, mais sont rassurées de savoir qu'elles existent.



Orientation à long terme ou à court terme :

Cette dimension permet de mesurer le rapport d'une culture au temps. Une société orientée sur le court terme valorise davantage les résultats immédiats et le temps libre. Elle est axée sur le présent et respecte les pratiques traditionnelles. À l'inverse, les cultures orientées sur le long terme s'inquiètent de l'avenir et encouragent les qualités telles que l'épargne et la persévérance.



Contexte fort ou faible :

Cette dimension des recherches d'E. T. Hall étudie l'effet important des conventions culturelles sur l'échange d'informations, y compris les règles et les styles tacites. Dans les cultures à contexte fort, il est nécessaire de comprendre les règles tacites d'un engagement, c'est pourquoi la communication indirecte et implicite est essentielle. Dans les cultures à contexte faible, l'approche directe et explicite est indispensable pour la coopération entre deux individus indépendants.

Application du Culture Code

Nos modes de travail ont été profondément transformés par de nouveaux modèles de création de savoir. Les informations sont créées via des collaborations, dans une grande diversité d'espaces à travers le monde. Cependant, même si les technologies de l'information ont valorisé le monde virtuel, l'espace physique reste essentiel pour générer de la confiance, de la créativité, le partage d'informations et la construction d'une identité pour les entreprises.

De plus, au cours de la prochaine décennie, pour la première fois en 200 ans, on estime que davantage de croissance sera créée par les marchés émergents, tels que le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine ou l'Afrique du Sud, que par les pays développés (« The Great Rebalancing », McKinesey Quarterly, juin 2010). Dans ce nouveau marché mondialisé, le travail et les employés changent d'espace, travaillent au sein de plusieurs entreprises, à travers différents fuseaux horaires et espaces physiques et virtuels ; ce qui provoque un choc des cultures.

Les dirigeants d'entreprises, les professionnels de l'immobilier, les architectes et les designers ont besoin de nouvelles méthodes pour aborder la notion de conception et répondre à des valeurs globales et locales. « Les gens pensent et voient le monde différemment, en raison des multiples conceptions environnementales, structures sociales, philosophies et systèmes éducatifs qui datent de la Grèce antique et de la Chine ancienne, et qui ont survécu dans le monde moderne », observe Richard E. Nisbett, codirecteur du programme Culture and Social Cognition et professeur à l'Université de Michigan. Il est essentiel de comprendre les tensions qui existent entre rationalisation mondiale et identité locale, pour offrir aux utilisateurs du monde entier une expérience professionnelle de qualité.

L'économie interconnectée d'aujourd'hui nécessite de connaître parfaitement les marchés sur lesquels vous opérez. Le fait de comprendre de quelle manière les problèmes culturels se traduisent au sein de l'espace de travail permet aux entreprises d'utiliser pleinement leur environnement (qui est souvent une ressource sous-exploitée) dans leurs efforts de globalisation. En réalité, cela peut être la condition sine qua non de leur réussite.

P. Ghemawat a résumé l'objectif de ses recherches ainsi :

« Pour de nombreuses entreprises, le plus grand défi est peut-être d'optimiser leur capacité à entrer en contact et à coopérer avec des personnes différentes, dans des pays lointains, à la fois en interne et en externe. Dans quelle mesure votre rentabilité augmenterait-elle si vous pouviez élargir votre cercle de confiance et de coopération à d'autres départements, pays et unités, pour que les gens travaillent réellement ensemble et non dans la confrontation ? Et si vos employés pouvaient concevoir de s'intéresser davantage aux clients, à leurs collègues et aux investisseurs ? Les gens peuvent faire preuve de davantage de sympathie pour se rapprocher les uns des autres ; ils récolteront alors des avantages inestimables. »



Une exploration de onze pays

Les chercheurs de Steelcase ont compilé des quantités de données sur chaque espace de travail visité, dans chaque pays. Après une phase initiale de compréhension, au cours de laquelle notre équipe a réuni des recherches secondaires utiles, elle est passée à la phase d'observation où elle a utilisé une diversité de techniques ethnographiques pour étudier les activités des employés, dans divers environnements, et leurs interactions. Ces données ont été synthétisées et constituent des découvertes majeures pour chaque pays. La section suivante inclut des connaissances issues de ces observations, des résultats des recherches secondaires, des notes relatives aux dimensions de Hofstede/Hall, ainsi que des considérations et des recherches liées au design dans chaque pays.

Les besoins des entreprises sont aussi uniques et variés que les pays dans lesquels elles opèrent et un espace unique ne conviendra pas forcément à toutes les structures. Mais lorsqu'il s'agit de planifier des espaces, les esquisses et les concepts en design relatifs à chaque pays nourrissent la réflexion des concepteurs, en vue d'un équilibre entre culture d'entreprise et culture locale. Ces recherches initiales seront suivies d'études continues et de prototypes d'espaces, qui reflètent et respectent les codes culturels locaux.

- 36 Chine
- 42 France
- 48 Allemagne
- 54 Royaume-Uni
- 60 Inde
- 66 Italie
- 72 Maroc
- 78 Pays-Bas
- 84 Russie
- 90 Espagne
- 96 États-Unis





Chine

LE PROGRÈS À UN RYTHME SOUTENU

La rapidité et l'étendue de la croissance économique en Chine défient l'entendement. L'augmentation des richesses a engendré l'un des exodes ruraux les plus spectaculaires de toute l'histoire, avec une migration d'au minimum 300 millions de Chinois vers les villes, au cours des 20 dernières années. De plus, selon une estimation, au moins 50 000 nouveaux gratte-ciels seront construits dans les villes du pays, dans les 20 prochaines années (McKinsey & Company).

Avec l'implantation massive des entreprises du monde entier en Chine, dans le but de profiter de cette prospérité, la concurrence se durcit et le rythme des changements ne cesse de s'accélérer. Le gouvernement chinois cherche à faire du pays bien plus que la plateforme manufacturière du monde, l'objectif est de poursuivre la croissance économique et de développer une économie axée sur les services et la connaissance. L'innovation est le nouveau terme à la mode et il implique de faire évoluer des traditions culturelles centenaires ainsi que l'approche chinoise en matière d'éducation. Sur la question des comportements à adopter et des attentes de chacun : le fossé continue de se creuser entre les vieilles générations et la jeunesse née après 1980.

FAITS NOTABLES Les entreprises chinoises, notamment les multinationales, doivent consacrer beaucoup de temps à cultiver les guanxi avec leurs clients. Cette pratique éminemment chinoise, est plus complexe que la simple instauration de relations dans le monde occidental. Les guanxi impliquent de comprendre les responsabilités intrinsèques de chacun au sein d'une relation, ce qui peut se développer sur plusieurs années. Sans les guanxi, aucune entreprise ne pourrait réussir en Chine.

Faits essentiels

Chine

Dynamique professionnelle

Les organisations flexibles du travail et/ou le travail mobile sont des exceptions, en raison des infrastructures Internet inadaptées, de la taille restreinte des habitations et des normes culturelles.

L'harmonie et le respect envers les supérieurs ont une importance capitale ; les employés n'expriment pas volontiers leurs idées personnelles, bien que cette réalité commence à changer.

La collaboration au sein des départements peut être forte, mais elle est limitée à chaque département, étant donné que la confiance existe davantage au sein de groupes unis.

Les employés tolèrent les environnements de travail denses.

Le modèle paternaliste implique que les superviseurs directs des employés doivent être disponibles et avenants. Les dirigeants doivent communiquer et échanger avec les employés.

Les employés attendent des instructions explicites concernant les tâches à effectuer.

Les salariés les plus qualifiés peuvent facilement passer d'une entreprise à une autre.

Horaires de travail

Les Chinois font partie des peuples qui ont des horaires les plus longs au monde. La journée de travail dure officiellement 8 heures, mais 25 % au minimum consacrent entre 9 et 11 heures de leur temps au travail, chaque jour

Source : Netman

Les pauses déjeuners sont longues et sont l'occasion de se restaurer, de se reposer et même de faire la sieste pour reprendre des forces.

Qualité de vie

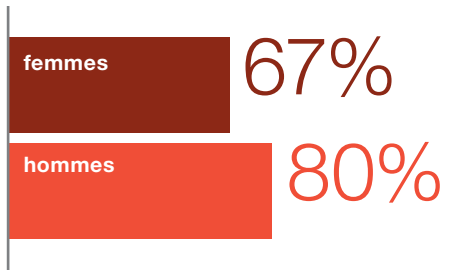
Globalement, les Chinois sont peu satisfaits de leur vie, malgré une croissance économique sans précédent et la satisfaction grandissante des plus hauts revenus. Seul 9 % de la population se considère comme prospère, 14 % se considère en souffrance (). Parmi les pays asiatiques, 41 ont une note plus élevée en matière de bien-être et seulement 5 une note moins élevée.

Source : Rapport Gallup sur le bien-être à l'échelle mondiale, 2010

Égalité des sexes

La Chine a obtenu une note moyenne concernant l'égalité des sexes et le développement humain, puisque le pays se classe à la 28^e place dans le monde.

Répartition des genres masculin et féminin au sein des effectifs.



Source : Rapport sur le programme de développement des Nations Unies, 2011

Le parti communiste a donné davantage d'égalité aux femmes et de jeunes chinoises ambitieuses progressent à grands pas dans l'espace professionnel et le gouvernement.

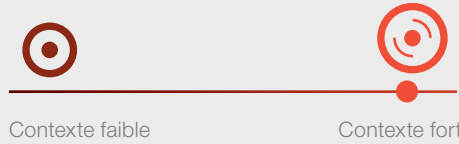
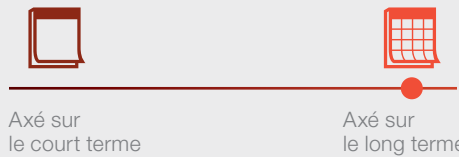
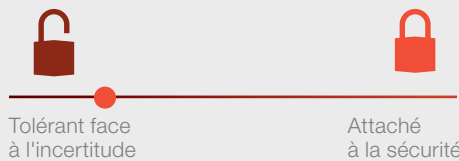
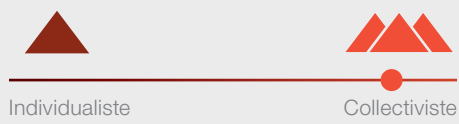
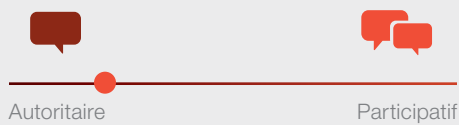
Satisfaction au travail

Les changements d'emplois sont très fréquents en raison de la rareté des employés de haut niveau.

De nombreux employés sont attirés par les multinationales, car elles leur fournissent la possibilité de travailler à l'étranger, bien que selon une nouvelle tendance, les jeunes salariés préfèrent se tourner vers le service public, en raison des avantages sociaux, de la stabilité et des heures de travail moins longues.

Notes relatives aux dimensions culturelles

La répartition des notes montre la Chine comme une société qui accepte les inégalités parmi la population et où l'autorité joue un rôle important. Les individus sont très dépendants envers la société et ont tendance à agir pour l'intérêt du groupe et non pour leur propre intérêt.



Autoritaire/Participatif

Qui dit hiérarchie, dit harmonie

La plupart des entreprises chinoises reposent sur un rapport hiérarchique. Avant les réformes économiques de la fin des années 1970, les entreprises étaient gérées par l'État, conformément aux principes établis. On exigeait simplement des employés qu'ils exécutent leurs tâches. Les décisions étaient prises par la direction. Aujourd'hui, les privilèges et le respect sont toujours en fonction du rang et les individus acceptent l'organisation hiérarchique comme un moyen de maintenir l'ordre et l'harmonie. Les employés attendent de leurs supérieurs qu'ils les guident et les forment. La plupart n'aiment pas exprimer leurs idées et opinions. Les attitudes envers le pouvoir sont en train de changer progressivement, en raison des influences occidentales et du fait que de jeunes dirigeants formés en Occident sont désormais à la tête des entreprises.

Individualiste/Collectiviste

La confiance comme atout primordial

En Chine, les relations sont au centre de toutes les affaires, en raison d'une culture par tradition collectiviste. Dès lors que des individus établissent une relation, les deux parties sont liées par des règles de conduite. Celles-ci concernent les droits et les responsabilités de chacune, soit un ensemble d'usages complexes à respecter et à cultiver, les guanxi. La confiance est très restreinte et elle se mérite. C'est pourquoi elle n'est présente qu'au sein d'un même groupe (département). Au sein d'un groupe, les relations sont d'ordre coopératif ; cependant, la collaboration entre départements est très faible, voir inexistante.

Masculin/Féminin

Force tranquille

La culture chinoise est masculine, axée sur la réussite. De nombreux Chinois sacrifient leur vie de famille et leurs loisirs pour le travail. Cependant, la plupart admettent difficilement être en compétition au travail. La concurrence est plus évidente entre départements qu'entre individus. Les positions et les mots trop agressifs sont bannis. La force se reflète dans l'esprit de décision et les réalisations personnelles.

Tolérant face à l'incertitude/

Attaché à la sécurité

Ambiguïté et pragmatisme : les réalités de la vie

Les Chinois sont tolérants face à l'incertitude, ce qui est très utile pour eux, étant donné la rapidité avec laquelle leur économie évolue aujourd'hui. Ils sont à l'aise dans les situations ambiguës et leur langue reflète bien cette caractéristique. En Chine, de nombreux règlements et directives sont influencés par la pensée de Confucius : ils sont tellement vagues qu'on ne peut les saisir immédiatement. D'où la flexibilité de certaines règles, qui s'adaptent en fonction des situations. C'est souvent le pragmatisme qui dicte les actions.

Axé sur le court terme/Axé sur le long terme

Patience... et grande flexibilité

La persévérance est une caractéristique commune dans la société chinoise. Les Chinois ont tendance à investir dans des projets à long terme, comme l'éducation de leurs enfants et l'immobilier. Faire des affaires en Chine signifie consacrer le temps nécessaire pour connaître ses clients, développer une relation avec eux et gagner leur confiance. On considère qu'entretenir les guanxi avec les bonnes personnes représente le meilleur moyen d'évoluer au sein d'un environnement professionnel.

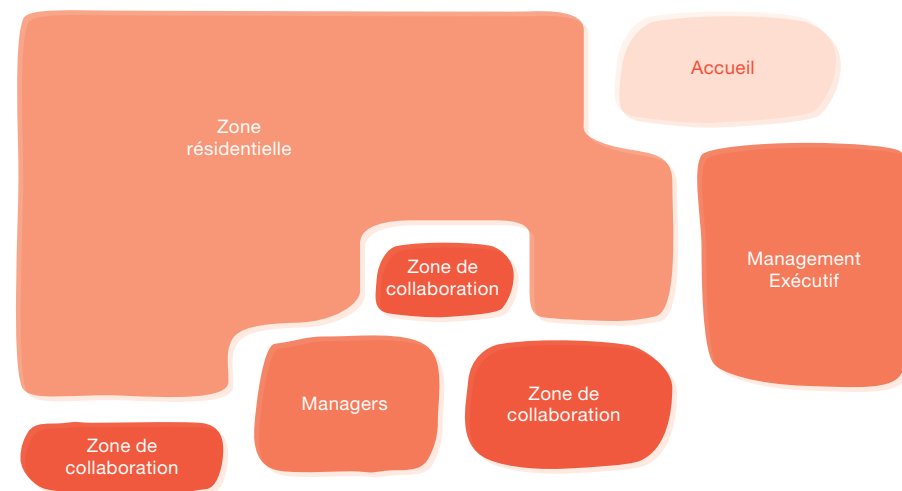
Contexte fort/Contexte faible

Un « Oui » ne signifie pas forcément « Oui »

La culture chinoise est une culture à contexte fort. La langue est riche en ambiguïtés ; il est ainsi très mal vu de dire « non », même si l'on refuse une situation. Pour résoudre des conflits ou évoluer dans des contextes sensibles, il est courant de passer par des tiers ou des intermédiaires. La communication ne peut avoir lieu si des relations n'ont pas été établies. Les gens se fondent sur un langage tacite et lisent souvent entre les lignes. C'est pourquoi, la vidéoconférence peut être beaucoup plus efficace qu'un appel téléphonique pour les communications longue distance ; de plus, les discussions en petits comités sont bien plus productives qu'au sein de grands groupes.

Amorce de réflexion Chine

Le changement se produit à une vitesse accélérée en Chine et les espaces de travail doivent tenir le rythme. La hiérarchie est toujours acceptée par les employés, dans le but de maintenir l'ordre et l'harmonie. Les bureaux des dirigeants et des supérieurs hiérarchiques sont des symboles importants d'ordre et de respect. En raison des normes culturelles et des habitudes de travail axées sur les tâches, la collaboration représente un changement de comportement majeur pour les employés chinois. Cependant, les comportements face à l'espace évoluent, puisque les entreprises chinoises sont exposées, par les influences externes, à de nouvelles méthodes de travail. Cette étude explore les moyens d'associer les considérations hiérarchiques traditionnelles avec des espaces favorisant la collaboration et l'innovation, dans le but de répondre à l'évolution des attentes.



QUELQUES IDÉES SUR L'EXPLOITATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL EN TANT QU'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Optimiser l'espace immobilier

- Les employés chinois tolèrent les agencements denses de postes de travail, ce qui laisse de la superficie disponible pour les espaces alternatifs.
- Une conception plus moderne des espaces des dirigeants consisterait à limiter leur superficie ; à éliminer les pièces qui leur sont traditionnellement réservées pour le repos ou la lecture ; et à créer des zones de travail individuelles et des espaces pour recevoir les invités, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des bureaux privés.

Améliorer la collaboration

- Les espaces de vidéoconférence simples d'utilisation favorisent la collaboration avec les collègues des autres sites. Dans les cultures à contexte fort, comme en Chine, les messages non verbaux sont indispensables pour établir une relation de confiance et une communication efficace.
- Les zones de collaboration centralisées stimulent la communication, aussi bien au sein d'un même département qu'entre différents départements.

Attirer. Former. Impliquer

- Les employés chinois changent souvent d'entreprise ; les espaces professionnels qui reflètent des valeurs modernes et qui proposent des aménagements intéressants permettent d'attirer les individus les plus talentueux.
- Les jeunes employés souhaitent accéder à un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée ; ils apprécient les zones informelles d'échange ou de relaxation.

Créer une marque et une culture d'entreprise

- Les marques ont une grande importance en Chine. Assurez-vous de créer des zones permettant de renforcer les messages de la marque, non seulement pour les visiteurs, mais aussi pour les employés.
- Intégrez tout un éventail d'espaces collaboratifs dans les zones de travail, pour favoriser de nouveaux comportements parmi les employés et développer une culture de l'innovation.

Accroître le bien-être

- L'espace doit être baigné de lumière naturelle qui est ainsi disponible aussi bien aux employés qu'aux dirigeants.
- La transparence et l'accès à toute une diversité d'espaces permettent aux employés d'être impliqués dans leur travail et d'éprouver un sentiment plus fort d'appartenance au groupe.





France

JOIE DE VIVRE VS. TRAVAIL

La France, comparée aux autres pays européens, a une relation unique au travail. Les Français sont, d'une part, très investis dans leurs fonctions et leur carrière. Ils sont, d'autre part, très attachés à leur qualité de vie et veulent à tout prix la préserver. La vision idéaliste des Français les pousse à se réaliser par le travail, mais simultanément, la notion de hiérarchie est profondément ancrée dans leur culture. Cette dualité, associée à une instabilité économique et à un taux de chômage important, génère aisément un sentiment d'insécurité et de désenchantement. C'est pourquoi leur implication émotionnelle forte dans le travail (manifeste dans les discussions animées et la créativité des Français) se heurte souvent à un désir contradictoire, qui est de s'échapper dans la sphère privée.

Progressivement, la tradition laisse place au progrès et à l'innovation ; ainsi, les agencements classiques sont remplacés par des open spaces qui favorisent les échanges et la flexibilité. Les employés français sont toujours attachés à la notion de territoire et aux espaces bien définis, garants de leur intimité. L'évolution actuelle en faveur des agencements en open space représente un changement culturel majeur, qui nécessite une planification rigoureuse et une communication approfondie.

FAITS NOTABLES L'attrait des Français pour le pouvoir centralisé a indiscutablement fait de Paris le pôle financier, culturel et politique du pays. La « Ville-Lumière », ainsi que les villes nouvelles créées en périphérie, éclipsent totalement le reste du pays ; elles concentrent les sièges sociaux des entreprises nationales et multinationales, les emplois les plus prestigieux, les investissements et une population active hautement qualifiée.

Faits essentiels France

Dynamique professionnelle

Le bureau est toujours le principal espace de travail, bien que les technologies mobiles et la mondialisation créent un nouvel intérêt pour les modes de travail alternatifs.

Le management à la française est de style ouvert et affirmatif ; son emplacement est centralisé pour pouvoir influencer sur le travail au quotidien.

Les prises de décisions peuvent être longues, en raison du besoin d'approbation et de recherches approfondies, à différents niveaux de la hiérarchie.

La collaboration a généralement lieu lors de réunions bien structurées.

La ponctualité n'est pas suivie à la lettre ; les réunions commencent rarement à l'heure et débordent généralement de l'horaire prévu.

Horaires de travail

Le temps consacré à la vie privée est très important ; les employés français travaillent moins que nombre de leurs collègues occidentaux.

Il est de bon augure qu'une réunion dure plus longtemps que prévu.

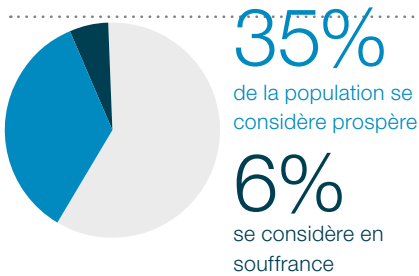
La pause déjeuner en France est aujourd'hui d'environ une heure. Prendre le temps de savourer son repas (non pas manger devant son ordinateur) n'est pas considéré comme incompatible avec une solide éthique professionnelle.

Il est courant de terminer très tard, surtout pour les hauts dirigeants.

La loi des 35 heures a été votée en 2001 cependant la plupart des salariés travaillent plus que 35 heures et emportent des dossiers à domicile.

Qualité de vie

Parmi les pays européens, 17 ont une note plus élevée en matière de bien-être et 22 une note moins élevée.



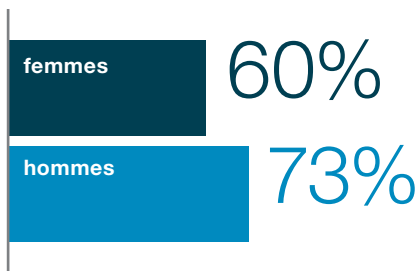
Source : Rapport Gallup sur le bien-être à l'échelle mondiale, 2010

Égalité des sexes

La France a obtenu une note très élevée concernant l'égalité des sexes et le développement humain, puisque le pays se classe 20^e dans le monde.

Le pourcentage des femmes ayant une instruction au minimum au niveau secondaire est comparable à celui des hommes (80 % contre 85 %).

Répartition des genres masculin et féminin au sein des effectifs



Source : Rapport sur le programme de développement des Nations Unies, 2011

La plupart des femmes actives travaillent à temps plein.

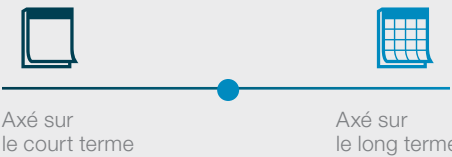
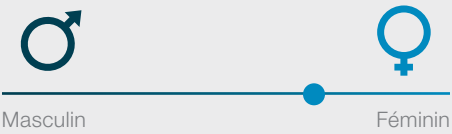
Satisfaction au travail

La satisfaction varie énormément.

Les Français apprécient de contrôler leur travail et d'être récompensés dans leur milieu professionnel, sans quoi ils se sentent exclus.

Notes relatives aux dimensions culturelles

La répartition des notes montre la France comme un pays riche en paradoxes, qui peuvent générer des situations contradictoires.



Autoritaire/Participatif

Le chef commande

L'autorité et la hiérarchie prédominent toujours en France, comme peut-être les derniers vestiges de son passé aristocratique. Les règles, les titres et les formalités sont considérés comme des piliers de stabilité.

Individualiste/Collectiviste

Liberté et égalité

Les Français accordent une grande importance à la liberté et à l'autonomie pour exercer leurs droits, mais parallèlement, ils font preuve de responsabilités et d'un grand sens du devoir dans leur travail. Pour entretenir de bonnes relations, il est nécessaire que chacun effectue son travail et que les droits de chacun soient respectés.

Masculin/Féminin

Trouver un juste équilibre entre assurance et coopération

Les Français entretiennent un rapport ambiguë avec cette dimension. Bien qu'ils soient modérément coopératifs (culture « féminine »), ils considèrent les critiques comme un moyen souvent nécessaire pour progresser. Les raisonnements logiques et les émotions font partie intégrante de la plupart des débats et des décisions. De plus, les qualités masculines et féminines sont en concurrence, car les Français accordent une place essentielle à la fois à leur carrière et à leur qualité de vie. Ce qui engendre une relation paradoxale au travail, pour les hommes comme pour les femmes.

Tolérant face à l'incertitude/

Attaché à la sécurité

Des règles strictes, une pratique flexible

Les Français sont très attachés à la sécurité. En général, ils adoptent les structures, les formalités et les règles pour satisfaire leurs besoins émotionnels. Lorsqu'une règle ne fonctionne pas correctement, les Français peuvent très bien l'ignorer ; il est rare qu'ils la remettent en question ou doute de sa validité ouvertement.

Axé sur le court terme/Axé sur le long terme

Un juste équilibre entre plaisirs actuels et bénéfices futurs

D'avantage orientés sur le long terme que la plupart des autres Européens, les Français croient aux relations durables et ont tendance à prendre des décisions avec prudence, sans urgence, après des analyses approfondies. Leur préoccupation quant à l'avenir est visible dans de nombreux aspects des affaires françaises, telles que les investissements en recherche et développement et la maintenance de leurs équipements. Parallèlement, les résultats trimestriels sont importants et les dirigeants sont tenus d'obtenir des bénéfices à court terme. Comme dans d'autres cultures axées sur le court terme, les Français aiment consommer, mais ils sont aussi sensibles aux rituels sociaux. L'épargne n'est pas leur principal objectif.

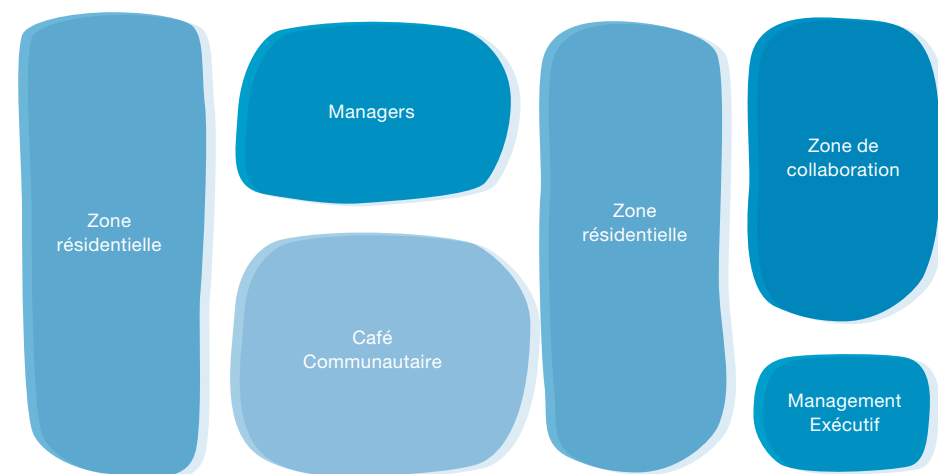
Contexte fort/Contexte faible

Derrière un masque

La culture française est une culture à contexte fort. En raison de leur tradition d'autorité, les Français éprouvent des difficultés à être spontanés au travail. C'est pourquoi ils cachent leurs personnalités et leurs opinions. Il y a beaucoup de non-dits et les messages non verbaux peuvent être difficiles à déchiffrer.

Amorce de réflexion France

Les espaces de travail français évoluent ; ils passent des agencements traditionnels à des espaces plus ouverts pour favoriser les échanges et la flexibilité. Face à l'incertitude et à l'instabilité économique, les employés apprécient l'engagement émotionnel et la collaboration créative au travail. La qualité de vie est importante, bien qu'une fusion du travail et de la vie privée commence à émerger. Cette organisation a été conçue pour favoriser l'attachement des Français à la notion de territoire et promouvoir une hiérarchie équilibrée, au sein d'un espace égalitaire.



QUELQUES IDÉES SUR L'EXPLOITATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL EN TANT QU'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Optimiser l'espace immobilier

- Les employés Français tolèrent les densités moyennes, mais ils préfèrent les espaces attribués.
- Une délimitation de l'espace via des mobiliers de rangement et des panneaux de séparation permet d'accroître le confort des employés, tout assurant la proximité avec leurs collègues.

Améliorer la collaboration

- Les zones de collaboration définies selon des protocoles explicites sont essentielles et les espaces de collaboration ouverts favorisent rapidité et innovation.
- Les cafétérias à proximité des zones de travail répondent à une dimension culturelle importante du monde du travail français, mais elles permettent aussi aux collègues d'échanger et d'interagir.

Attirer. Former. Impliquer

- Les employés Français sont attirés par les espaces professionnels et motivants, sans être attachés à des environnements ludiques ou tendance.
- Les zones de collaboration favorisent l'apprentissage et l'engagement auprès des collègues et de la direction.

Créer une marque et une culture d'entreprise

- Une palette de couleurs associées à la marque permet de renforcer l'identité de l'entreprise.
- Les marques axées sur l'innovation sont avantagées par les espaces qui incitent les employés réfractaires aux prises de risques, à expérimenter des prototypes et de nouvelles idées.

Accroître le bien-être

- Grâce à une diversité d'espaces, les employés peuvent contrôler les éléments générateurs de stress, en amplifiant ou en réduisant les stimulations sensorielles selon leur travail et leur niveau de confort.
- Lorsque les open spaces reflètent une marque et des valeurs claires, les employés ont une meilleure compréhension des objectifs de leur travail.





Allemagne

PRÉCISION ET INNOVATION

L'un des rares pays au monde à être désigné par le pronom personnel masculin « il », par ses propres habitants, l'Allemagne est l'emblème même du masculin, jusqu'au plus profond de son héritage culturel. L'individualisme et la compétition en sont les caractéristiques majeures. Au sein des entreprises et des réseaux, le pouvoir et l'influence sont essentiels à chacun et répartis à des degrés divers.

L'abnégation au travail et la fidélité sont courants chez les Allemands ; réussir sur le plan financier et professionnel prime généralement sur la qualité de la vie. Tout changement ou idée nouvelle nécessite une analyse poussée et détaillée, ce qui peut à la fois ralentir et renforcer une innovation. Culturellement attachés aux faits, les Allemands tiennent compte de l'avis des autres concernant la plupart des sujets et des décisions.

Le respect de leur intimité est non négociable. Les bureaux fermés sont un standard de l'espace de travail ; les gens n'entrent généralement dans un bureau que sur invitation et il serait inimaginable de toucher les affaires de quelqu'un dans son espace.

FAITS NOTABLES Grâce à une économie prospère et à des standards de qualité élevés, les espaces de travail allemands sont parmi les mieux équipés au monde. Dans tout le pays, les bâtiments reposent sur une architecture de premier plan et disposent de mobiliers de grande qualité. Les employés exigent de vastes espaces personnels, un fonctionnement optimal de leurs équipements, une parfaite ergonomie, de la lumière naturelle et une vue sur l'extérieur.

Faits essentiels

Allemagne

Dynamique professionnelle

Les horaires de travail flexibles sont exceptionnels.

Autonomie et flexibilité sont en priorité accordées aux employés les plus estimés qui n'ont pas besoin de supervision.

Les dirigeants sollicitent volontiers l'opinion des employés qui sont encouragés à exprimer leurs désaccords.

L'intimité acoustique, visuelle et spatiale est considérée comme un droit pour chaque employé.

Le code vestimentaire est formel et considéré comme un signe de professionnalisme et de respect.

Les réunions commencent et se terminent à l'heure ; les participants doivent venir préparés et suivre un planning détaillé.

Horaires de travail

Les Allemands aiment commencer tôt et terminer tôt ; ils sont extrêmement productifs durant les heures de travail.

 La ponctualité est perçue comme une vertu.

La journée de travail type est structurée et comprend un temps prédéterminé pour les pauses.

Les distractions sur le lieu de travail, telles que les fêtes, sont limitées.

Qualité de vie

Sentiment de bien-être globalement élevé ; 43 % de la population se considère prospère, 7 % se considère en souffrance.

Parmi les pays européens, 12 ont une note plus élevée en matière de bien-être et 27 une note moins élevée.

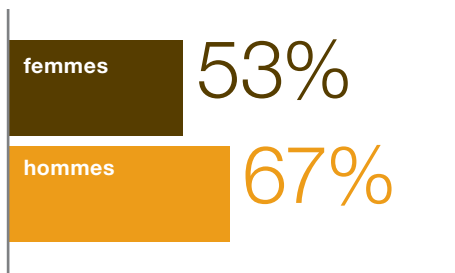
Source : Rapport Gallup sur le bien-être à l'échelle mondiale, 2010

Égalité des sexes

L'Allemagne a obtenu une note très élevée concernant l'égalité des sexes et le développement humain, puisque le pays se classe 9^e dans le monde.

Le pourcentage des femmes ayant une instruction au minimum au niveau secondaire est élevé et comparable à celui des hommes (91 % contre 93 %).

Répartition des genres masculin et féminin au sein des effectifs.



Source : Rapport sur le programme de développement des Nations Unies, 2011

Satisfaction au travail

Les entreprises allemandes effectuent un suivi sur la satisfaction des employés et règlent rapidement les problèmes éventuels.

La formation continue et la possibilité permanente de parfaire ses connaissances engendrent de hauts niveaux de satisfaction.

Les Allemands aiment leurs emplois et sont fiers de leurs employeurs. Ils cherchent à être performants et estiment que leur satisfaction dépend autant d'eux-mêmes que de leurs employeurs.

Notes relatives aux dimensions culturelles

La répartition des notes montre que la concurrence (valeur dite « masculine ») et l'individualité sont des composantes majeures de la culture allemande ; la sécurité est également primordiale, ce qui rend les règles et les structures essentielles.



Autoritaire/Participatif

Qui dit plus d'informations, dit meilleures décisions

Malgré une tendance égalitariste et une structure horizontale du pouvoir, la hiérarchie est une méthode d'organisation appréciée, manifeste dans l'espace de travail. Les Allemands préfèrent les dirigeants qui sont ouverts au débat. Les employés exigent des instructions claires de leurs supérieurs, mais souhaitent également pouvoir discuter des alternatives éventuelles. Les dirigeants adhèrent à cette vision, car ils sont dépendants des employés en matière d'informations et de connaissances, pour pouvoir prendre de meilleures décisions.

Individualiste/Collectiviste

Protéger son intimité

Les Allemands sont viscéralement attachés à leur espace personnel. Ils rejettent les intrusions sous quelque forme (acoustique, visuelle ou physique), car elles détruisent leur bulle protectrice qui les tient à distance des autres. Étant donné qu'ils se sentent exposés dans des structures non territoriales, les open spaces doivent être de faible densité, avec beaucoup de distance entre les postes de travail. Il est essentiel d'installer des équipements de masquage sonore et des partitions pour assurer l'intimité. Culturellement, le partage des bureaux est « verboten ».

MasculinFéminin

Vivre pour travailler

Parmi les pays européens, l'Allemagne est la plus compétitive (valeur « masculine »). Le travail est une composante centrale de la vie. S'efforcer d'être le meilleur et gravir les échelons est un défi constant, souvent stimulant. Comme un pendant à la priorité accordée au travail, les Allemands considèrent leur espace de travail comme fondamental. Il doit être spacieux, attrayant, baigné de lumière naturelle, confortable et de qualité. De ce point de vue, l'espace de travail ajoute une part de « féminin » dans la culture, un certain réconfort qui équilibre les caractéristiques traditionnellement masculines très prisées dans le monde professionnel allemand.

Tolérant face à l'incertitude/ Attaché à la sécurité

La certitude dans les détails

L'aversion des Allemands pour l'incertitude s'exprime dans leur extrême ponctualité et la discipline qu'ils appliquent pour chaque tâche. Ils ont tendance à tout régler dans le moindre détail, notamment les standards architecturaux et la conception de bureaux. Mais cette caractéristique ne les empêche pas d'innover. Cela signifie simplement qu'ils sont prudents tout au long des processus, qu'ils limitent les risques en se basant sur leurs connaissances et des analyses pointilleuses.

Axé sur le court terme/Axé sur le long terme

La passion pour la prédiction

La passion des Allemands pour la gestion du temps et l'organisation est visible sur le court et moyen terme. Les Allemands aiment savoir ce qu'ils feront à une heure et à une date bien précises et ils réprouvent l'improvisation et les changements de dernière minute. Ils envisagent bien sûr leurs stratégies commerciales sur le long terme, ce qui équilibre leurs besoins en résultats sur le court terme et leur suivi du marché. De plus, les entreprises et les individus sont conscients de leur impact écologique et ont tendance à privilégier les solutions durables.

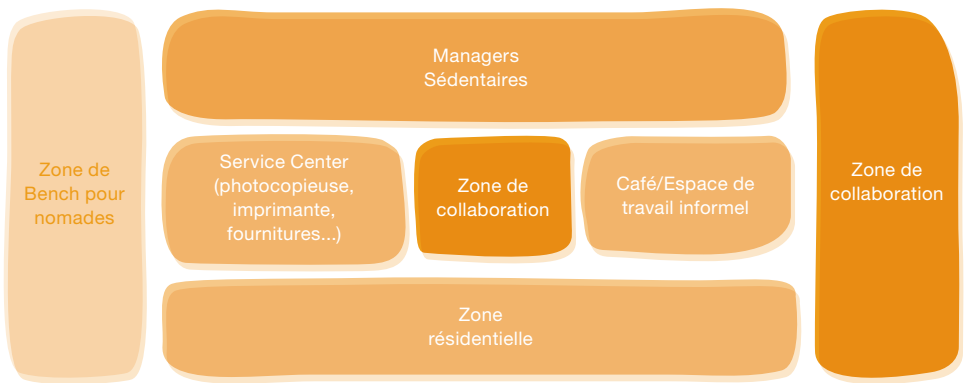
Contexte fort/Contexte faible

Contenu et contexte

Bien que la culture allemande accorde beaucoup d'importance au temps et à l'espace d'une réunion, il s'agit, à d'autres égards, d'une culture à contexte faible. Les expériences partagées sont rapidement mises à profit dans les communications ; fournir autant de détails que possible est un bon moyen de développer une bonne compréhension d'une situation. Les Allemands approfondissent très peu leurs relations avec les collègues ou les partenaires commerciaux, et les groupes évoluent facilement au gré des circonstances. Le contenu exprimé est bien plus important que la façon de communiquer.

Amorce de réflexion
Allemagne

Les espaces de travail allemands possèdent les standards parmi les plus élevés au monde et les employés n'en attendent pas moins de leur entreprise. Le design a été pensé pour fournir des zones larges et personnalisées, tout en optimisant l'espace immobilier. L'intimité est une notion centrale, mais elle est équilibrée par le besoin en collaboration et en ouverture.



QUELQUES IDÉES SUR L'EXPLOITATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL EN TANT QU'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Optimiser l'espace immobilier

- Les bureaux privés conçus pour un ou deux employés doivent être spacieux, intégrer des murs en verre et de la lumière naturelle, mais ils doivent occuper néanmoins une superficie limitée.
- Les postes de travail des open spaces doivent être équipés de panneaux et d'espaces de stockage, pour délimiter les zones et accroître l'intimité des utilisateurs.

Améliorer la collaboration

- Les zones de collaboration doivent être placées à des « carrefours » stratégiques pour promouvoir l'interaction entre les groupes et leurs différentes spécialités.
- Les zones de collaboration structurées pourvues d'espace d'affichage sont essentielles pour les employés allemands. Les zones informelles sont réparties dans tout l'espace, pour encourager la collaboration imprévue.

Attirer. Former. Impliquer

- Les vastes espaces de travail baignés de lumière et une diversité d'agencements sont essentiels pour attirer les employés allemands.
- Avec l'accroissement de la mobilité en Allemagne, les lieux de détente et les bureaux non attribués permettront de favoriser de nouveaux comportements.

Créer une marque et une culture d'entreprise

- La hiérarchie doit être davantage une question d'efficacité que de privilège. Les bureaux des dirigeants doivent exprimer la transparence et l'ouverture.
- Pour favoriser une culture de l'innovation, il convient de proposer tout un éventail d'espaces, à la fois pour le travail collaboratif en équipe et le travail de concentration individuel.

Accroître le bien-être

- Les aménagements conçus pour les échanges et la collaboration permettent de renforcer les interactions saines entre collègues et de renforcer leur implication.
- Les employés doivent pouvoir facilement changer de position (assise ergonomique, position debout ou autre).





Royaume-Uni

L'ÎLE DES INDIVIDUALISTES

Les Britanniques, peuple parmi les plus individualistes au monde, entretiennent des rapports distants avec les autres et s'enorgueillissent de leur indépendance et de leur autonomie. Même au sein de leurs familles, les échanges sont minimes. Les épouses, par exemple, possèdent un compte bancaire séparé. Les Britanniques ont un besoin d'intimité considérable et ont tendance à parler à voix basse, afin de ne pas perturber les personnes alentour. L'économie de marché du Royaume-Uni, dans laquelle l'État n'intervient que peu, s'accorde parfaitement à la culture individualiste du pays.

FAITS NOTABLES Londres a bénéficié d'une transformation radicale au 21^e siècle. Avec l'augmentation toujours plus forte des prix des terrains et grâce au travail d'architectes visionnaires, plusieurs tours spectaculaires ont été construites, notamment le tout récent Shard, qui a été conçu par Renzo Piano. Culminant à 309,6 mètres, il représente l'édifice le plus élevé d'Europe. Généralement, la conception des bureaux se focalise davantage sur l'aspect esthétique que fonctionnel.



Faits essentiels Royaume-Uni

Dynamique professionnelle

Le marché du Royaume-Uni a acquis de la maturité pour le travail mobile et le télétravail ; les employés sont à l'aise avec les technologies qui leur permettent de communiquer au sein d'une équipe distribuée.

L'indépendance d'esprit est très estimée et les gens se fondent davantage sur les faits que sur les sentiments.

La résolution des conflits peut être âpre et les décisions sont souvent prises en dehors des réunions, par l'intermédiaire de groupes de pression.

La ponctualité est respectée, mais les retards allant jusqu'à 15 mn sont tolérés, en raison des embouteillages importants.

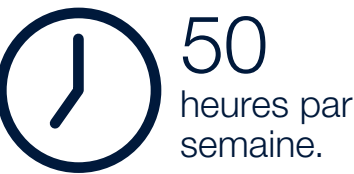
Les open spaces sont majoritaires ; seuls les hauts dirigeants possèdent des bureaux privés.

Les employés changent souvent de travail et d'entreprise.

Horaires de travail

Les conditions de travail sont généralement difficiles et les employés sont sous pression constante pour travailler plus longtemps et en faire toujours plus.

Les dirigeants quittent rarement le bureau avant 19h00 et travaillent au minimum

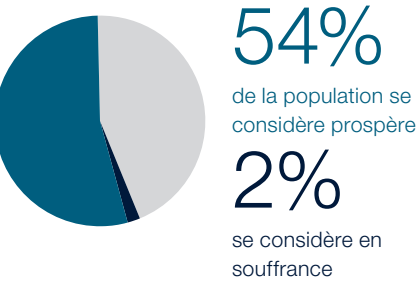


Le petit-déjeuner et le déjeuner devant l'ordinateur sont la norme.

La semaine de travail se termine parfois au pub avec les collègues.

Qualité de vie

Parmi les pays européens, 8 ont une note plus élevée en matière de bien-être et 31 une note moins élevée.

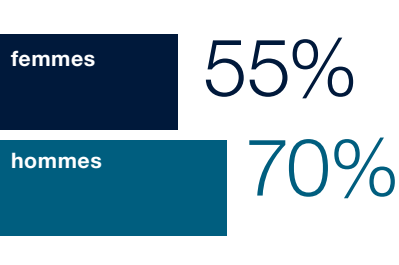


Égalité des sexes

Le Royaume-Uni a obtenu une note très élevée concernant l'égalité des sexes et le développement humain, bien qu'il soit moins bien classé (28^e) que de nombreux autres pays occidentaux.

Le pourcentage des femmes ayant une instruction au minimum au niveau secondaire est légèrement plus élevé que chez les hommes (69 % contre 68 %).

Répartition des genres masculin et féminin au sein des effectifs



Source : Rapport sur le programme de développement des Nations Unies, 2011

Satisfaction au travail

Nombre d'employés sont stressés et mécontents de leurs conditions de travail.

Notes relatives aux dimensions culturelles

La répartition des notes montre l'individualisme comme le trait dominant de la culture britannique. Les Britanniques sont axés sur le court terme, tolérants face à l'incertitude et très compétitifs (culture « masculine »).



Autoritaire/Participatif Structure des carrières

Les relations de travail entre employés et dirigeants sont généralement ouvertes ; les employés ne considèrent pas le statut comme un moyen de séparation entre les gens. De nombreux employés choisissent une évolution de carrière latérale au lieu de progresser dans la hiérarchie, car ils estiment que cela nécessite plus de travail sans une augmentation significative du salaire. Bien que la hiérarchie soit structurellement « horizontale », paradoxalement, le statut dépend souvent de notions très profondément ancrées dans la personne, telles que l'accent, les titres et le niveau d'éducation.

Individualiste/Collectiviste « Moi je »

Un niveau d'individualisme élevé implique des liens distants entre les employés et les entreprises. Les Britanniques changent souvent d'emploi et d'entreprises au bout de quelques années. Les employés ne s'embarrassent pas de relations professionnelles approfondies et ne conservent pas leur travail par sécurité. Les employés essaient surtout d'obtenir le maximum de leur situation, notamment en matière de salaire. S'ils ont l'impression qu'ils n'y parviennent pas, ils changent d'entreprise.

Masculin/Féminin Qui dit travail, dit concurrence

Les employés britanniques sont plus compétitifs (culture « masculine ») que coopératifs (« féminine »). La carrière prime généralement sur la qualité de la vie : il est courant de travailler de longues heures et de sauter des repas. Les hommes et les femmes sont convaincus qu'ils doivent s'endurcir pour réussir dans leur travail.

Tolérant face à l'incertitude/ Attaché à la sécurité Rester zen et suivre son chemin

Les Britanniques sont à l'aise face aux situations instables et imprévues. Ils ne se tournent vers des règles formelles qu'en cas de nécessité absolue et sont convaincus que les gens peuvent résoudre la plupart de leurs problèmes seuls. Le changement au travail est généralement accepté comme faisant partie du quotidien ; ils s'accommodent des revirements de décisions et un état de chaos ambiant est considéré comme normal.

Axé sur le court terme/Axé sur le long terme Chaque jour compte

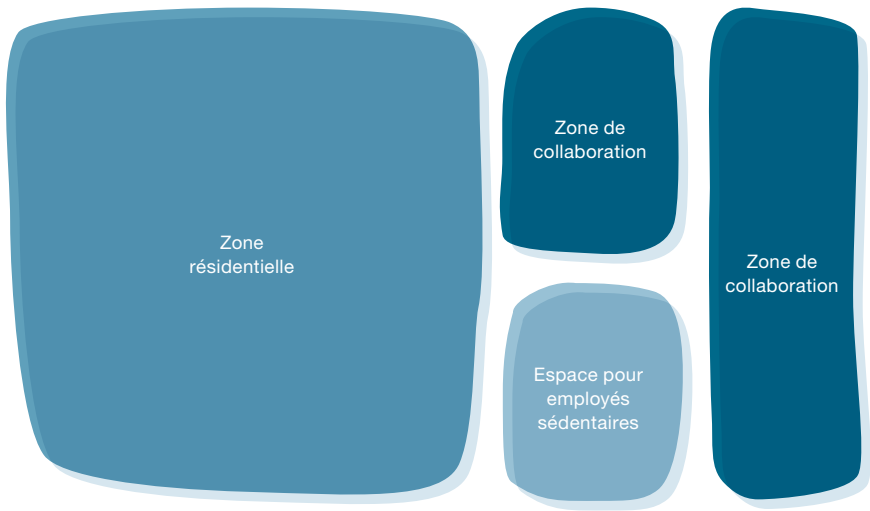
En tant que pays axé sur le court terme, le Royaume-Uni est attaché à son passé et vit dans le présent. Les Britanniques se concentrent principalement sur les performances à court terme. Les entreprises fonctionnent selon des objectifs financiers trimestriels et exigent des bénéfices rapides. Le but étant d'obtenir le maximum au moment présent, sans se soucier des conséquences à long terme. À l'instar de nombreux pays attachés au court terme, le Royaume-Uni est paradoxalement en train de s'orienter vers le long terme en matière de développement durable. Les entreprises cherchent à accroître la durabilité de leurs structures et exigent de leurs fournisseurs qu'ils en fassent de même.

Contexte fort/Contexte faible Garder une certaine distance

La culture britannique est une culture à contexte faible. En général, les Britanniques qui sont réservés, préfèrent garder une certaine distance avec autrui. Les relations étroites ne sont pas considérées comme importantes pour le travail. Les gens accordent davantage d'importance aux mots qu'aux émotions dans la compréhension d'un message et ils préfèrent limiter la communication au minimum, pour la contrôler selon leurs conditions. Ils ne répondent pas au téléphone s'ils ne souhaitent pas être interrompus ; ils préfèrent généralement communiquer par e-mail ou tout autre moyen par écrit.

Amorce de réflexion Royaume-Uni

Les espaces de travail au Royaume-Uni sont aujourd'hui relativement denses et parfois austères, en raison du prix élevé de l'immobilier. Cette conception donne quelques idées pour conserver la densité et contrôler ainsi les coûts ; mais elle offre aux employés une multitude d'options en fonction du travail qu'ils doivent effectuer. Le large éventail de zones de collaboration proposé, des espaces ouverts et informels aux environnements fermés et spacieux, permet d'attirer les employés britanniques hautement mobiles dans les bureaux, afin qu'ils communiquent avec leurs collègues et se sentent davantage proche de l'entreprise.



QUELQUES IDÉES SUR L'EXPLOITATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL EN TANT QU'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Optimiser l'espace immobilier

- Les agencements en bents denses permettent d'économiser de l'espace immobilier, extrêmement coûteux, et les accessoires pratiques offrent aux employés la possibilité de débiter facilement leurs affaires et gagner en productivité.
- Renforcez le sentiment d'intimité grâce à des mobiliers de rangement associés aux bents, qui permettent de délimiter l'espace et de créer une séparation visuelle pour les employés qui doivent se concentrer ; le tout sans augmenter la superficie des bureaux.

Améliorer la collaboration

- Dans les cultures très individualistes, les gens ont tendance à travailler de façon autonome ; les espaces de projets équipés de technologies de collaboration virtuelle favorisent le mélange de travail individuel et en équipe.
- Les espaces de collaboration informelle, dispersés dans toute l'entreprise et destinés au travail individuel, favorisent la fusion des activités individuelles et de groupe.

Attirer. Former. Impliquer

- Grâce à une diversité d'espaces, les employés britanniques peuvent changer de tâches plus fréquemment et contrôler davantage leur mode et leur lieu de travail.
- Les solutions Media:scape à proximité des zones de travail individuelles favorisent les sessions de révisions rapides, le partage des tâches en cours et le retour d'informations.

Créer une marque et une culture d'entreprise

- Déterminez des zones pour renforcer les messages de la marque auprès des employés.
- Une grande variété d'espaces et la transparence encouragent une culture d'ouverture et de collaboration.

Accroître le bien-être

- Les espaces fermés à proximité immédiate des open spaces répondent aux besoins d'intimité des Britanniques lors de leurs conversations.
- Contrairement à d'autres pays européens, l'accès à la lumière naturelle en abondance n'est pas un dû au Royaume-Uni, mais c'est une caractéristique très appréciée des employés.





Inde

BIENVENUE AU MONDE ENTIER

Avec ses multiples cultures, ses nombreuses ethnies et sa démocratie dynamique, l'Inde intègre de par son histoire, les coutumes, les traditions et les héritages les plus divers.

Selon l'expression, ce n'est pas l'Inde qui est venue au monde, mais c'est le monde qui est allé en Inde.

Lorsque l'Inde s'est ouvert à l'économie de marché en 1991, les multinationales ont découvert le potentiel de sa main d'œuvre et de son marché. Le pays s'est alors rapidement transformé en une plateforme économique mondiale.

À certains égards, la fascination des Indiens pour les films de Bollywood et d'Hollywood, représente pour eux une manière de voir leur propre vie devenir réalité. Tandis que par le passé, le fatalisme était l'attitude dominante, les Indiens d'aujourd'hui, surtout la jeune génération, sont pétris d'ambition et d'un esprit d'entrepreneuriat. Avec l'évolution rapide de leur pays, ils sont en passe de créer une nouvelle identité hybride, mêlant valeurs traditionnelles et attitudes/styles de vie occidentaux.

FAITS NOTABLES La famille domine dans la culture indienne, cependant, dans les grandes villes, la coutume faisant cohabiter plusieurs générations commence à disparaître.

Faits essentiels

Inde

Dynamique professionnelle

Les organisations flexibles du travail et/ou le travail mobile sont limités ; les supérieurs veulent observer les employés et ceux-ci souhaitent être vus.

La prise de décisions repose sur la hiérarchie, bien qu'il arrive que les dirigeants sollicitent l'avis des employés.

Les Indiens effectuent volontiers des activités de groupe, un comportement facilement exploitable pour la collaboration.

Les échanges sont fréquents sur les espaces de travail individuels ; les environnements professionnels sont généralement bruyants.

Les employés tolèrent les environnements de travail denses.

Ils évitent autant que possible les conflits avec leurs collaborateurs.

Les opportunités de travail étant apparemment illimitées, les Indiens changent facilement d'emploi.

Horaires de travail

La circulation dense et les transports publics bondés augmentent la durée moyenne du travail quotidien.

Les supérieurs exigent la ponctualité de leurs employés, cependant les retards sont tolérés.

Il importe peu aux Indiens de retarder des réunions et des projets, si cela peut permettre aux personnes souhaitées d'y participer.

Il est courant d'apporter son déjeuner et de manger à son bureau.

Les entreprises sont tenues de célébrer les fêtes nationales pour les employés et leurs familles.

Qualité de vie

La pauvreté étant omniprésente, les Indiens sont peu satisfaits de leur vie ; seul 10 % de la population se considère prospère et 21 % se considère en souffrance.

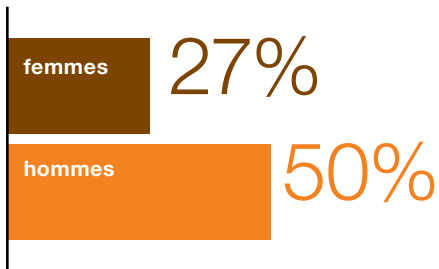
Parmi les pays asiatiques, 36 ont une note plus élevée en matière de bien-être et 9 une note moins élevée.

Source : Rapport Gallup sur le bien-être à l'échelle mondiale, 2010

Égalité des sexes

L'Inde a obtenu une note moyenne concernant l'égalité des sexes et le développement humain, puisque le pays se classe 134^e dans le monde.

Le pourcentage de femmes avec au minimum un diplôme d'études secondaire est significativement plus faible que celui des hommes.



33 % des femmes font partie de la population active contre 81 % des hommes.

Source : Rapport sur le programme de développement des Nations Unies, 2011

En Inde, la main d'œuvre féminine est valorisée, cependant nombre de femmes se battent pour un meilleur statut et une plus grande reconnaissance au sein de l'espace de travail.

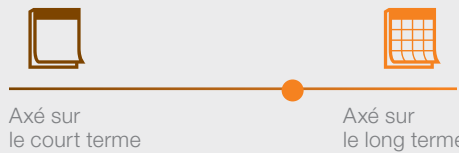
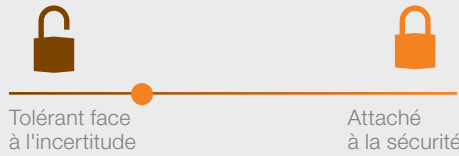
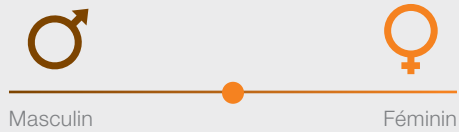
Satisfaction au travail

Le taux de renouvellement des employés est élevé en raison de l'explosion des opportunités de travail, surtout dans la haute technologie et les médias.

Pour les jeunes Indiens, un travail exigeant est tout aussi important que la réputation de l'entreprise et le salaire.

Notes relatives aux dimensions culturelles

La répartition des notes montre l'Inde comme une société très axée sur l'autorité et la fidélité envers le groupe, bien qu'avec les transformations profondes et rapides qui sont en cours, les jeunes Indiens sont davantage centrés sur leurs besoins personnels.



Autoritaire/Participatif

Le contrôle comme sécurité psychologique

L'Inde possède une note élevée en matière d'autorité. Selon la croyance indienne, l'égalité n'existe pas dans la nature et il est admis que les droits sociaux et les privilèges varient en fonction du statut. Par le passé, la puissance était associée au patronyme, mais de plus en plus, les individus gagnent du pouvoir par leurs réussites. Au sein de l'espace de travail, il est courant de laisser les prises de décisions aux dirigeants. Les environnements professionnels sont conçus pour refléter la hiérarchie, le pouvoir et le statut. Les dirigeants et les supérieurs hiérarchiques possèdent de grands bureaux privés, tandis que les employés travaillent généralement dans des espaces ouverts et très denses ; cette disparité n'est pas remise en question.

Individualiste/Collectiviste

Pour soi et pour le pays

Le collectivisme est une caractéristique culturelle importante en Inde. Au cours des siècles, les Indiens ont appris à être fidèles à leur famille et à leur communauté, autant pour bénéficier de leur protection et d'une sécurité que pour le bonheur qu'ils peuvent leur apporter. La génération Y en Inde adopte des comportements individualistes forts, avec notamment peu d'attachement envers leur travail et leur entreprise. Elle considère que ce sont les ambitions personnelles qui vont permettre de faire progresser le pays.

Masculin/Féminin

Les marques et le « bling-bling »

L'Inde accorde une grande importance à la réussite et au pouvoir, c'est pourquoi, même de manière modérée, elle est proche des valeurs « masculines ». Les Indiens acceptent totalement les marques, les signes extérieurs de richesse et l'audace, et les considèrent comme une preuve de réussite. Mais parallèlement, les valeurs spirituelles et le désir d'harmonie sont au cœur de la culture indienne. Les entreprises indiennes les plus progressistes ainsi que les multinationales répondent au « penchant doux » des Indiens, en créant des espaces de travail plus protecteurs et accueillants.

Tolérant face à l'incertitude/

Attaché à la sécurité

Créateurs de tendances

Les Indiens sont très tolérants face à l'incertitude. Leur adaptabilité permet d'expliquer la vitesse et l'importance des changements en cours dans leur pays, puisque l'Inde progresse à pas de géant pour devenir une puissance économique mondiale. Étant donné l'aisance des Indiens face au changement, l'adaptation des employés à de nouveaux processus et environnements de travail ne nécessite pas d'efforts d'administration considérables. Tout spécialement pour les multinationales, l'Inde représente le laboratoire idéal pour expérimenter des approches radicalement différentes ou totalement inédites.

Axé sur le court terme/Axé sur le long terme

Le karma compte

Bien qu'ils s'orientent davantage vers le long terme, les Indiens entretiennent une relation complexe avec le temps. En raison de leur croyance en la réincarnation et le karma, ils sont davantage attachés au long terme. En réalité, hier et demain se traduisent par le même mot en hindi : kal. Ce qui peut laisser penser qu'il n'y a aucune urgence à effectuer un travail ; l'objectif dans la vie étant de bâtir des relations et non d'obtenir des gains immédiats. Cette philosophie va souvent à l'encontre des attentes des entreprises actuelles ; c'est pourquoi, pour les Occidentaux, elle est au mieux déstabilisante, et au pire : exaspérante.

Contexte fort/Contexte faible

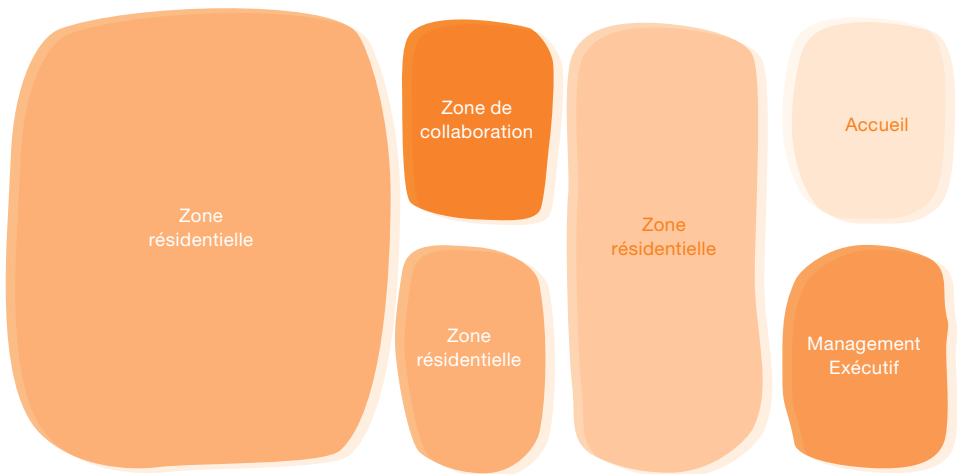
Un « Oui » ne signifie pas forcément « Oui »

La culture indienne est une culture à contexte fort. Les gens font partie de groupes très unis, ils évitent donc les conflits, mais il est difficile de comprendre ce qu'ils pensent réellement. La communication est pleine de nuances qui peuvent facilement donner lieu à des malentendus. Tout spécialement, le tristement célèbre mouvement de tête indien : il consiste à secouer la tête de part et d'autre et peut signifier « oui », « non » ou « peut-être ». Les Indiens préfèrent dire « oui » plutôt que « non », pour ne pas blesser les autres, ce qui entraînerait un mauvais karma. Formuler des questions de manière positive peut favoriser des discussions plus ouvertes. Les communications en face à face, qu'elles soient virtuelles ou réelles, sont généralement plus efficaces et il est essentiel de commencer par établir une relation avec son interlocuteur.

Amorce de réflexion

Inde

Les espaces de travail en Inde sont ancrés dans la tradition et conçus pour encourager la notion d'autorité qui est largement admise. Les bureaux somptueux des dirigeants reflètent leur statut et leur pouvoir et ils sont à proximité immédiate des espaces réservés aux employés, qui sont petits et simples. Avec un marché de l'emploi en plein essor, le taux de renouvellement des employés est élevé. C'est pourquoi les entreprises indiennes envisagent l'espace de travail comme un outil permettant d'attirer les meilleurs collaborateurs. Cette organisation de l'espace reflète le rôle de la hiérarchie et permet d'étudier différentes manières de prendre en charge des styles de travail qui évoluent rapidement.



QUELQUES IDÉES SUR L'EXPLOITATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL EN TANT QU'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Optimiser l'espace immobilier

- Dans un pays où la promiscuité est permanente, les employés Indiens tolèrent les fortes densités. Le télétravail est rare et les employés apprécient fortement de disposer d'un espace qui leur est attribué et qu'ils peuvent personnaliser.
- Les espaces attribués aux dirigeants reflètent l'acceptation des rapports hiérarchiques, mais ils doivent être restreints pour créer davantage d'espaces dans les zones de collaboration.

Améliorer la collaboration

- La nature collectiviste des Indiens se prête parfaitement à la collaboration, même s'il s'agit d'un nouveau comportement, qui doit être favorisé grâce à différentes options de travail collaboratif.
- Dans cette culture à contexte fort, les espaces de vidéoconférence aident les employés, avides d'échanges culturels, à mieux comprendre leurs collègues à distance et à établir avec eux une relation de confiance.

Attirer. Former. Impliquer

- Les espaces riches en nouvelles technologies sont importants pour les employés, dans une économie où l'emploi est en plein essor et le taux de renouvellement des employés élevé.
- Les équipements, tels que les espaces collaboratifs informels, et un design moderne sont autant de signaux envoyés aux employés pour leur signifier qu'ils sont très importants.

Créer une marque et une culture d'entreprise

- La transparence est essentielle pour les employés indiens qui souhaitent voir leurs supérieurs et être vus d'eux. Créez des espaces où les dirigeants et les employés peuvent interagir et partager leurs idées.
- Les messages de la marque au sein de l'espace permettent de fidéliser les employés et d'influencer leurs comportements.

Accroître le bien-être

- Les délais serrés et les quotas de productivité peuvent être stressants dans une société où le temps ne correspond pas à une progression linéaire. Mettre à la disposition des employés des espaces de rafraîchissement et de repos permet de leur fournir un certain équilibre.
- Les sièges ergonomiques des postes de travail sont essentiels pour les longues heures de travail en Inde. Il est important de permettre aux employés d'adopter des positions différentes et de bouger tout au long de la journée.



Les environnements de travail à forte densité peuvent paraître spacieux quand ils sont prévus dans des zones ouvertes avec une large visibilité et un accès à la lumière naturelle.



Les employés de la génération Y en Inde apprécient les zones informelles de collaboration ou de relaxation.



Italie

ANCRÉE DANS LA TRADITION

L'Italie reste, en grande partie, une société traditionnelle, où la hiérarchie et l'ancienneté sont manifestes. Les nouvelles méthodes de travail ne sont pas acceptées par la majorité ou se traduisent par un design des espaces de travail centré sur l'utilisateur. Ce sont, en revanche, les considérations économiques et esthétiques qui influent sur le processus de design. Mais des tendances inverses émergent, soutenant les nouveaux concepts en matière d'espace de travail, en majorité sous l'influence des multinationales.

FAITS NOTABLES Les Italiens ont totalement adopté les réseaux sociaux via Internet et sont davantage connectés, dans leur vie privée, que nombre de leurs voisins européens (Commission européenne - Société de l'information). Cependant, les infrastructures technologiques sont sous-développées et les actions en faveur du télétravail et du travail flexible sont rares. Les Italiens sont toujours persuadés que les dirigeants doivent superviser les employés de près, tout au long de la journée.

Faits essentiels Italie

Dynamique professionnelle

Le bureau est toujours le lieu principal du travail ; peu de gens travaillent dans des espaces alternatifs, bien qu'il semble que les Italiens soient prêts au changement.

Les employés italiens attendent des instructions de leurs dirigeants, mais parallèlement, ils n'hésitent pas à remettre en cause une décision.

Les responsables écoutent les employés et peuvent demander leur avis, généralement lors d'échanges informels.

Les Italiens sont habitués à travailler individuellement, en échangeant énormément avec leurs collègues ; la culture de l'espace de travail est très compétitive.

Les réunions, passionnées et animées, sont généralement dirigées par les supérieurs hiérarchiques et commencent souvent avec du retard.

Les Italiens s'enorgueillissent de leurs talents d'improvisation pour trouver des solutions de dernière minute, face à des problèmes soudains.

Les employés considèrent leur entreprise comme un membre de la famille, ce qui peut représenter, pour les nouveaux arrivants ou les étrangers, un véritable obstacle.

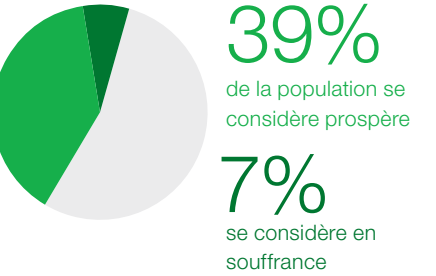
Horaires de travail

Travailler de manière intensive équivaut à passer de longues heures assis à un bureau.

Les pauses-café sont des moments d'échanges importants pendant la journée de travail.

Les dirigeants se sentent obligés d'être les derniers à quitter les lieux, en fin de journée.

Qualité de vie



Parmi les pays européens, 15 ont une note plus élevée et 24 une note moins élevée.

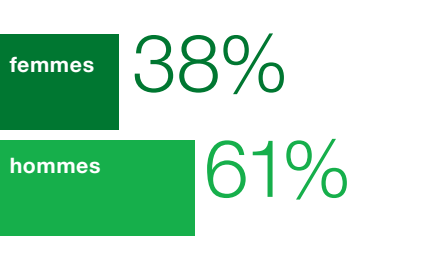
Source : Rapport Gallup sur le bien-être à l'échelle mondiale, 2010

Égalité des sexes

L'Italie a obtenu une note très élevée concernant l'égalité des sexes et le développement humain, bien qu'elle soit moins bien classée (24^e) que la plupart des autres pays occidentaux.

Le pourcentage des femmes ayant une instruction au minimum au niveau secondaire est plus faible que chez les hommes (68 % contre 79 %).

Répartition des genres masculin et féminin au sein des effectifs.



Source : Rapport sur le programme de développement des Nations Unies, 2011

Satisfaction au travail

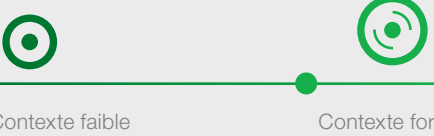
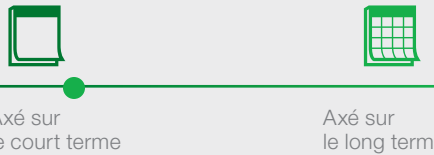
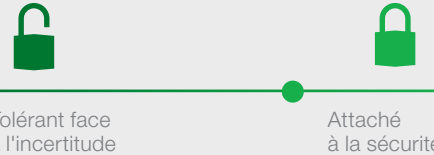
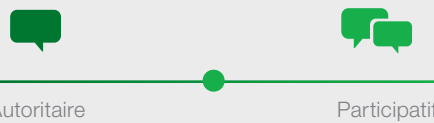
La satisfaction des employés est plutôt faible.

Les employés restent souvent chez leurs employeurs, pour la sécurité de l'emploi, même s'ils ne sont pas heureux.

La situation économique de l'Italie a engendré davantage de méfiance envers les dirigeants et a créé un malaise général.

Notes relatives aux dimensions culturelles

La répartition des notes montre que la concurrence (valeur « masculine ») et l'individualisme sont des caractéristiques prédominantes dans la culture italienne. Ce qui se traduit clairement par l'importance accordée à l'esthétique, à la mode et à l'aspect extérieur.



Autoritaire/Participatif

Le patriarcat comme modèle traditionnel

L'autorité et la hiérarchie prédominent. Le modèle idéal du dirigeant est traditionnellement celui de l'autocrate bienveillant, qui peut écouter les opinions d'autrui, mais qui reste finalement dominateur et le seul maître à bord. Les employés attendent des directives claires de leurs leaders ; ils peuvent être mal à l'aise à l'idée de collaborer avec quelqu'un, ou même refuser de le faire.

Individualiste/Collectiviste

Le pouvoir d'un seul

Les Italiens ont une note très élevée en matière d'individualisme. Bien qu'ils apprécient d'entretenir des relations personnelles proches avec leur famille, leurs amis, leurs collègues et leurs associés, leur identité au travail est davantage individualiste qu'axée sur le travail en équipe. Les Italiens sont fiers de leur créativité et la plupart préfèrent travailler seuls.

Masculin/Féminin

Compétitif et secret

L'Italie possède des valeurs masculines fortes, surtout dans l'espace de travail. La plupart des entreprises sont dominées par les hommes et leur culture est axée sur l'affirmation de soi et la compétition ; les employés gardent leurs projets et leurs idées secrets, jusqu'à ce qu'ils soient prêts à les exposer, comme le fruit de leurs réalisations personnelles.

Tolérant face à l'incertitude/

Attaché à la sécurité

La sécurité et la structure en héritage

L'aversion des Italiens pour l'incertitude explique leur énergie, leur expressivité et leurs besoins affirmés en structures. Les Italiens cherchent la stabilité au travail, ce qui est caractéristique des cultures axées sur la sécurité ; ils ont tendance à rester liés à une entreprise, même s'ils n'aiment pas leur travail. Les emplois dans le secteur public sont très appréciés, car ils sont fiables, malgré leur aspect routinier et peu satisfaisant. Dans l'espace de travail, les horaires prédéterminés et la supervision étroite des dirigeants sont considérés comme rassurants. Bien que l'incertitude puisse générer un malaise, les Italiens improvisent sans cesse. Leur culture est celle du contournement des obstacles.

Axé sur le court terme/Axé sur le long terme

Carpe diem

Axés sur le court terme, les Italiens s'efforcent d'obtenir des récompenses rapidement, plus que des avantages sur le long terme. À l'instar des autres peuples orientés sur le court terme, ils sont attachés à leur passé et à leurs racines familiales. Pour de nombreux Italiens, changer de travail ou déménager est considéré comme un bouleversement qu'il convient, dans la mesure du possible, d'éviter.

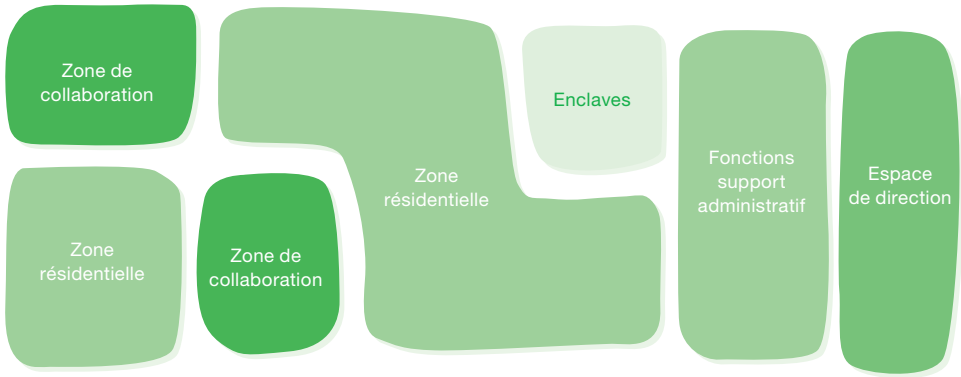
Contexte fort/Contexte faible

Une compréhension de l'intérieur

La culture italienne est une culture à contexte fort, où la tradition et l'histoire sont centrales dans la vie des individus ; ce qui crée un cadre de communication solide pour les Italiens, génération après génération. En raison des liens si solides avec la famille et la communauté, les personnes appartenant au groupe se distinguent nettement de celles en dehors du groupe. La voix peut véhiculer beaucoup d'émotions, comme une sorte de langage corporel, qui en dit bien plus que les mots.

Amorce de réflexion Italie

Le travail se fait au bureau en Italie, une culture qui met clairement une barrière entre la vie privé et le travail. Comme les autres cultures à forte dominance de valeurs masculine, la prise en compte et la visibilité de l'aspect hiérarchique au sein de l'espace de travail est primordial. Hautement individualiste, cette culture se sent plus confortable avec des espaces de travail individuels attribués où les individus peuvent développer leur propres idées, qu'ils apportent ensuite au sein de sessions de collaboration plus structurées.



QUELQUES IDÉES SUR L'EXPLOITATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL EN TANT QU'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Optimiser l'espace immobilier

- Les travailleurs italiens se sentent à l'aise dans des espaces de travail à forte densité où les limites sont clairement définies.
- Un espace de direction progressif pourra être plus ouvert, avec des zones pour le support administratif, recevoir des invités et interagir immédiatement avec les employés directement à proximité du bureau privé.

Améliorer la collaboration

- Des espaces de collaboration visibles au sein d'une zone de bureaux individuels encouragent les employés à passer plus souvent d'un mode de travail individuel à un mode collaboratif.
- Positionner des zones de collaboration en périphérie d'espaces de travail individuel permet de rendre ces zones plus attractives et inciter à une utilisation plus régulière.

Attirer. Former. Impliquer

- Les travailleurs italiens sont fidèles à leur emploi. L'espace de travail peut les aider à rester engagé dans leur travail en augmentant la transparence. Cela permettra de conforter leur sentiment d'appartenance et de participation à l'organisation.
- Positionner les dirigeants près des employés aide à favoriser un sentiment de connexion.

Créer une marque et une culture d'entreprise

- Les travailleurs italiens sont très loyaux, et les collègues sont pour eux comme une seconde famille. Créer des espaces de travail comme levier pour renforcer cette tendance pourra favoriser la mise en commun des idées au travail.
- Fournissez des zones pour renforcer les messages de la marque, non seulement pour les visiteurs, mais aussi pour les employés.

Accroître le bien-être

- Les jeunes générations recherchent plus d'accomplissement personnel au travers de leur travail. Créez des espaces qui encouragent plus d'interactions avec tous les niveaux de l'organisation.
- Permettre un accès à une variété d'espaces permettant différentes postures aidera les employés à rester engagé dans leur travail et à avoir un sentiment d'appartenance plus fort





Maroc

RAPPROCHER LES CULTURES

Le Maroc est le pays le plus à l'ouest du Maghreb. A la fois en bordure de l'atlantique et de la méditerranée, la culture du pays est riche d'un mélange d'influence berbère, arabe, africaine, et européenne.

Faire des affaires au Maroc signifie rapprocher deux cultures : l'une, autour des racines traditionnelles tribales du pays ; l'autre autour de la jeune génération et de son attrait pour les nouveaux comportements et une évolution de carrière, surtout au sein de multinationales.

FAITS NOTABLES « Hshuma » signifie littéralement « honte ». Les biens les plus précieux des Marocains sont leur honneur et leur dignité, qui sont non seulement le reflet de leur propre personne, mais également des membres de leurs familles élargies. Les Marocains feront tout pour préserver leur honneur. La « Hshuma » survient lorsque d'autres estiment qu'ils se sont mal conduits. Le sentiment de valorisation des Marocains vient de l'extérieur, c'est pourquoi l'image que les autres ont d'eux est d'une importance considérable. Lorsque la honte s'abat sur une personne, elle peut être ostracisée par la société, ou pire, par sa famille. Être renié par sa famille est la pire punition qui soit pour un Marocain.

Faits essentiels Maroc

Dynamique professionnelle

Le bureau est destiné à l'activité professionnelle et le travail mobile n'est pas largement adopté, en raison des normes culturelles et du manque d'infrastructure pour soutenir cette pratique.

Pour faire avancer une situation, il est essentiel d'avoir des relations.

Les employés marocains exigent des directives claires ; ce sont les hauts dirigeants qui prennent les décisions ; les processus de travail sont formels et reposent sur la bureaucratie et la « paperasse ».

Les Marocains expriment rarement un avis opposé à celui de leurs dirigeants, bien que les réunions avec les collègues de même statut puissent être animées et riches en émotions.

Horaires de travail

De nombreuses personnes travaillent 40 à 48 heures par semaine.

Les Marocains affectionnent les cafés ; les employés aiment prendre des pauses et se changer l'esprit.

Les Marocains peuvent avoir jusqu'à une heure de retard aux réunions, mais les « étrangers » sont tenus d'arriver à l'heure.

La plupart des entreprises sont fermées le vendredi, de 11 h00 à 15h00, pour la prière, et aucune transaction commerciale n'est réalisée pendant le mois de Ramadan (la plupart des Marocains étant des musulmans sunnites).

Qualité de vie

80 % de la population déclare lutter au quotidien ; 10 % se considère prospère, 10 % se considère en souffrance.

Parmi les pays africains, 18 ont une note plus élevée et 23 une note moins élevée.

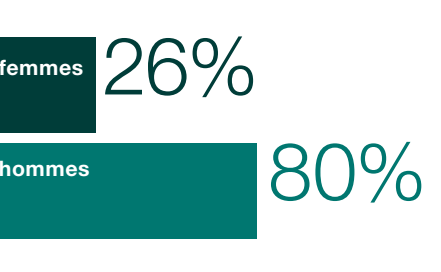
Source : Rapport Gallup sur le bien-être à l'échelle mondiale, 2010

Égalité des sexes

Le Maroc a obtenu une note moyenne concernant l'égalité des sexes et le développement humain, puisque le pays se classe 130^e dans le monde

Le pourcentage des femmes ayant une instruction au minimum au niveau secondaire est inférieur à celui des hommes (20 % contre 36 %).

Répartition des genres masculin et féminin au sein des effectifs.



Source : Rapport sur le programme de développement des Nations Unies, 2011

Les femmes s'affirment dans le milieu professionnel, mais peuvent se sentir obligées de cacher leurs responsabilités familiales.

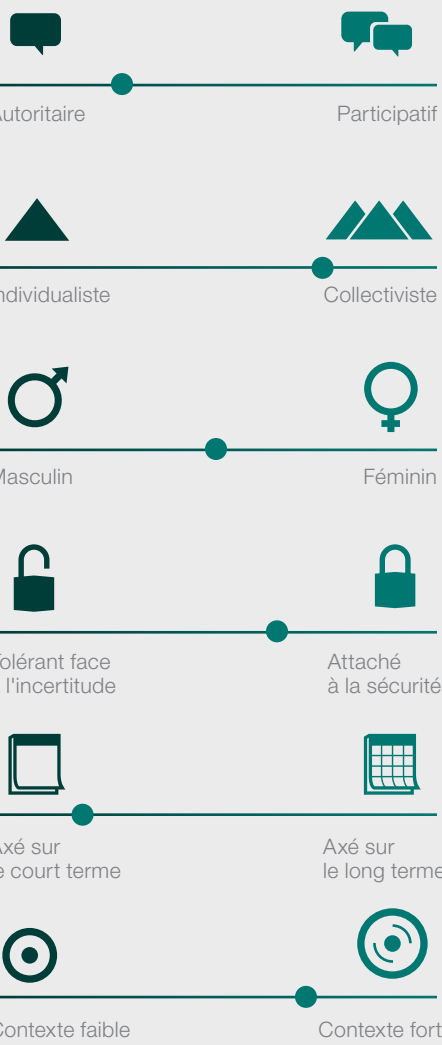
Satisfaction au travail

Les employés tissent traditionnellement des liens étroits avec leurs employeurs, ils leur sont fidèles et ne remettent pas en question les faits.

Les jeunes employés cherchent à s'impliquer davantage dans leur travail et à en tirer une plus grande satisfaction.

Notes relatives aux dimensions culturelles

La répartition des notes montre que l'autorité et le collectivisme sont des dimensions profondément ancrées dans la culture marocaine traditionnelle. Cependant, à l'instar de tous les pays en voie de développement, des tendances inverses fortes apparaissent parmi la nouvelle génération, davantage exposée aux autres cultures.



Autoritaire/Participatif Suivre le leader

La culture marocaine est autoritaire et le leader idéal est traditionnellement représenté par une figure protectrice. L'autorité est respectée ; chacun sait tenir sa place et les subordonnés attendent les instructions à suivre. Les décisions sont généralement prises par la direction, bien que les décideurs demandent en principe l'avis des conseillers en qui ils ont confiance. La plupart des entreprises reposent sur une bureaucratie très lourde, les prises de décisions sont longues. Les employés sont généralement traités avec respect. Les dirigeants adoptent souvent un rôle paternaliste envers leurs subordonnés. Ils leur fournissent des conseils, écoutent leurs problèmes et tentent d'arbitrer les disputes personnelles ou professionnelles.

Individualiste/Collectiviste Jamais seul

Les Marocains apprécient la culture collectiviste qui se caractérise par le soutien à autrui et la générosité. Les amis sont souvent traités comme des membres de la famille et le partage fait partie intégrante de la vie. Les relations sont très importantes et les individus s'engagent intensément au sein des groupes. La famille représente l'unité la plus essentielle dans la vie des Marocains et joue un rôle central dans les relations sociales. L'individu est secondaire par rapport à la famille et au groupe. La famille peut avoir plus d'importance que le travail. Le népotisme est considéré comme positif, étant donné qu'il signifie l'appui d'une personne envers sa propre famille.

Masculin/Féminin Compétitif et coopératif

Les Marocains sont compétitifs dans le milieu professionnel (valeur « masculine »). Les dirigeants doivent être sûrs d'eux, capables de prendre des décisions et de se battre pour gagner. Mais parallèlement, les Marocains évitent les conflits et les employés essaient de faire le travail qui est exigé d'eux. Dans l'environnement professionnel, la coopération et la concurrence sont souvent présentées comme des moyens permettant d'atteindre les mêmes objectifs. Le Maroc lutte pour relever les défis imposés par la modernité, dans un contexte dominé par la religion et la culture. Cet aspect est particulièrement manifeste dans les problématiques liées au rôle de la femme dans la société et aux conséquences sur la politique gouvernementale. Les Marocaines souhaitent obtenir un rôle plus important dans la société.

Avec le coût de plus en plus élevé de la vie, les deux membres du couple doivent travailler dans les zones urbaines. La plupart des Marocains acceptent l'idée selon laquelle, à formation et instruction égales, les femmes puissent effectuer les mêmes fonctions que les hommes.

Tolérant face à l'incertitude/ Attaché à la sécurité Une sécurité codifiée

La culture marocaine est peu encline aux prises de risques et peu tolérante face au changement. Ce qui semble tout à fait logique, étant donné l'importance pour les individus de ne pas s'attirer la « hshuma ». En effet, dans leur culture collectiviste, la honte d'un individu se répand inévitablement à toute la famille. L'échec, surtout l'échec public, est une telle infamie que de nombreux dirigeants marocains préfèrent maintenir une entreprise déficitaire plutôt que d'admettre publiquement l'échec. Le besoin des Marocains en matière de sécurité est élevé, c'est pourquoi les nouvelles idées ou les nouveaux produits progressent difficilement. Il faut s'armer de patience pour voir les Marocains soutenir un nouveau concept.

Axé sur le court terme/Axé sur le long terme Au fur et à mesure

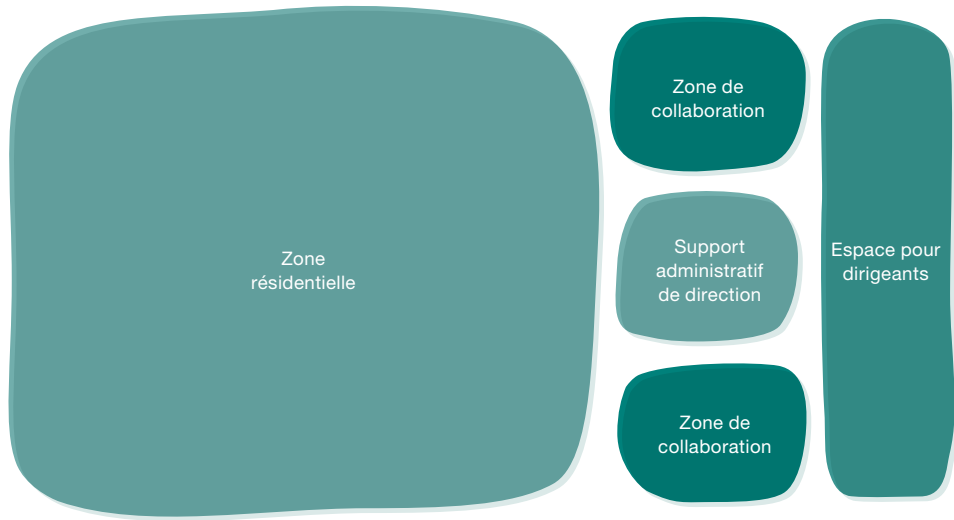
La plupart des Marocains considèrent le temps comme un élément fluide, qui s'adapte à diverses circonstances. Les relations personnelles sont plus importantes que le temps et jamais ils ne presseraient leurs interlocuteurs dans le but de finir une conversation. Les Marocains croient en la destinée (« maktoob ») ; ils acceptent leurs conditions et ne pensent pas pouvoir échapper à leur rang social. Ils terminent souvent leurs phrases par « inch'allah » (si dieu le veut). Ce qui explique la conception du temps, des responsabilités et des initiatives des Marocains.

Contexte fort/Contexte faible Se taire, c'est communiquer

La culture marocaine est une culture à contexte fort. La plupart des communications comprennent une dimension tacite et les gens ont tendance à éviter les conflits directs, en signe de respect. Les expressions faciales en disent souvent plus que les mots. Il est très mal vu de parler affaires à brûle pourpoint, en début de conversation. Les réunions importantes n'ont lieu que dans le bureau des dirigeants, où le design et le mobilier sont signes de puissance et de hiérarchie.

Amorce de réflexion Maroc

Aujourd'hui, un grand nombre d'espaces de travail au Maroc reflètent tradition et hiérarchie au travers d'un design formel qui renforce l'aspect culturel spécifique. En se projetant dans l'avenir, les entreprises qui s'implantent au Maroc ont la possibilité de mettre en place des espaces plus progressifs qui encouragent de nouveaux comportements et attirent les plus jeunes générations. Des protocoles clairs et des formations spécifiques encouragent le leadership pour aider les employés à adopter de nouveaux modes de travail.



QUELQUES IDÉES SUR L'EXPLOITATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL EN TANT QU'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Optimiser l'espace immobilier

- Les employés sont à l'aise avec une forte densité, les solutions de bench ou postes de travail plus étroits sont envisageables.
- Le bureau de direction est sacro-saint dans la culture marocaine. Il faudra donc envisager d'apporter plus de technologie et de mobilier haut de gamme à un espace pour véhiculer un fort sentiment statutaire pour pouvoir diminuer le nombre de ses mètres carrés.

Améliorer la collaboration

- La collaboration informelle est une nouveauté. Positionnez des zones de collaboration de type « salon » cher à la culture Marocaine à proximité des espaces de travail individuel favorisera les interactions imprévisibles.
- Les zones de collaboration pour équipes distribuées doivent avoir un équipement de vidéo conférence adapté pour illustrer les réunions et aider les collaborateurs à contribuer plus efficacement au groupe de travail.

Attirer. Former. Impliquer

- Incorporer des espaces qui offrent une plus grande visibilité au leadership et encouragent plus d'interactions à tous les niveaux de l'organisation.
- Les jeunes générations sont à l'écoute et enthousiastes quant aux nouveaux modes de travail. Ils sont attirés par des espaces plus progressifs offrant ouverture et transparence.

Créer une marque et une culture d'entreprise

- Le concept d'image de marque gagne du terrain au Maroc. Renforcer une identité de marque et son positionnement au travers de l'espace pourra aider les employés à comprendre et à adopter des comportements correspondant à la marque.
- S'appuyer sur la culture collectiviste marocaine en développant des espaces favorisera l'activité de groupe et les interactions.

Accroître le bien-être

- Même s'ils se sentent à l'aise en groupes et avec une forte densité au travail, les employés marocains valorisent les endroits qui sont calmes, où ils peuvent s'éloigner un peu des autres et contrôler cette quantité de stimulation et d'interactions auquel ils font face.
- Créer des espaces qui favorisent différentes postures, assise basse, assise de détente type « lounge » ou encore assise en hauteur grâce à des tabourets hauts par exemple.



Les Pays-Bas

UNE CULTURE DE CONTRASTES ÉQUILIBRÉS

Acteurs d'une société laïque, multiculturelle et tolérante, les Néerlandais respectent l'individualisme et adoptent généralement l'approche « vivre et laisser vivre ». Parallèlement, ils accordent beaucoup d'importance au consensus dans le travail, pour faire progresser les choses en douceur.

De superficie réduite, les Pays-Bas possèdent un très bon système de transport public et de nombreuses personnes se déplacent fréquemment à vélo. La mobilité fait partie du sens commun et les gens sont habitués à emporter leur travail partout, au lieu de se rendre toujours au bureau.

Les espaces de travail innovants aux Pays-Bas sont tout à fait adaptés à la culture unique du pays, qui associe individualisme et travail en équipe, au sein d'environnements confortables et informels. Comme le travail mobile et flexible et le partage des bureaux sont très bien acceptés, de plus en plus d'entreprises modernes n'attribuent plus d'espace aux employés, ni de bureau privé. À la place, tous les postes de travail sont partagés à 100 %.

FAITS NOTABLES Les Pays-Bas possèdent de nombreuses réglementations liées à la santé et à la sécurité. Ils ont établi des standards en matière d'accès à la lumière du jour, de qualité de l'air intérieur, de niveau de bruit et d'ergonomie. Aucun autre pays européen ne possède autant de normes de qualité liées à l'ergonomie des mobiliers d'entreprise. Les sièges et les surfaces de travail réglables par les utilisateurs sont une nécessité, afin de les adapter à une population physiquement hétérogène.

Faits essentiels Les Pays-Bas

Dynamique professionnelle

Ils sont parmi les premiers à avoir adopté le travail flexible ; la plupart des Néerlandais effectuent quotidiennement une partie de leur travail en dehors du bureau.

Ils sont opposés aux styles de management autoritaires.

Les échanges dans l'espace de travail sont directs et pragmatiques.

Les bureaux en open space sont régis par des normes sociales ; les interruptions, surtout pour des discussions ne relevant pas du travail, sont considérées comme un manque de considération envers autrui.

Généralement, les échanges entre collègues ont lieu pendant des laps de temps bien définis, tels que le déjeuner.

Dans la plupart des entreprises, les décisions importantes, telles que les problèmes de conception d'espace de travail, nécessitent l'implication du comité d'entreprise.

Horaires de travail

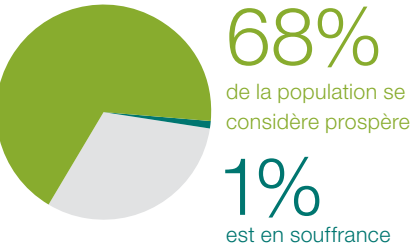
Les employés Néerlandais travaillent moins que la plupart des autres nationalités, généralement moins de 40 heures par semaine ; le temps personnel est considéré comme essentiel.

La ponctualité aux réunions et la concentration au travail représentent des normes culturelles.

Les pauses-déjeuner sont des moments simples et courts ; les employés mangent généralement ensemble.

Il n'est pas courant de terminer tard, ni de faire des heures supplémentaires.

Qualité de vie



Parmi les pays européens, seuls les Scandinaves ont une note plus élevée en matière de bien-être.

Source : Rapport Gallup sur le bien-être à l'échelle mondiale, 2010

Égalité des sexes

Les Pays-Bas ont obtenu une note très élevée concernant l'égalité des sexes et le développement humain, puisque le pays se classe 3^e dans le monde

Le pourcentage des femmes ayant une instruction au minimum au niveau secondaire est comparable à celui des hommes (86 % contre 89 %).

60 % des femmes font partie de la population active contre 73 % des hommes.

Source : Rapport sur le programme de développement des Nations Unies, 2011

Plus de 55 % des employées travaillent à temps partiel .

Source : OCDE, 2011

Satisfaction au travail

Elle est très élevée ; 90 % affirment que leur emploi leur donne le sentiment du travail accompli.

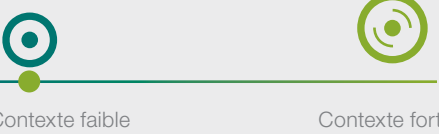
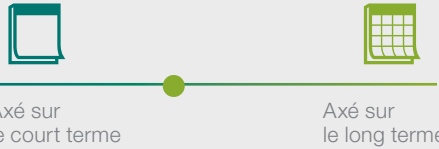
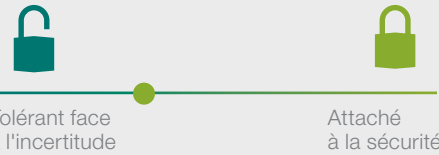
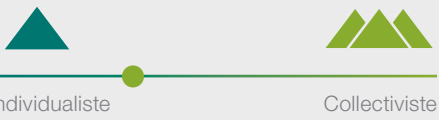
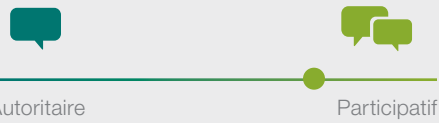
Source : Eurofound, 2011

73 % déclarent que leur entreprise les motive à se dépasser.

Source : Eurofound, 2011

Notes relatives aux dimensions culturelles

La répartition des notes montre les Pays-Bas comme un pays cultivant les extrêmes.



Autoritaire/Participatif

La remise en question de l'autorité comme norme culturelle

Le pouvoir et la hiérarchie n'impressionnent pas les Néerlandais ; en revanche ils respectent la crédibilité, l'autonomie et la connaissance. Ils adoptent une approche plutôt participative, dans laquelle l'autorité se mérite et le dialogue prédomine.

Individualiste/Collectiviste

Travailler seul, manger avec les autres

Les Pays-Bas se classent quatrième dans le monde en matière d'individualisme. Les Néerlandais sont autonomes, se concentrent sur leurs réalisations personnelles et sont davantage axés sur l'indépendance sociale. Les échanges dans l'environnement de travail restent purement pratiques et directs.

Masculin/Féminin

La coopération est essentielle

Fortement orientés vers la coopération (culture « féminine »), les Néerlandais se méfient des prétentieux et préfèrent la modestie. Malgré leur individualisme extrême, le consensus est une part essentielle de leur mentalité « vivre et laisser vivre ». Le bien-être de tous est primordial ; le temps consacré aux loisirs et à la famille est précieux et considéré comme des instants de vie capitaux.

Tolérant face à l'incertitude/ Attaché à la sécurité

Ouvert au changement et prêt à prendre des risques

La culture néerlandaise est malléable et accepte la diversité, c'est pourquoi les Néerlandais sont prêts à prendre des risques et à intégrer des changements. Ils sont moins attachés aux règles, au rang et aux procédures que bien d'autres populations ; ils sont favorables aux nouvelles solutions qui promettent des résultats satisfaisants.

Axé sur le court terme/Axé sur le long terme

Un juste équilibre entre plaisirs actuels et bénéfices futurs

Bien que légèrement axés sur le court terme, les Néerlandais sont davantage orientés sur le long terme que bien d'autres Européens. Le fait de « perdre la face » ne les préoccupe pas outre mesure, une caractéristique commune aux sociétés axées sur le long terme. Leur orientation sur le court terme, axés sur les plaisirs de la vie et des loisirs, est manifeste, mais ils apprécient également le long terme et ses valeurs de constance, de persévérance et d'effort pour réussir.

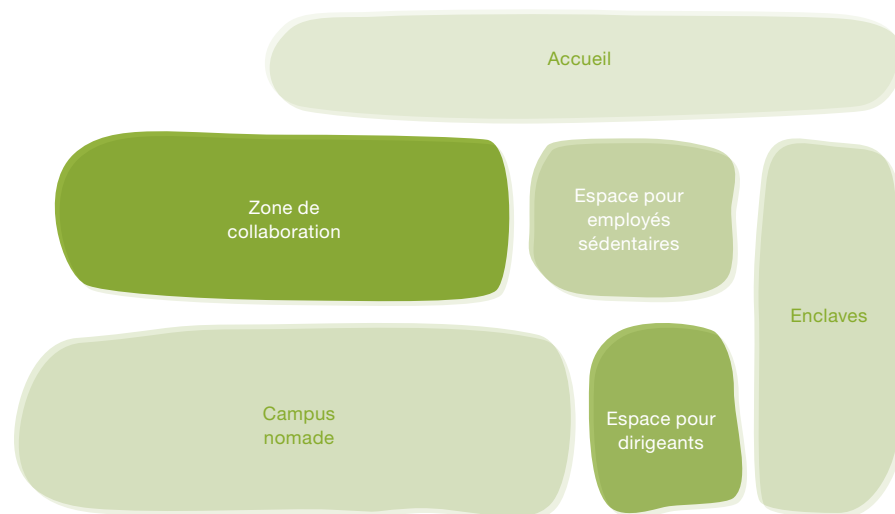
Contexte fort/Contexte faible

Le franc-parler est apprécié

La culture néerlandaise est une culture à contexte faible. Les Néerlandais aiment être indépendants dans leur travail. Lorsqu'ils collaborent, ils mettent un point d'honneur à communiquer sans détour et avec clarté. Les relations professionnelles évoluent facilement, au gré des besoins, et le temps est parfaitement organisé.

Amorce de réflexion Les Pays-Bas

La sociologie du travail et la conception d'espaces de travail efficaces sont des sujets qui ont fait l'objet de nombreuses recherches aux Pays-Bas. C'est pourquoi les bureaux néerlandais sont parmi les plus modernes au monde et les exigences des employés élevées. Dans une culture adaptable et diversifiée, les espaces de travail sont axés sur la flexibilité, la mobilité et l'égalité. Le travail à domicile ou dans les lieux de « co-working » est bien accepté, les espaces partagés sont courants et les symboles de hiérarchie rares. Les employés nomades ont besoin d'espaces pour voir et être vus, afin de rester connectés avec l'entreprise et les collègues.



QUELQUES IDÉES SUR L'EXPLOITATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL EN TANT QU'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Optimiser l'espace immobilier

- Les dirigeants n'ont pas besoin ou ne souhaitent pas de bureaux traditionnels attribués. Transformez votre espace immobilier en environnements polyvalents qui peuvent être pleinement exploités, à tout moment.
- Mal à l'aise dans des espaces trop denses, les Néerlandais préfèrent disposer d'une multitude de choix en matière d'aménagement, selon leur mode de travail.

Améliorer la collaboration

- Les Néerlandais adhèrent totalement au travail distribué. Les espaces dédiés à la communication vidéo, avec les collègues du monde entier, peuvent permettre d'intensifier les échanges.
- La plupart des échanges dans l'espace de travail sont directs et d'ordre pratique ; les espaces qui permettent de collaborer de manière informelle peuvent aider les employés à communiquer plus fréquemment entre eux.

Attirer. Former. Impliquer

- Avec leur culture individualiste, les Néerlandais bénéficient de cadres de collaboration ouverts, qui favorisent le travail en équipe, l'apprentissage et la cohésion du groupe.
- Les Néerlandais préfèrent les espaces de travail qui ressemblent davantage à un domicile ou à un club : des espaces de réunions équipés de mobilier lounge et des environnements dont le design intègre des éléments ludiques, tels que des espaces dédiés aux jeux vidéo ; ceci représente une bonne stratégie pour encourager les échanges au bureau.

Créer une marque et une culture d'entreprise

- Les employés néerlandais exigent des espaces de travail de qualité et égalitaires ; ils sont le plus efficace dans les environnements affichant peu ou pas de différenciation hiérarchique.

- Les dirigeants sont parfaitement à l'aise avec la notion de mobilité et n'exigent pas d'espaces attribués. Envisagez la création d'un cadre qui encourage les dirigeants et les employés à communiquer.

Accroître le bien-être

- L'ergonomie, l'accès à la lumière naturelle, la qualité de l'air intérieur et le niveau de bruit sont réglementés dans les espaces de travail néerlandais. C'est pourquoi ils sont parmi les environnements professionnels les plus agréables au monde.
- Les espaces informels destinés aux échanges et à la collaboration peuvent aider les employés à se sentir proches des autres et donner un sens à leur engagement.



Les employés néerlandais préfèrent disposer d'un choix d'aménagements au sein de leur bureau et sont habitués aux espaces non attribués.



Les employés peuvent facilement passer d'un travail individuel à une collaboration informelle, tandis que les enclaves à proximité offrent l'espace adéquat pour les tâches nécessitant de la concentration.



Russie

UNE IDENTITÉ À PLUSIEURS FACETTES

Grâce à l'abondance de ses ressources naturelles en pétrole, en minerais métalliques, en charbon et autres richesses d'une part ; et avec une population active éduquée et une classe moyenne de plus en plus large, d'autre part : la Russie attire les multinationales, et ce depuis l'effondrement de l'Union Soviétique en 1991.

Aujourd'hui, la Russie représente l'une des grandes économies mondiales à très forte croissance. L'augmentation de la productivité et la rationalisation des processus, dans une culture qui évolue rapidement, représentent deux des principaux défis auxquels ce grand pays est confronté. En raison des multiples bouleversements que les Russes ont vécu tout au long de leur vie, ils font preuve d'attitudes et d'approches parfois contradictoires ; ce qui rend leur culture difficile à saisir. À l'instar de leurs poupées emboîtables appelées « matrioshka », les Russes ont une identité plurielle, composée d'une série de couches successives. Chacune étant le fruit d'une époque différente de leur histoire.

FAITS NOTABLES Avec plus de 8 millions d'habitants, Moscou est le centre politique et commercial de la Russie. L'immobilier y est rare et convoité. Bien que la Russie représente le plus grand pays au monde (presque deux fois les États-Unis et couvrant neuf fuseaux horaires), la majeure partie du territoire est sous-peuplée et non développée.

Faits essentiels Russie

Dynamique professionnelle

Les organisations flexibles du travail sont assez courantes, surtout pour les femmes ; le travail à distance est limité, en raison de l'infrastructure Intranet encore en développement.

L'aspect social du travail est très important pour la plupart des Russes.

Dans les entreprises russes, les échanges ont lieu au poste de travail ; les espaces de réunions informels sont rares.

Les densités élevées sont tolérées au domicile et dans les bureaux.

La bureaucratie et la « paperasse » sont omniprésentes.

Les employés russes ne sont pas habitués à la transparence, qui peut les déstabiliser.

Le rythme du travail est rapide et intense.

Horaires de travail

La semaine de travail est officiellement de 40 heures, mais les heures supplémentaires sont courantes.



À Moscou, de nombreux employés effectuent des trajets d'une heure ou plus, vers leur travail.

Les retards au travail ou dans d'autres lieux de réunions sont tolérés.

La journée de travail commence généralement entre 9h00 et 10h00, mais se poursuit souvent jusque tard dans la soirée, au restaurant pour le dîner.

Qualité de vie

La transition rapide de la Russie vers l'économie de marché a été déstabilisante pour la majeure partie de la population, et a généré une fracture sociale ; 21 % de la population se considère prospère et 22 % se considère en souffrance.

Parmi les pays européens, 28 ont une note plus élevée en matière de bien-être et 11 une note moins élevée.

Source : Rapport Gallup sur le bien-être à l'échelle mondiale, 2010

Égalité des sexes

La Russie a obtenu une note élevée concernant l'égalité des sexes et le développement humain, puisque le pays se classe 66^e dans le monde.

Le pourcentage des femmes ayant une instruction au minimum de niveau secondaire est proche de celui des hommes.

58 % des femmes font partie de la population active contre 69 % des hommes.

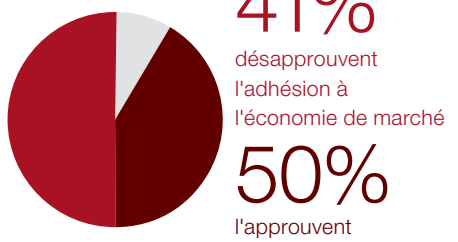
Source : Rapport sur le programme de développement des Nations Unies, 2011



Source : GrantThornton International

Satisfaction au travail

De nombreux Russes connaissent des difficultés financières et sont divisés sur le capitalisme.



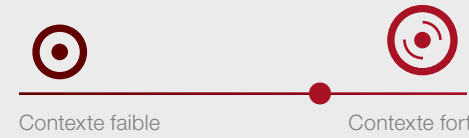
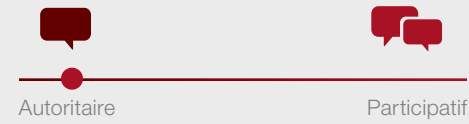
Source : Pew Global Attitudes Project, 2009

Parvenir à un équilibre entre travail et vie privée est un réel défi et est la cause d'un mécontentement de plus en plus fort ; les anciens sont nostalgiques de la sécurité de l'emploi ; la jeune génération veut davantage de temps libre.

Les profils expérimentés et talentueux étant rares, il est courant de changer de travail pour obtenir un meilleur salaire.

Notes relatives aux dimensions culturelles

La culture russe s'est radicalement transformée au cours des vingt dernières années, c'est pourquoi des attitudes contraires coexistent aujourd'hui. Par rapport à l'uniformité des dimensions culturelles constatée dans d'autres pays, la Russie affiche de nombreux contrastes.



Autoritaire/Participatif

Une discipline militaire qui s'émousse

L'autorité est manifeste dans toute l'histoire de la Russie, mais de récentes études montrent désormais la coexistence de différentes attitudes envers le pouvoir et les prises de décisions. Les réformes démocratiques ont créé des opportunités de travail reposant, non plus sur les relations politiques, mais sur le niveau d'instruction, les capacités et l'expérience des individus. C'est pourquoi les préférences envers les prises de décisions participatives et les styles de management plus égalitaires progressent.

Individualiste/Collectiviste

100 amis vs 100 roubles

La Russie est moins individualiste que les nations développées, mais elle est la plus individualiste parmi les pays en développement. Cependant, son individualisme s'exprime de manière collective. Surtout pendant l'ère soviétique, de nombreuses personnes dépendaient du « blat », réseau personnel complexe où l'on s'échangeait des services dans la clandestinité, selon des règles tacites. De nombreuses valeurs collectivistes se manifestent dans la culture russe ; ainsi vous entendrez souvent l'expression : « Mieux vaut 100 amis que 100 roubles ».

Masculin/Féminin

Les réalités d'aujourd'hui comparées aux idéaux du passé

Tandis que l'on exige des dirigeants russes un comportement dominant « masculin », des relations amicales, moins axées sur les conflits, sont acceptées parmi les collègues. L'importance de la notion de « dusha » (l'âme russe) traduit leurs penchants vers une culture plus « féminine ». L'économie de marché encourage les Russes au travail intensif, c'est pourquoi les styles de travail se multiplient de plus en plus. L'agressivité et l'ambition prennent le pas sur les valeurs plus idéalistes et protectrices.

Tolérant face à l'incertitude/ Attaché à la sécurité

Contourner les obstacles

Les règles et la bureaucratie sont légion en Russie et représentent des obstacles majeurs pour les entreprises étrangères qui souhaitent développer une activité dans le pays. Les règles sont si nombreuses qu'il est quasiment impossible de ne pas en enfreindre une. Cette situation a donné lieu à une vaste pratique de dessous de table, mais les entreprises internationales, dans un effort collectif, progressent dans ce domaine et inversent la tendance. Les Russes se sont montrés particulièrement doués pour gérer des événements divergents, pour travailler dans des situations chaotiques et pour leur originalité lorsqu'ils sont confrontés à des obstacles. Ils changent souvent d'employeurs, à la recherche constante d'un salaire plus élevé. Leur économie est dynamique et évolue quotidiennement, à leur image.

Axé sur le court terme/Axé sur le long terme

Vivre au jour le jour

La population et les entreprises russes adoptent généralement une attitude axée sur le court terme, en comparaison avec l'époque soviétique, où la vie était plus prévisible et les besoins de première nécessité satisfaits. Aujourd'hui, de nombreux Russes vivent sans pouvoir épargner et ont tendance à évoluer « au jour le jour », bien qu'ils conservent un sentiment de fierté envers leurs exploits passés, tels que la victoire lors de la Deuxième guerre mondiale et le premier vol spatial habité. Les Russes n'aiment pas s'endetter et leur taux de natalité est très faible.

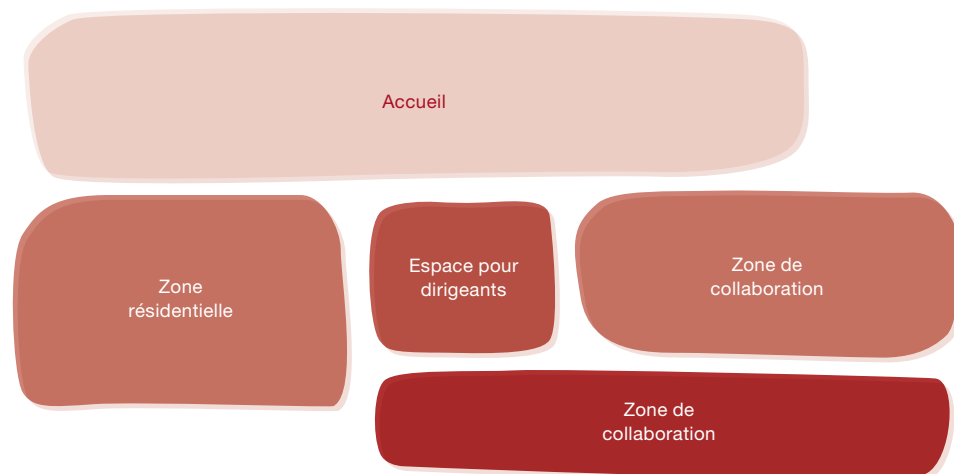
Contexte fort/Contexte faible

Un « Niet » ne signifie pas forcément « Non »

La culture russe est une culture à contexte fort. Il convient d'établir des relations avant qu'une communication importante puisse avoir lieu. Les présentations commerciales sont souvent destinées à détailler le contexte et à fournir des informations générales. Les Russes peuvent sembler employer un ton brusque et même hostile envers les étrangers. Dans la culture russe, on considère qu'il est positif de connaître les sentiments d'une personne, mais les mots peuvent être empreints d'ambiguïté. Par exemple, « niet » peut vouloir dire « essayez d'envisager une approche différente », mais pas forcément un « non » péremptoire.

Amorce de réflexion Russie

En Russie, les changements se sont fait rapidement, ce qui signifie que les espaces de travail russe sont à la fois enracinés dans la tradition, mais incorporent aussi, rapidement, les nouvelles idées et nouveaux modes de travail. En dépit de son vaste territoire, l'immobilier urbain reste cher, particulièrement à Moscou. Les espaces de travail en open-space sont économiques et de plus en plus courants au fur et à mesure que les multinationales s'installent en Russie. Ils contrastent dramatiquement avec le traditionnel style du 'Cabinet Soviétique', dans lesquels des bureaux fermés longent les couloirs, et où la taille et l'emplacement de chacun reflète la hiérarchie. Changer les modes de management constitue un tournant essentiel afin que les employés russe adoptent de nouveaux modes et espaces de travail.



QUELQUES IDÉES SUR L'EXPLOITATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL EN TANT QU'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Optimiser l'espace immobilier

- Les employés russe tolèrent bien les espaces de travail denses, qui permettent de bénéficier de m² supplémentaires pour créer des espaces alternatifs.
- Les bureaux de direction ont une place importante dans cette culture. Il est possible d'en réduire la superficie à condition de les équiper avec des mobiliers aux finitions haut de gamme et une technologie dernier cri.

Améliorer la collaboration

- Les liens sociaux et la force du relationnel sont au cœur de la culture russe. Des zones café à proximité des espaces de travail permettent de renforcer cet aspect culturel en encourageant la collaboration informelle.
- Un « hall » de collaboration – une palette d'espaces à forte fréquentation – pourra permettre d'inciter un passage plus fréquent entre tâches individuelles et tâches collaboratives.

Attirer. Former. Impliquer

- L'environnement de travail devient un outil puissant pour attirer les meilleurs talents, à la recherche d'optimisme, d'environnements créatifs qui répondent également à leur besoin de se sentir « comme à la maison ». Fournir une variété d'espaces, qui répondent à différents modes de travail peut aider les employés à rester plus engagés.
- Les russes changent de travail à une fréquence grandissante. Les espaces ouverts qui les aident à se sentir connectés aux valeurs de l'organisation et aux autres employés peuvent permettre une meilleure rétention.

Créer une marque et une culture d'entreprise

- Les concepts de marque et de culture d'entreprise sont relativement nouveaux pour la plupart des russes et ne sont sous exploités pour le moment. Pour les multinationales, en particulier, il convient de concevoir des

espaces qui respectent l'identité de marque pour améliorer la compréhension et la confiance envers l'entreprise.

- Dans cette culture où famille et amis sont extrêmement importants, l'adhésion à la marque et la loyauté envers l'entreprise peuvent être entretenus en créant des espaces qui promeuvent un sens de communauté et d'appartenance.

Accroître le bien-être

- Une approche plus égalitaire de l'espace, en offrant plus de choix et de contrôle sur le lieu et la façon dont les employés souhaitent travailler, leur permettra de se sentir moins stressés et plus valorisés.
- Dans un pays où la pollution a un sérieux impact sur l'état de santé, mettre l'accent sur des matériaux durables dans les espaces de travail pourra améliorer le bien être des employés.



Un « hall » de collaboration offre aux employés une palette d'espaces qui encourage des interactions plus égalitaires.



Donner de la transparence aux espaces de leadership russe permet de capitaliser sur le besoin culturel de se sentir reconnu, impliqué et accompagné.



Espagne

PRÊTE POUR LE CHANGEMENT

La culture espagnole d'aujourd'hui oscille entre traditions et attrait pour les nouveaux modes de vie et de travail. Les vestiges du passé ont la vie dure : statut reposant sur la hiérarchie, prises de décisions centralisées et horaires de travail longs. Cependant, la jeune génération ne rêve que de changement. Grâce à leur influence naissante, une approche plus informelle et participative est en train d'émerger.

L'économie espagnole étant au bord du gouffre, les meilleures entreprises réalisent qu'elles doivent innover, s'orienter vers les hautes technologies et la mondialisation. Nombreux sont les jeunes travailleurs désireux de réinventer la culture de travail de leur pays et de renforcer son économie.

FAITS NOTABLES L'Espagne entretient un rapport flexible avec le temps. Les réunions commencent souvent avec du retard, ne suivent pas le plan défini et ne débouchent pas forcément sur un plan d'action. Les supérieurs doivent diriger la discussion qui peut devenir particulièrement animée. Bien que les Espagnols accordent de l'importance à la stabilité des structures, ils sont habitués à vivre dans l'incertitude, c'est pourquoi c'est l'esprit d'improvisation qui prédomine souvent. Les responsabilités professionnelles n'étant pas souvent clairement définies, les employés s'appuient sur leurs collègues pour se tenir informés et progresser dans leur carrière. Savoir « suivre le mouvement » est une qualité considérée comme admirable.

Faits essentiels
Espagne

Dynamique professionnelle

Les nouvelles technologies permettent de renforcer la mobilité et la flexibilité, mais les supérieurs préfèrent toujours superviser leurs employés dans l'espace de travail.

Les réunions, passionnées et animées, sont généralement dirigées par les supérieurs hiérarchiques.

La plupart des Espagnols estiment que les distractions et le travail ne font pas bon ménage ; les espaces de repos et d'échange au sein de l'environnement professionnel sont rares.

Horaires de travail

La journée des employés est longue. Le pourcentage des personnes travaillant plus de 50 heures par semaine est plus élevé que dans la plupart des pays occidentaux.

Source : Eurofound 2010



Le déjeuner est un moment de rassemblement ; les déjeuners d'affaires sont essentiels pour développer des relations.

La « sociabilisation » au travail est de plus en plus admise ; les employés quittent leur bureau pour prendre un café et discuter ou fêter des occasions spéciales.

Qualité de vie

Le sentiment de bien-être général est en baisse ; en 2010, 36 % de la population se considérait comme prospère, 6 % se considérait en souffrance (Rapport Gallup sur le bien-être à l'échelle mondiale, 2010) ; depuis, le taux de chômage a atteint les 25 % et l'Espagne lutte contre la récession.

Source : Gallup Global Wellbeing Report

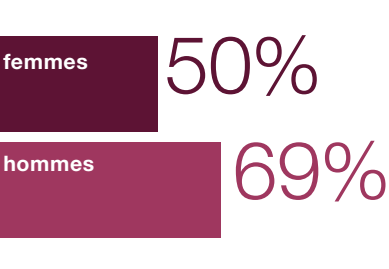
Égalité des sexes

L'Espagne a obtenu une note très élevée concernant l'égalité des sexes et le développement humain, bien qu'elle soit moins bien classée (23^e) que de nombreux autres pays occidentaux.

Le pourcentage des femmes ayant une instruction au minimum au niveau secondaire est légèrement plus faible que chez les hommes (71 % contre 76 %).

Le chômage reste globalement élevé, mais les opportunités de travail pour les femmes ont considérablement augmenté au cours des 15 dernières années ; 50 % des femmes font aujourd'hui partie de la population active contre 69 % des hommes.

Répartition des genres masculin et féminin au sein des effectifs



Source : Rapport sur le programme de développement des Nations Unies, 2011

Très peu de femmes occupent des postes à responsabilités.

Satisfaction au travail

Étant donné qu'il existe une distinction nette entre travail et vie privée, les Espagnols accordent moins d'importance à la satisfaction au travail. Ils peuvent réaliser toutes leurs envies dans la sphère privée.

Notes relatives aux dimensions culturelles

La répartition des notes montre une grande aversion pour l'imprévisibilité dans la culture espagnole, ainsi qu'une orientation axée sur le très court terme. Ce qui génère un refus du risque, si petit soit-il, dans l'optique de gains sur le long terme. Un indicateur très parlant de cette tendance : les investissements en technologies de l'information sont faibles, malgré une chute des taux de productivité.



Autoritaire/Participatif

Une distribution des pouvoirs qui évolue

L'histoire politique récente de l'Espagne, marquée par l'arbitraire et le paternalisme, est toujours manifeste dans l'importance accordée à la hiérarchie, et ce dans la plupart des aspects de la vie : politique, administration publique, entreprises et famille. Mais avec la nouvelle génération désormais active dans une société plus libérale et démocratique, il existe une opposition de plus en plus forte au pouvoir formel centralisé. Dans les entreprises, les postes de dirigeants sont moins accordés en fonction de l'âge que des compétences et des réseaux. Ce qui ouvre la voie aux jeunes professionnels qui souhaitent mener leurs entreprises vers le changement.

Individualiste/Collectiviste

Travailler seul, mais avec les autres

Les Espagnols sont individualistes, mais ils ont également un penchant collectiviste. La solidarité, la fidélité et l'attachement au groupe représentent des valeurs importantes et les Espagnols adhèrent aux activités de groupe. Les styles et espaces de travail, cependant, sont pour la plupart toujours adaptés au travail individuel. Dans les multinationales et les entreprises espagnoles les plus progressistes, la situation est en train d'évoluer vers plus de collaboration et d'échanges.

Masculin/Féminin

Un cœur tendre dans une carapace dure

Les employés espagnols oscillent entre culture masculine et féminine et sont confrontés à des valeurs contradictoires. D'une part, l'environnement professionnel est un lieu de concurrence où il faut gravir les échelons et réussir. D'autre part, le temps personnel est perçu comme prioritaire par rapport au travail. La culture espagnole est riche en célébrations familiales et en réunions amicales. De nombreux employés espagnols estiment que pour réussir sur le plan professionnel, il est nécessaire de renoncer à un équilibre entre travail et vie privée. La vie privée étant culturellement si essentielle, y renoncer peut entraîner stress et insatisfaction.

Tolérant face à l'incertitude/

Attaché à la sécurité

Des failles dans la législation

Étant fortement attachés à la notion de sécurité, les Espagnols ont viscéralement besoin de règles et de prévisibilité. Mais ils peuvent aussi improviser facilement et ont tendance à prendre les règlements à la légère. « Une nouvelle loi, une nouvelle faille », comme dit le proverbe espagnol, ce qui montre bien cette contradiction fondamentale.

Axé sur le court terme/Axé sur le long terme

Spontané, mais orienté vers l'avenir

Les Espagnols sont habitués à considérer l'avenir comme incertain ; ils sont fortement axés sur le court terme. Ce qui va parfois totalement à l'encontre de leur intolérance marquée face à l'incertitude. Les économies mondiales étant de plus en plus interconnectées, les Espagnols ont de bonnes raisons de planifier davantage pour l'avenir. Voici un exemple de leur orientation de plus en plus marquée vers le long terme : leur intérêt pour le développement durable, surtout pour le développement de l'éolienne. L'Espagne se hisse à la seconde place (après l'Allemagne) pour sa capacité éolienne en Europe ; elle est le quatrième producteur de cette énergie au monde (OCDE).

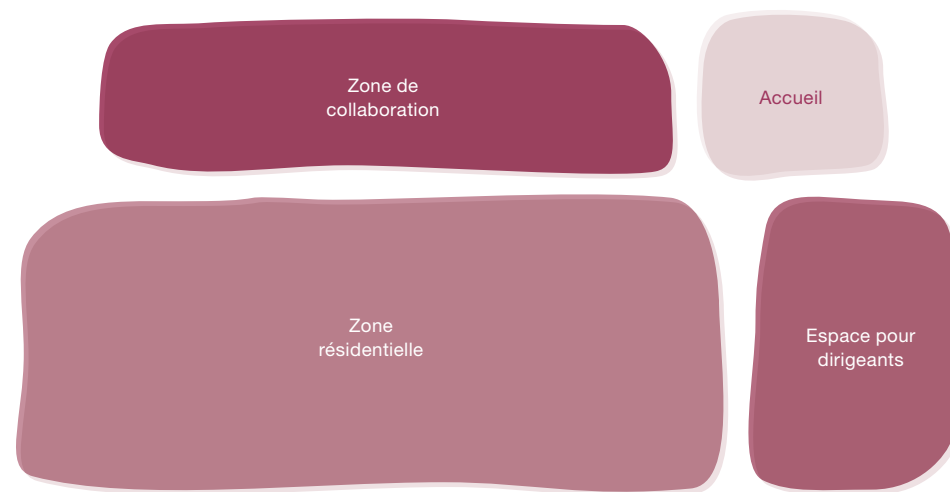
Contexte fort/Contexte faible

Les relations structurent la communication

La culture espagnole est une culture à contexte fort, qui accorde une grande importance aux relations personnelles et à l'appartenance à une communauté. Les Espagnols font généralement une distinction nette entre « l'endogroupe » et « l'exogroupe » et leur relation à la famille est très forte. La manière de communiquer peut prendre davantage d'importance que le contenu exprimé. De nombreux messages sont implicites et montrer ses émotions est essentiel dans la communication. Pour les communications à longue distance, la vidéoconférence peut être plus efficace que les e-mails ou les appels téléphoniques, étant donné qu'elle fournit un cadre plus clair et plus intime pour le dialogue.

Amorce de réflexion Espagne

De nombreux espaces de travail espagnols reflètent toujours fortement la hiérarchie, les structures et le travail intensif. Les entreprises leaders en Espagne et leurs jeunes collaborateurs s'orientent davantage vers des espaces qui reconnaissent la tradition, tout en favorisant l'innovation et les nouvelles méthodes de travail. Cette conception offre des idées pour parvenir à un juste équilibre entre hiérarchie bien affirmée, confort des employés et densité au sein des open spaces. Les bureaux privés ont toujours leur importance, mais les espaces de collaboration sont disséminés dans tout l'environnement, pour favoriser la visibilité des dirigeants.



QUELQUES IDÉES SUR L'EXPLOITATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL EN TANT QU'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Optimiser l'espace immobilier

- Les bureaux privés doivent être d'une superficie réduite et les espaces attribués aux assistants regroupés pour plus d'efficacité.
- Les benches favorisent la densité des employés, qui sont à l'aise pour travailler à proximité de leurs collègues.

Améliorer la collaboration

- Plusieurs solutions media:scape doivent être mises en place pour encourager les employés à adopter les nouvelles technologies et à partager leurs idées.
- Les espaces spécialement conçus pour cultiver la collaboration créative doivent être très accessibles.

Attirer. Former. Impliquer

- Proposer une grande diversité d'espaces aux employés espagnols permet un dosage équilibré entre responsabilités, soutien et autonomie.
- Innovez pour offrir des opportunités aussi bien pour le travail individuel que les échanges entre employés.

Créer une marque et une culture d'entreprise

- Intégrez des espaces à la fois informels et structurés pour assurer la cohésion du groupe.
- Donnez l'exemple. Créez des espaces pour dirigeants plus égalitaires et moins confinés, afin qu'ils soient plus impliqués auprès des employés.

Accroître le bien-être

- Les employés adhérant de plus en plus à des organisations de travail distribuées et flexibles, proposez-leur une diversité d'espaces, pour leur permettre de faire leurs choix, selon leurs besoins.
- Il est indispensable de mettre à la disposition des employés espagnols, dont les horaires de travail sont longs, des sièges ergonomiques. Offrez à vos employés des espaces qui permettent différentes positions (debout, penché, décontracté), pour prolonger leur dynamisme et leur implication au travail.



Incorporer des zones de collaboration ouvertes près des espaces conçus pour le travail individuel, encouragera de nouveaux comportements.



Les bureaux privatifs pour la direction sont toujours importants. La création d'espaces adjacents pour le support administratif et la collaboration encouragent l'ouverture et la transparence.



États-Unis

LE CHANGEMENT ? OUI, VOLONTIERS !

La culture américaine est souvent décrite comme un melting-pot : une grande diversité pour créer un tout. Même les Américains notent des paradoxes lorsqu'ils doivent décrire leur culture. Malgré le nombre important de différences régionales, l'attrait des Américains pour la standardisation et l'efficacité a donné lieu à une multitude de tendances très courantes dans tout le pays. Avec une mondialisation de plus en plus importante et une prédisposition à dominer, les États-Unis sont une source d'inspiration et d'innovation pour d'autres pays, dans plusieurs domaines importants, notamment la création de marques et la conception d'espaces de travail.

Les gratte-ciel et les compartiments font partie des grandes découvertes que nous ont légués les États-Unis, dans le domaine des espaces de travail. De plus, c'est en Amérique que le terme « classe créative » a été utilisé pour la première fois, pour décrire les travailleurs qui pratiquent un partage de connaissances hautement qualifié. Aujourd'hui, le pays est leader dans le développement d'espaces de travail en commun, intégrant fortement les nouvelles technologies. Il est également le premier à assister à la multiplication des activités distribuées et flexibles. Les États-Unis possèdent le plus grand nombre de travailleurs à distance au monde. Cette tendance génère une redéfinition radicale de l'environnement de travail, qui devient un espace accueillant souvent les employés, et non plus le seul et unique espace professionnel. Les États-Unis évoluent vers plus d'ouverture et s'adaptent à d'autres cultures, afin de satisfaire leurs clients. Parallèlement, ils sont à la pointe dans la définition de concepts relatifs aux entreprises mondialisées.

FAITS NOTABLES Face à une concurrence plus rude que par le passé, le « design thinking » est très présent au plus haut niveau des entreprises américaines, comme une méthode de résolution des problèmes, sous un angle holistique et créatif. Les entreprises leaders encouragent désormais cette approche, à tous les niveaux de leurs structures.

Faits essentiels

Les États-Unis

Dynamique professionnelle

Les organisations flexibles du travail et le travail à distance sont la norme dans de nombreuses industries ;



Source : CoreNet Global

Il est tout à fait courant pour les employés de communiquer avec leurs collègues du monde entier, tout au long de la journée.

La rapidité, la flexibilité et l'innovation représentent pour chaque entreprise, l'objectif à atteindre.

Le travail étant de plus en plus collaboratif, les bureaux privés ont tendance à disparaître.

Parvenir à un juste équilibre entre tâches individuelles et collaboration représente une problématique de plus en plus présente.

Les employés emportent leurs téléphones et leurs ordinateurs portables aux réunions pour pouvoir effectuer plusieurs tâches à la fois.

Horaires de travail

La durée de travail hebdomadaire varie selon les industries et le niveau d'instruction ; elle va généralement de 37,5 heures à plus de 40 heures.

Un tiers des Américains, au moins, ne prennent pas tous les congés auxquels ils ont droit et considèrent qu'il est important de montrer qu'ils sacrifient leur vie personnelle au profit de leur carrière.

Source : CNN

Les entreprises américaines exigent de leurs employés qu'ils restent connectés en dehors de leurs heures de travail.

Les déjeuners de travail sont pour les employés, un moyen d'accroître leur productivité.

Qualité de vie

Malgré l'incertitude continue sur le plan économique, les Américains affichent un bien-être élevé, puisque 57 % de la population se considère comme prospère et seul 3 % se considère en souffrance

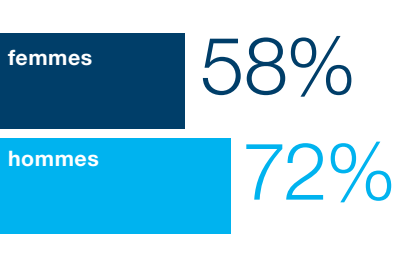
Source : Rapport Gallup sur le bien-être à l'échelle mondiale, 2010

Égalité des sexes

Note très élevée concernant l'égalité des sexes et le développement humain, puisque le pays se classe 4^e dans le monde.

Le pourcentage des femmes ayant une instruction au minimum au niveau secondaire est égal à celui des hommes et s'élève à 95 %.

Répartition des genres masculin et féminin au sein des effectifs



Source : Rapport sur le programme de développement des Nations Unies, 2011

Satisfaction au travail

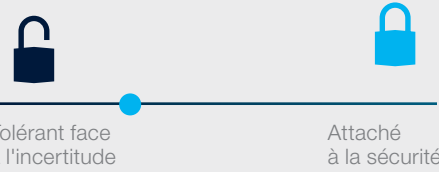
Près de la moitié des Américains considèrent leurs emplois comme extrêmement stressants.

Source : Centres américains de contrôle et de prévention des maladies

Les changements d'emplois sont peu fréquents en raison du chômage important dans l'économie actuelle.

Notes relatives aux dimensions culturelles

Les États-Unis représentent le pays le plus individualiste au monde ; les besoins et les droits individuels sont très importants dans la culture américaine. D'autres dimensions découlent de cette caractéristique dominante.



Autoritaire/Participatif

Remettre en cause l'autorité

Les États-Unis n'appliquent que très peu de distance hiérarchique. Leur penchant participatif se manifeste par le caractère informel de leurs espaces de travail. Des codes vestimentaires aux styles de communication, l'approche américaine est beaucoup plus décontractée que celle d'autres pays. Au sein de l'espace de travail, on attend des employés qu'ils expriment leurs opinions, afin de participer aux prises de décisions. L'autorité est importante, cependant les réseaux sont souvent bien plus utiles que les rapports hiérarchiques.

Individualiste/Collectiviste

Le cow-boy comme emblème

L'individualisme extrême de l'Amérique s'explique par son histoire. Le pays a été fondé par des immigrants qui cherchaient à maîtriser leurs destins, grâce aux opportunités apparemment innombrables que leur offraient les territoires de l'Ouest américain. Ce n'est pas un hasard si le cow-boy, l'incarnation même de l'individualisme, est devenu l'un des emblèmes de la culture américaine. Même au sein de leurs propres familles, les Américains sont encouragés à être indépendants, à poursuivre leurs propres intérêts et à faire leurs choix de vie. La propriété et la mobilité sont des valeurs cardinales. Les Américains ont tendance à relier les grandes réalisations à un héros, tel que Steve Jobs, et non à une entreprise ou une équipe. Il leur est primordial de reconnaître les efforts individuels pour motiver les troupes. Les Américains sont très philanthropes. Ce sont les plus généreux donateurs des causes humanitaires à travers le monde. Pour beaucoup, ces contributions ne se limitent pas à un apport financier, mais se poursuivent sous la forme de services et de savoir-faire.

Masculin/Féminin

En compétition pour gagner

La culture américaine est axée sur la compétition et les résultats, qui sont des notions éminemment « masculines ». Les Américains aiment gagner et être aux commandes. La crédibilité résulte de l'objectivité et du savoir-faire. La logique et les prises de décisions rationnelles ont plus d'importance que la passion. Le travail a plus de prestige que la vie familiale, cependant, comme dans beaucoup d'autres pays, les comportements associés à une culture dite « féminine » sont de plus

en plus courants, car les Américains recherchent un sens à leur vie et un meilleur équilibre entre leur travail et leur vie privée.

Tolérant face à l'incertitude/

Attaché à la sécurité

Encourager la créativité

Les États-Unis sont tolérants face à l'incertitude. Leur culture affectionne la créativité et l'originalité. La routine n'est pas appréciée, les gens aiment la spontanéité. Les règles, les réglementations et les politiques d'entreprises ne sont respectées que si elles ont un sens. L'éducation et le travail répondent à une approche ouverte. Les dirigeants sont davantage axés sur la stratégie que sur les opérations du quotidien, ce qui serait impensable dans une culture davantage attachée à la sécurité.

Axé sur le court terme/Axé sur le long terme

Carpe diem

La culture américaine est axée sur le court terme. La consommation a été la norme pendant des décennies, mais aujourd'hui, les Américains commencent à se tourner vers le développement durable. Les modèles de consommation collaborative, tels que le Zipcar (société d'autopartage américaine) et le partage des espaces de travail, trouvent de plus en plus d'adeptes, notamment parmi la jeune génération. Les partenariats commerciaux peuvent être efficaces, selon les opportunités disponibles et l'évolution des marchés. Il est important d'avoir une vision d'avenir et des objectifs précis, mais il faut également effectuer des évaluations trimestrielles des performances ; les investisseurs exigent des résultats rapidement.

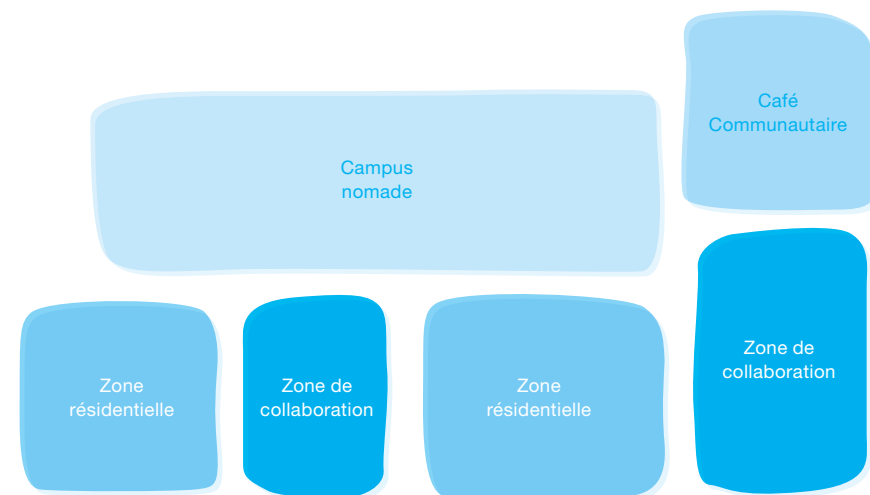
Contexte fort/Contexte faible

Le temps c'est de l'argent

La culture américaine est une culture à contexte faible, flexible et ouverte à de nouvelles alliances, selon l'évolution des besoins. Ainsi, il est plus important de mener à bien un projet que de nouer des relations ; la communication est ouverte et claire, davantage axée sur le discours que le langage corporel. Il convient de parler avec franchise, sans « tourner autour du pot ». Les communications indirectes des cultures à contexte fort peuvent être très frustrantes pour les Américains ; c'est pourquoi dans ces cultures, le franc-parler américain peut être perçu comme agressif.

Amorce de réflexion Les États-Unis

Un espace de travail américain classique peut généralement se résumer en un mot : compartiments. Le besoin simultané en collaboration et en travail individuel, ainsi que la liberté accordée par les technologies mobiles ont généré des méthodes de travail totalement inédites. L'espace de travail doit suivre le rythme de cette évolution et permettre de nouveaux comportements. L'espace offre une multitude de choix pour les employés : des zones qui prennent en charge à la fois les tâches individuelles et de groupe et qui sont attribuées aux individus et aux équipes ; ou des zones partagées, qui permettent aux employés de naviguer parmi les différents modes de travail.



QUELQUES IDÉES SUR L'EXPLOITATION DE L'ESPACE DE TRAVAIL EN TANT QU'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Optimiser l'espace immobilier

- Les stratégies alternatives en matière d'espace de travail permettent aux employés de travailler hors site, dans divers lieux, en fonction des besoins.
- Créez des zones polyvalentes, afin d'optimiser au maximum votre espace immobilier (comme les salles de téléprésence qui peuvent être utilisées également pour la collaboration sur site).

Attirer. Former. Impliquer

- La jeune génération cherche à fusionner vie privée et vie professionnelle ; offrez à vos collaborateurs des environnements qui leur permettent de travailler dans la détente.
- Créez de la transparence visuelle, pour que les nouveaux employés puissent voir et apprendre de leurs collègues plus expérimentés.

Accroître le bien-être

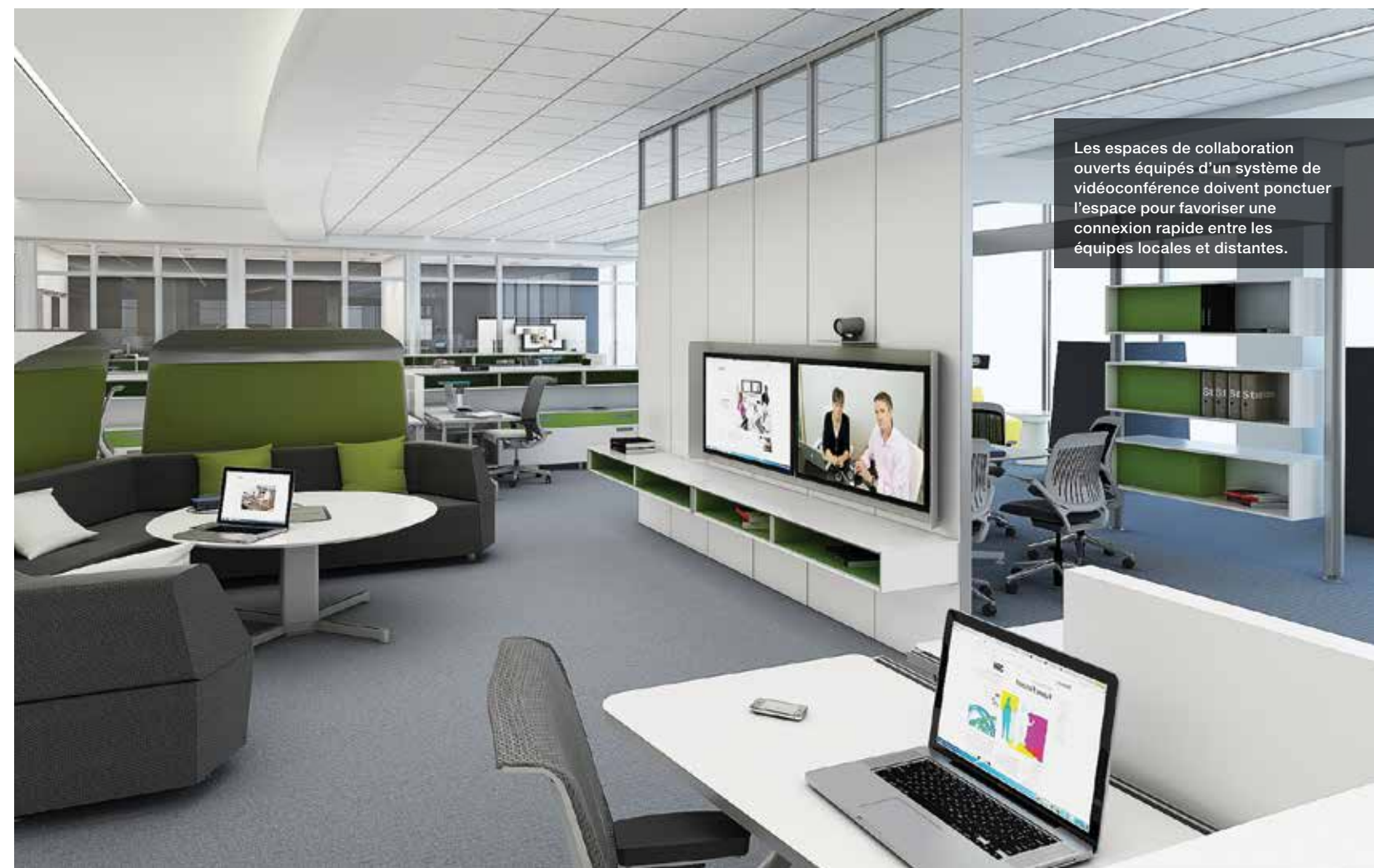
- Créez des espaces permettant d'adopter plusieurs postures, afin que les employés puissent s'asseoir, se tenir debout, marcher ou se détendre.
- Créez des espaces respectant l'intimité des employés, afin qu'ils puissent contrôler les stimuli sonores ou visuels perçus.

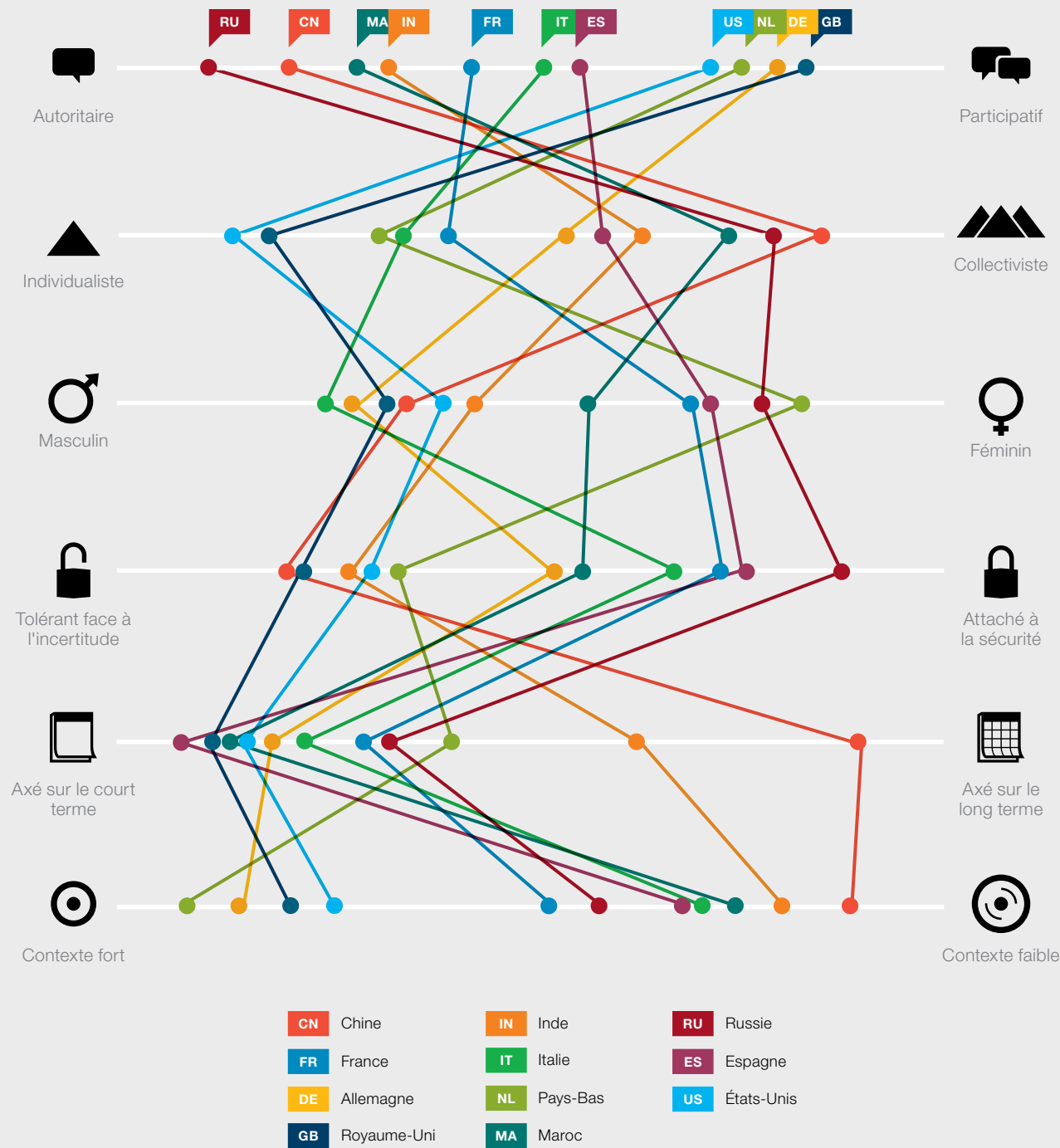
Améliorer la collaboration

- Mettez à la disposition des employés des espaces adaptés au type de collaboration en cours, tels que les sessions d'évaluation d'une journée complète ou les évaluations rapides de projets.

Créer une marque et une culture d'entreprise

- Créez des espaces qui soutiennent des comportements cohérents avec la culture d'entreprise.
- Intégrez des messages de la marque dans tous les espaces des employés, pas seulement dans le hall.





Tous semblables, à quelques différences près :

IDENTIFIER LA DIVERSITÉ DES CULTURES DE TRAVAIL

Lorsque la chaîne sportive américaine ESPN a ouvert une nouvelle branche à New Delhi, elle a compris l'importance d'un dosage équilibré entre culture d'entreprise et sensibilités locales. Comme l'explique Sudhakar Lahade, chercheur à Steelcase WorkSpace Futures, ESPN Inde a installé un écran géant pour diffuser les matchs de cricket à la cafétéria. Les employés regardent les tournois tout en déjeunant et en échangeant avec leurs collègues. Au premier abord, il s'agit d'un appareil extrêmement simple, destiné à satisfaire la passion des employés indiens pour le sport. Mais en deuxième analyse, ce geste est une reconnaissance de la culture locale ; il fait naître, parmi les employés, un sentiment de confiance et une émotion commune, via les activités les plus simples et les plus appréciées : c'est-à-dire manger et regarder un match de cricket.

De nombreux experts débattent de l'impact des différences culturelles sur les activités internationales. Steelcase adopte une approche novatrice, en reliant les problématiques culturelles à l'espace de travail. Comment ces problématiques culturelles, telles que la peur de perdre la face, le respect et son statut en public, se manifestent-elles dans les espaces de travail chinois ? Comment l'attitude égalitaire des Néerlandais se traduit-elle dans un environnement professionnel néerlandais ?

Ce lien entre culture et espace peut être source de terribles dilemmes. Concevoir un espace de travail culturellement pertinent nécessite de comprendre les liens variables et évolutifs qui existent entre ces deux concepts apparemment très vastes. Comme dans le cas d'ESPN Inde, il s'agit de connaître les attentes et les comportements locaux. Parallèlement, les dirigeants doivent aussi détecter les messages culturels subtils qui sont intégrés dans l'espace, et les exploiter.

COMPRENDRE LE CULTURE CODE D'UN ESPACE DE TRAVAIL EST UN ATOUT POUR L'ENTREPRISE.

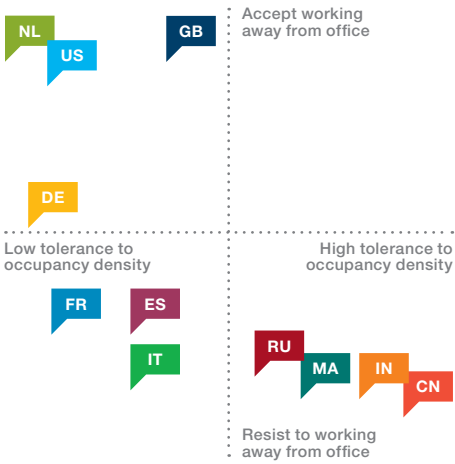
En comparant les différents comportements et modes d'occupation de l'espace professionnel, cette étude révèle les divergences et les similarités entre des pays très éloignés. En étudiant les rituels et les processus de travail dans onze pays, l'équipe de chercheurs internationaux de Steelcase a identifié sept tensions et thèmes relatifs à l'espace et aux comportements. Bien qu'il n'existe aucune formule universelle pour créer un espace de travail culturellement efficace, comparer les pays selon ces paramètres fait apparaître les tensions existantes. Ces tensions indiquent les multiples facteurs à considérer, lorsqu'il s'agit de concevoir et d'améliorer des espaces de travail.

Les opportunités et les défis internes à ces différentes cultures démontrent la capacité d'un espace professionnel bien conçu à favoriser la confiance, à optimiser la collaboration et à aider ainsi l'entreprise à s'implanter plus rapidement et plus efficacement à l'international.

OPTIMISATION DE L'ESPACE :

Il ne suffit pas de réduire la superficie, il faut repenser entièrement l'espace

Dans les villes où l'immobilier est un bien précieux, les entreprises qui optimisent leur espace bénéficient d'un avantage concurrentiel certain. Les entreprises ne peuvent pas simplement réduire leur surface en ignorant le bien-être et la productivité de leurs employés. Elles doivent autant repenser l'espace que le réduire.



La tolérance de cette culture à la densité et l'acceptation de stratégies de travail alternatives permettra d'identifier comment optimiser au mieux l'espace en toute cohérence.

De nombreux facteurs culturels sont à considérer lors de l'optimisation d'un espace. Les employés indiens sont-ils aussi hostiles aux fortes densités que leurs homologues allemands ? Les patrons chinois peuvent-ils s'épanouir dans des espaces de travail non attribués, à l'instar des dirigeants néerlandais ? Les employés marocains exigent-ils des espaces de travail aussi normalisés que leurs collègues européens, qui sont habitués à des réglementations strictes en matière d'espace professionnel ? Les employés américains pourraient-ils réussir dans des espaces réduits, autant que leurs collègues indiens ?

En matière d'optimisation de l'espace via une réduction des superficies, deux facteurs jouent un rôle essentiel :

1) la tolérance face à la densité et
2) le consentement à travailler sur d'autres sites. Sur ces marchés, les entreprises qui essaient de tirer profit de chaque mètre carré de leur espace rencontrent différents obstacles et opportunités.

CHINE, INDE, MAROC, RUSSIE

L'une des tendances englobe les économies émergentes de la Chine, de l'Inde, de la Russie et du Maroc, qui accordent la même importance aux bureaux des dirigeants. Les dirigeants doivent donner une image prestigieuse de l'entreprise, au nom de tout le groupe ; perdre la face est un tabou culturel absolu, surtout en Chine. Dans les pays où la distance avec le pouvoir est grande, les employés comme les supérieurs hiérarchiques considèrent la direction comme une figure bienveillante, ayant un pouvoir d'autorité et de décision. Leurs espaces doivent refléter cette

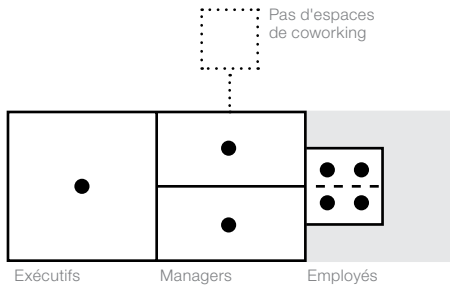
autorité et leur position. C'est pourquoi, le fait de travailler dans des open spaces aux côtés des subordonnés, peut donner aux dirigeants l'impression d'être sous-estimés, et peut perturber les employés. Par conséquent, ces pays opposeront une plus grande résistance face à la réduction des espaces dévolus aux dirigeants.

Il existe bien sûr des différences au sein d'un même groupe ; il ne faut jamais négliger les cultures d'entreprise uniques et les spécificités individuelles. Cependant, on peut observer des tendances nationales. En Russie, par exemple, les espaces de travail en open space sont généralement de taille réduite. Un groupe d'employés qui se connaissent bien partagent un open space, qu'ils personnalisent, comme un domicile commun, en remplaçant la famille par les collègues. « Au Maroc, les employés ont tendance à personnaliser leur territoire individuel, quel qu'en soit la taille. Ils marquent leur chaise de leur nom ou reconfigurent totalement le bureau selon leurs besoins », explique Ilona Maier, décoratrice d'intérieur et chercheur chez Steelcase.

S. Lahade a pu observer que les employés indiens considèrent l'espace qui leur est attribué comme une représentation de leurs fonctions dans l'entreprise. Selon lui, les Indiens se posent trois questions pour définir leur position au sein de l'entreprise : « Quel est mon titre ? » « Quel est mon salaire ? » et « Quel espace m'a-t-on attribué ? »

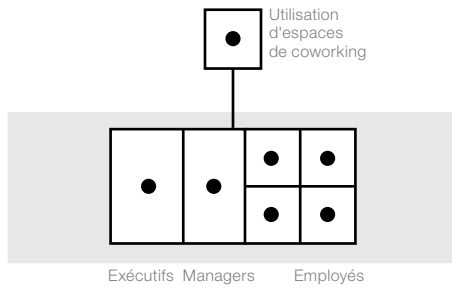
La caractéristique culturelle majeure commune à ces quatre pays est leur tolérance élevée face à la densité dans les espaces de travail, et la bonne volonté des dirigeants à réduire leur

MODÈLES POUR OPTIMISER L'ESPACE:



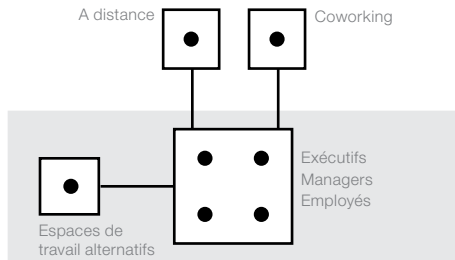
CN IN MA RU

En Chine, Inde, Maroc et Russie, qui partagent tous un haut niveau de tolérance à la densité et une forte hiérarchie, l'optimisation d'espace se fait principalement par la réduction des superficies dédiées aux employés.



FR IT ES

Pour la France, l'Italie et l'Espagne qui sont plutôt réfractaires à la densité et sont moins hiérarchisés, l'optimisation de l'espace se fait principalement en diminuant la superficie des bureaux privés comme des espaces ouverts tout en mettant en place des stratégies de travail alternatives.



US NL GB DE

Aux Pays-Bas, Royaume-Uni, Etats-unis et en Allemagne, l'optimisation de l'espace se fait principalement au travers de la mise en place de stratégies de travail alternatives.

espace, afin de limiter les coûts. La conception des environnements professionnels est moins réglementée dans ces pays, ce qui permet aux entreprises d'expérimenter différentes mesures d'optimisation de l'espace. La Russie en est un parfait exemple, puisque les nombreux codes et réglementations peuvent se contredire et laisser le champ libre à l'interprétation.

Beatriz Arantes, psychologue et chercheur chez Steelcase, voit là une opportunité commune à ces pays. « Ce sont ces marchés émergents qui incarnent le mieux la réconciliation entre globalisation et identité locale », affirme-t-elle. Selon elle, ces pays dynamiques ont subi des changements rapides ces dernières années ; ils inventent des moyens inédits de faire coexister la tradition avec les nouvelles méthodes de travail.

FRANCE, ITALIE, ESPAGNE

Les pays de l'Europe continentale présents dans l'étude, les Pays-Bas exceptés, ont une approche très similaire en matière d'optimisation de l'espace. Les employés en France, en Espagne et en Italie tolèrent moins les environnements de travail denses que ceux des marchés émergents, et les employés allemands encore moins. On fait respecter le besoin d'espace, qui est globalement très présent dans la culture, par des réglementations strictes, à la fois à l'échelle nationale et européenne. Cependant, l'attribution de l'espace est plus égalitaire que dans le groupe précédent. Même si les espaces dévolus aux dirigeants reflètent toujours la hiérarchie au sein de l'environnement de travail, il est possible de réduire l'espace attribué à la fois aux employés et à leurs supérieurs, à condition que

leurs besoins en un espace personnel délimité soient respectés.

Les prix élevés (et en hausse) de l'immobilier ont encouragé les Allemands, les Italiens, les Espagnols et les Français à optimiser leur espace. Même les entreprises les plus traditionalistes, régies par une hiérarchie bien établie, ont commencé à faire pression pour réduire l'espace de travail des employés. De nouvelles opportunités apparaissent grâce à l'adoption massive de méthodes de travail alternatives (télétravail à domicile ou dans d'autres « tiers lieux »). En Allemagne surtout, on accorde des horaires et des espaces de travail flexibles aux employés, pour les récompenser de leur fidélité et de leurs performances. Bien que le travail en dehors des frontières définies de l'entreprise ne soit pas encore largement adopté dans ces pays, on peut voir émerger une infrastructure d'espaces de « co-working », de bureaux satellites et de télécentres, à la fois dans les villes et les banlieues. Ceci, en réponse aux embouteillages et à la réduction de plus en plus forte des espaces immobiliers.

PAYS-BAS, ROYAUME-UNI, ÉTATS-UNIS, ALLEMAGNE

D'après l'étude réalisée par G. Hofstede, les États-Unis, le Royaume-Uni et les Pays-Bas se classent en tête des nations Individualistes ; ce qui signifie qu'ils exigent des employés une forte autonomie. C'est pourquoi les environnements professionnels conçus pour optimiser l'espace immobilier sont évolutifs, axés sur l'innovation. Les entreprises cherchent à réduire leurs coûts sur un marché mondialisé et concurrentiel ; elles reconnaissent que les employés, dans ces pays, n'apprécient pas

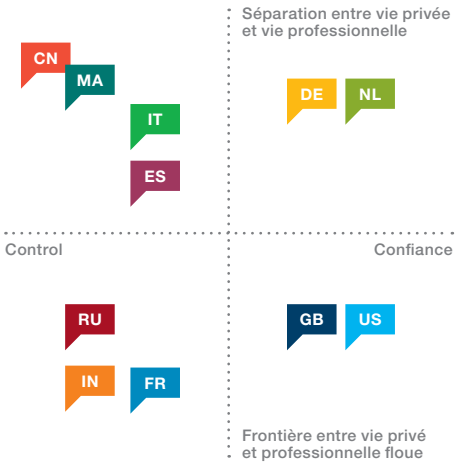
les fortes densités, mais qu'ils sont prêts à essayer des nouveautés. Ils résolvent les difficultés selon des méthodes nouvelles, explorent tout un éventail de stratégies alternatives liées à l'espace de travail, tel que les hébergements, le partage des bureaux, l'utilisation des espaces en « co-working » ou le télétravail à domicile. Les employés s'habituent à partager leur espace de manière plus démocratique. Aux Pays-Bas, par exemple, où la hiérarchie est plus informelle, la direction occupe souvent les mêmes espaces que les employés. Ces trois pays ont expérimenté différentes organisations, sur et hors site, en étendant l'écosystème professionnel au-delà des limites du bureau.

« Lorsque Goldfish, entreprise néerlandaise de nouvelles technologies et de communication, a construit ses premiers locaux, cinq ans après le début de son activité, et après avoir multiplié le nombre de ses employés par 33, elle a opté pour le concept novateur d'hébergement », explique Annemieke Garskamp, décoratrice d'intérieur et consultante en recherche appliquée chez Steelcase. « Une centaine d'employés partageaient 26 postes de travail qui étaient composés de bureaux réglables en hauteur pour les tâches nécessitant de la concentration, et une diversité d'autres agencements, prenant en charge différents modes de travail (collaboratif, social, apprentissage). En offrant aux employés toute une gamme d'espaces sur site, outre la possibilité de travailler en dehors du bureau, l'entreprise a accordé à ses employés une liberté de choix ; tout en limitant l'espace requis et en augmentant ses effectifs. »

DESTRUCTION DES OBSTACLES :

Comment soutenir l'écosystème de l'espace de travail

Le mode de travail actuel connaît un bouleversement majeur. Les employés travaillant à distance communiquent de plus en plus avec leurs collègues disséminés aux quatre coins du globe, ce qui remet totalement en cause l'idée selon laquelle le travail ne peut avoir lieu que pendant les horaires de bureau. Le travail se concrétise de plus en plus en dehors du bureau, étant donné les efforts fournis pour rapprocher les différents fuseaux horaires (et répondre au désir élémentaire d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle).



Toutes les cultures n'ont pas la capacité ou la volonté de déployer des stratégies qui préconisent des horaires variables et le travail à distance. Afin d'apprécier le niveau de maturité des pays pour accepter que l'espace de travail s'étende au-delà des murs de l'entreprise on peut se baser sur deux critères: leur vision sur une séparation de la vie privée et de la vie professionnelle combinée à leur attitude vis-à-vis de la supervision du travail.

Les attentes exprimées en faveur d'une plus grande collaboration créative et davantage d'innovation montrent que des structures rigides, reposants uniquement sur la hiérarchie, sont moins efficaces que les réseaux. Les entreprises leaders sont celles qui comprennent des équipes de projet, des comités, des communautés et des individus, qui sont tous connectés en réseaux virtuels et physiques. De nouveaux espaces apparaissent comme une alternative aux environnements professionnels : les centres de « co-working », les centres d'innovation et les « tiers lieux » créent un nouvel écosystème de travail.

Cependant, toutes les cultures n'ont pas la capacité ou ne souhaitent pas adopter des stratégies en faveur des horaires flexibles et du travail à distance. La culture d'un pays influe sur la taille et la portée d'un écosystème professionnel. Deux facteurs permettent d'évaluer efficacement la propension d'un pays à élargir les espaces de travail en dehors du bureau : la volonté de distinguer vie privée et vie professionnelle et le comportement envers la supervision au travail. En Allemagne, par exemple, où le temps consacré à soi est sacré, la modification des horaires de travail n'a pas rencontré autant de succès qu'aux États-Unis, malgré des infrastructures spatiales et technologiques parfaitement adaptées. En Chine, où les employés tendent à travailler ensemble sous l'autorité de leurs superviseurs, il est peu probable que le travail flexible, tel qu'il est largement pratiqué au Royaume-Uni, soit adopté dans le court terme.

ROYAUME-UNI, ÉTATS-UNIS

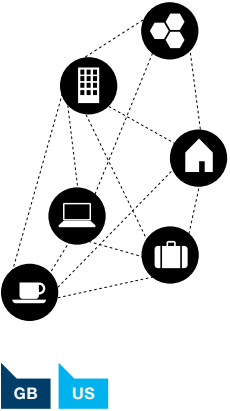
La culture du travail aux États-Unis et au Royaume-Uni se définit par une tradition managériale reposant sur la confiance et sur une frontière perméable entre vie privée et travail. Le travail est omniprésent : sur la route, à l'aéroport, dans le salon. Melanie Redman, chercheur à Steelcase WorkSpace Futures affirme « L'enjeu n'est pas tant de parvenir à un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, mais de superposer ces deux notions ». La carrière d'un employé s'intègre de plus en plus profondément dans sa vie personnelle. Dans ces pays, l'écosystème du travail s'étend bien au-delà des frontières physiques de l'environnement professionnel. Selon M.Redman, il englobe pratiquement tous les espaces.

ALLEMAGNE, PAYS-BAS

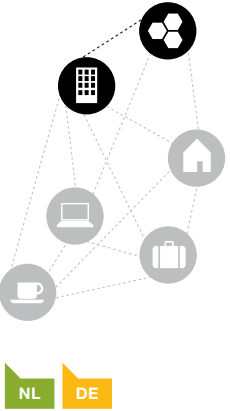
Pour les pays tels que l'Allemagne et les Pays-Bas, cela signifie parvenir à un juste équilibre entre intimité et échange avec les collègues, tout en encourageant à la fois le travail à distance et les tâches sur site. Les employés ont tendance à être disponibles selon des horaires plus larges lorsqu'ils travaillent à distance. C'est pourquoi, il faut non seulement des technologies numériques adaptées, mais également des réseaux de soutien, que ce soit via le gouvernement ou tout autre entité, pour les employés qui doivent jongler entre leur carrière, leurs tâches ménagères et l'éducation de leurs enfants.

L'ECOSYSTEME DU RESEAU

Dans cet écosystème les employés peuvent choisir différentes solutions mais la culture reste déterminante quant à leur viabilité et adéquation en terme de besoin.



Le travail se fait à n'importe quel moment, n'importe où, et les employés dans ces pays ont été des pionniers en matière d'adoption de pratiques de travail alternatives.



Travailler en dehors du bureau est courant. Après des années d'expérimentation du travail à domicile, les employés allemands et néerlandais se dirigent dorénavant vers des espaces de coworking où ils apprécient de travailler en communauté et les interactions sociales.



***Espaces de coworking**
une alternative au travail à la maison, avec une emphase sur la création d'une communauté, souvent utilisés par les auto entrepreneurs et les petites startups.

Business Centers
Bureaux individuels disponibles à la location qui partagent mobiliers et équipements de bureau, des services et autres services.

Tiers lieux
comme par exemple les cafés et les bibliothèques.

FRANCE, INDE, RUSSIE

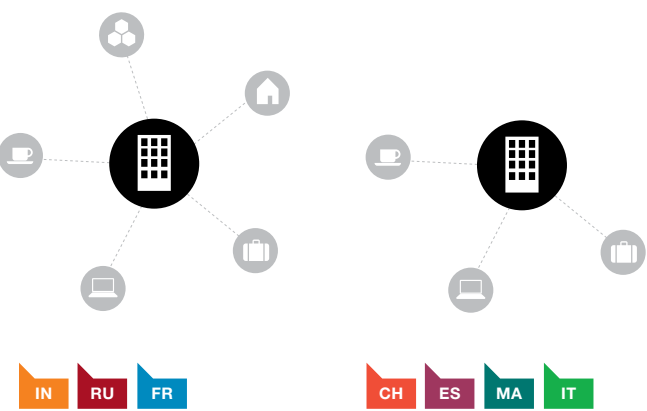
En Russie, en Inde et en France, l'héritage de la culture managériale prônant le contrôle est associé à une fusion de la vie privée et professionnelle. Les employés passent tout leur temps de travail (et bien plus) au bureau. Le travail à distance n'a pas l'adhésion générale des dirigeants intermédiaires et les tâches risquent souvent de s'immiscer dans la vie personnelle. Les centres de « co-working » et autres « tiers lieux » sont apparus dans les grandes villes, mais les entreprises n'y adhèrent pas. Les freelances et autres travailleurs indépendants sont des utilisateurs réguliers de l'écosystème de l'espace de travail, contrairement aux employés ou aux fonctionnaires.

CHINE, MAROC, ESPAGNE, ITALIE

Dans les pays tels que la Chine, l'Espagne, le Maroc et l'Italie, les employés et les dirigeants préfèrent effectuer le travail exclusivement au bureau, c'est pourquoi le travail à distance y est peu probable. Il y a aujourd'hui peu de demande en faveur de l'élargissement de

ECOSYSTEME HIERARCHIQUE

Dans cet écosystème, le travail se fait exclusivement au sein du bureau. Certains employés, selon leur fonction et activités, peuvent potentiellement travailler dans d'autres lieux.



L'espace de travail de l'entreprise traditionnel garde la plus haute fréquentation dans ces pays, mais on observe une offre émergente d'espaces de travail alternatifs qui transforment rapidement les paysages urbains et ruraux

Le besoin de contrôle et de supervision ainsi que la préférence d'une séparation entre travail et vie privée limite la mise en place de stratégies de travail alternatives.

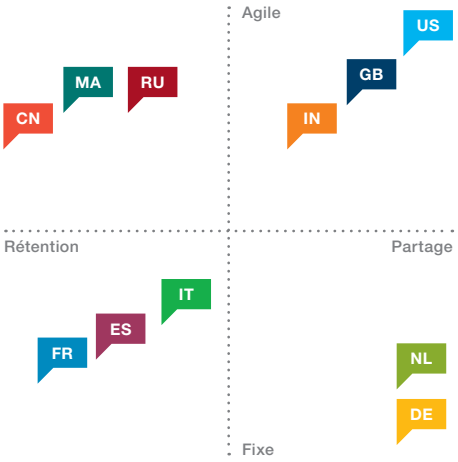
l'écosystème de l'espace de travail. En Chine, où il est très courant que les superviseurs conseillent les employés sur le lieu de travail, ces derniers ne recherchent pas d'autres espaces pour y effectuer un travail de concentration, comme c'est le cas pour leurs collègues britanniques et américains. L'approche pratique dans l'administration des subordonnés et la distinction nette entre le travail et la vie privée n'ont pas permis de banaliser les pratiques professionnelles alternatives et un écosystème plus large.

Les équipes à distance qui collaborent pour innover représentent une réalité économique et un objectif stratégique pour de nombreuses entreprises. Mais elles ne peuvent exister que lorsque l'écosystème de l'espace de travail est en harmonie à la fois avec la culture d'entreprise et la culture nationale. En comprenant les principaux composants de la culture managériale et la fusion de la vie privée et du travail au sein d'une culture donnée, les dirigeants et les professionnels du design peuvent identifier les éléments qui empêchent ou favorisent la mise en place de stratégies alternatives en matière d'espace de travail, sur les différents marchés.

NOURRIR LA COLLABORATION

Collaboration créative

Qu'est-ce qui rend une culture plus encline à la collaboration que d'autres ? Comment les employés peuvent-ils traduire ces caractéristiques en créativité et en innovation ?



En comparant deux types de comportements, on peut mesurer combien une culture est ouverte aux pratiques de collaboration novatrices : agilité culturelle, mesurée par le degré de résistance au changement des employés; leur propension au partage ou à la rétention d'information.

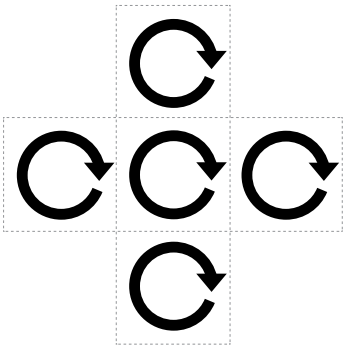
Les conditions permettant de créer de l'innovation sont complexes. « Un environnement de travail est bien plus qu'un ensemble de mobilier », affirme Yasmine Abbas, architecte et chercheur chez NeoNomad. Dans un monde où la technologie permet aux employés d'effectuer leurs tâches de n'importe où, se rendre sur son lieu de travail prend une signification particulière. Comme le résume Y. Abbas : « Créer un espace signifie créer une communauté. »

Un espace optimisé pour l'innovation favorise les nouvelles idées et permet de concrétiser tout leur potentiel. Cependant, une configuration idéale dans le Minnesota ne le sera peut-être pas à Guangdong. Le design doit prendre en compte les caractéristiques culturelles du pays. Il est possible de prévoir le degré d'ouverture d'une culture aux pratiques novatrices de la collaboration en comparant deux groupes de comportements. D'une part, on peut mesurer la réticence ou la bonne volonté des employés face au changement. D'autre part, on peut évaluer leur tendance naturelle à partager ou à conserver des informations ; ceci est une bonne indication de leur penchant pour le travail collaboratif. Ces deux caractéristiques nous permettent de rechercher des solutions pour la conception d'espaces créatifs et collaboratifs, adaptés à la culture.

FRANCE, ITALIE, ESPAGNE

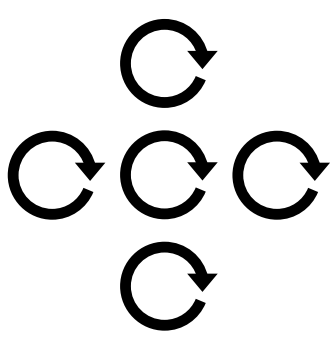
La France, le Maroc, la Russie, l'Italie et l'Espagne peuvent être globalement rangés dans le groupe des pays où les échanges sont explicites et ont lieu dans des espaces spécifiques. Les recherches montrent que dans les cultures peu tolérantes à l'incertitude, les employés ont tendance à prendre leurs précautions dans le partage d'informations avec leurs collègues et qu'ils sont plus mesurés lorsqu'ils sont confrontés à des changements importants. En conséquence, les espaces et les processus d'échanges doivent être structurés et explicites. Les cafés et les autres espaces informels peuvent être utilisés régulièrement comme lieu d'échange, mais ils nécessitent tout un ensemble de protocoles nouveaux ; de plus les dirigeants doivent donner l'exemple pour gagner l'adhésion des employés.

Par exemple, les cuisines ont toujours été essentielles dans la vie professionnelle des Russes, mais elles sont souvent reléguées dans un petit coin du bâtiment où leur rôle est plus fonctionnel que social. Lorsque le groupe international Sodexo a ouvert un bureau à Moscou, il a installé des cuisines ouvertes bien approvisionnées, pour encourager les employés à se rencontrer.



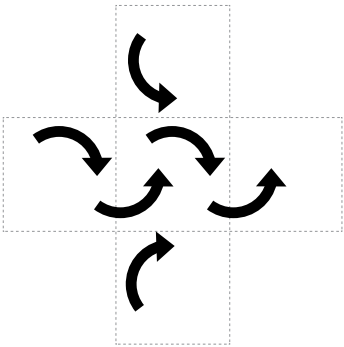
FR IT ES

En comparant deux types de comportements, on peut mesurer combien une culture est ouverte aux pratiques de collaboration novatrices : agilité culturelle, mesurée par le degré de résistance au changement des employés; leur propension au partage ou à la rétention d'information.



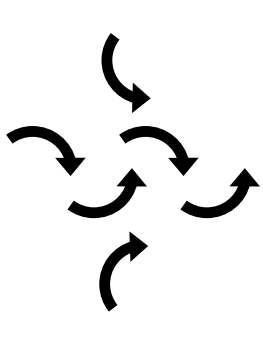
CH MA RU

La collaboration créative se fait dans des espaces dédiés (pas toujours des espaces de collaboration structurés) suivant un processus formel et uniquement avec un groupe de participants spécifiques.



DE NL

La collaboration créative a lieu essentiellement dans des espaces de collaboration structurés, en suivant un processus formel et impliquant des personnes internes et externes.



IN US GB

La collaboration créative se fait n'importe où; c'est comme une seconde nature dans la culture de travail.

INDE, ROYAUME-UNI, ÉTATS-UNIS

Dans les pays dynamiques où la collaboration est courante, comme aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Inde, les processus d'échanges sont ouverts et non limités à des espaces spécifiques. Peut-être est-ce prévisible que les États-Unis, qui adhèrent pleinement au concept de l'open source, possèdent une culture du travail qui favorise la collaboration et la participation. « La collaboration est un processus itératif, progressif et souvent très informel. Elle dépend des réseaux sociaux, des échanges informels et du nombre d'interactions pendant une journée », explique Julie Barnhart-Hoffman, chercheur en design chez Steelcase. L'Inde, qui connaît des bouleversements majeurs, est l'exemple idéal du pays qui adopte rapidement les nouvelles technologies, pour devenir une nouvelle plateforme commerciale mondiale. Même si ce pays traverse une révolution sociale, les relations personnelles sont toujours valorisées, ce qui fait de la collaboration un élément nécessaire dans le monde du travail. Selon Wenli Wang, membre de l'équipe de recherche de Steelcase sur les différences culturelles, il est tout à fait admis, en Asie du Sud, qu'un bureau individuel serve également de lieu d'échange et d'interaction pour un groupe de collègues.

CHINE, MAROC, RUSSIE

En Chine, la confidentialité au sein de l'entreprise est une question très sensible, ce qui signifie que les employés sont généralement prudents lorsqu'il s'agit de partager des connaissances. Bien que le travail en équipe dans la même branche de l'entreprise soit encouragé, les différents départements sont en principe séparés dans des espaces distincts. C'est pourquoi, il n'y a généralement que peu, ou pas, d'espaces destinés à l'interaction avec des collègues d'autres départements. Dans une culture à contexte fort comme en Chine, la collaboration avec les collègues des autres parties du monde serait facilitée et plus productive, si l'on concevait un espace pour favoriser l'utilisation de la vidéo et permettre aux employés de comprendre les messages non verbaux et autres éléments porteurs de sens.

ALLEMAGNE, PAYS-BAS

L'Allemagne et les Pays-Bas partagent la même culture du travail qui est stable et collaborative. Dans ces deux pays, le besoin des employés en un cadre est visible dans les espaces spécifiquement conçus pour le travail collaboratif. Catherine Gall, directrice de Steelcase WorkSpace Futures en Europe, a longtemps travaillé en Allemagne et a pu observer que les Allemands sont très ouverts au partage d'informations avec les collègues, dans un cadre structuré. « Ils sont habitués à travailler avec des consultants, mais ils préféreraient ne pas avoir de changements de dernière minute dans leurs programmes. On peut cependant nuancer leur capacité à collaborer en raison de leur attachement à la discipline, qui peut limiter leur créativité », affirme-t-elle. Les employés partagent activement des informations, mais leurs échanges ont lieu dans des cadres bien structurés, tels que les réunions ou les appels en conférence.

En somme, favoriser la créativité des individus et l'intégrer aux processus de collaboration nécessite une culture managériale appropriée. Comprendre les similarités et différences culturelles entre les pays est essentiel si l'on veut encourager une collaboration fructueuse parmi les employés. Lorsque les espaces collaboratifs sont conçus dans le respect des normes culturelles, ils peuvent encourager l'innovation. L'espace, à lui seul, ne peut y parvenir, mais il s'agit d'un élément essentiel et d'un atout sous-estimé qui ne demande qu'à être exploité.



Décodage

QUE FONT LES MULTINATIONALES POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX CULTURELS DANS LES ESPACES DE TRAVAIL ?

Les entreprises qui prennent le temps d'adapter leurs environnements de travail aux différentes cultures rencontrées peuvent en tirer des avantages considérables. L'espace de travail peut attirer et fidéliser les collaborateurs les plus talentueux, accroître la productivité des équipes à distance, promouvoir le bien-être des employés, et bien plus encore.

Il convient, pour commencer, de comprendre la culture, le climat, les attentes des employés et les législations du pays, explique Catherine Gall, directrice de recherche chez Steelcase, à Paris, et auteur d'une étude approfondie sur les différentes cultures et leur impact sur la conception des bureaux. « Lorsque les entreprises ne comprennent pas ces questions et ne les prennent pas en considération, ce sont leurs bureaux qui en subissent les conséquences : ils deviennent des environnements stressants, désorganisés et peu attrayants pour les employés. »

Tout projet de création d'un nouvel espace de travail ou de transformation d'un environnement existant implique un certain risque, selon John Hughes, directeur du groupe de conseil et de recherche appliquée (Applied Research & Consulting) de Steelcase à l'international, sur les questions relatives au travail et à l'espace de travail. « Suite aux deux changements les plus courants que subit l'environnement de travail (réduction de l'espace immobilier et

modes de travail en pleine mutation), les entreprises doivent désormais considérer le facteur humain. Dans le cas contraire, les employés risquent de ne pas accepter facilement les nouveaux styles de travail ou de les refuser purement et simplement. Ce qui peut affecter lourdement le moral des employés et par là même les performances de l'entreprise. »



J. Hughes estime que toute transformation de l'espace de travail comporte quatre parties :

- un leadership actif,
- une forte implication des employés,
- des solutions de conception qui évoluent avec le temps, selon les comportements des utilisateurs
- et un programme de management soigneusement planifié et exécuté.

Étudions le cas Vodafone, multinationale de télécommunications basée au Royaume-Uni, avec des bureaux implantés dans vingt pays. Chaque bureau est le résultat d'une stratégie globale en matière d'espace de travail, dans le respect des besoins locaux. « L'empreinte de Vodafone est présente dans chaque bureau, mais ce ne sont pas des clones du siège au R.-U. Nous sommes le contraire des restaurants McDonald's qui sont les mêmes partout dans le monde. Vodafone est une famille, et en tant que telle, il y a des ressemblances d'un pays à l'autre, mais nos bureaux ne sont pas identiques », explique Billy Davidson, directeur de l'immobilier international.

Vodafone possède un guide de conception, sur un site Web de collaboration interne,

qui est utilisé par les directeurs de l'immobilier de l'entreprise à l'international. Ce guide comprend les standards de l'entreprise en matière d'acquisition immobilière, de contrats d'achat et d'espace de travail : la densité des bureaux, le choix du mobilier, la palette de couleurs de la marque Vodafone, etc. « Cela donne à chaque bureau local la possibilité d'innover dans une certaine limite, selon un rapport de 80/20. En se rapportant au guide, ils peuvent adapter leur espace de travail aux besoins locaux. »

Vodafone a, par exemple, ouvert un nouveau siège aux Pays-Bas, à Amsterdam, en janvier dernier. Lors de cette opération, l'entreprise a consolidé trois bureaux différents en un seul. « Cela a impliqué la modification de la culture de l'entreprise, c'est pourquoi il était essentiel d'impliquer le personnel dans le processus de planification et de mise en place des modifications », explique J. Hugues. L'équipe ARC a mené des entretiens auprès du personnel, des études auprès des salariés et a organisé des ateliers s'étendant sur la journée, afin d'impliquer les employés dans le projet.

Elle a évalué et comparé précisément les attentes des dirigeants et du personnel ; en identifiant les domaines de convergence et de divergence entre dirigeants et employés, elle a pu mettre en évidence les domaines à améliorer. Les deux groupes ont indiqué vouloir davantage de travail en équipe au sein de

l'entreprise et ils ont souhaité, pour les employés, la possibilité de prendre davantage de responsabilités individuelles quant à leur mode de travail. Ils ont exprimé le besoin d'avoir une équipe plus mobile, dans un environnement de travail plus flexible.

Les dirigeants ont participé aux ateliers de leadership, ils ont communiqué leurs projets à leurs employés et, surtout, ils ont appris à gérer une équipe plus mobile ; ils ont plus spécifiquement découvert comment évaluer les résultats, au lieu d'établir des mesures plus traditionnelles comme les heures de service et le contact réel.

« En nous basant sur les données obtenues de nos équipes et dirigeants aux Pays-Bas, nous avons créé un espace pilote à long terme, pour tester la stratégie globale de Vodafone en matière d'espace de travail, à Amsterdam ; nous testerons également un grand nombre des nouvelles stratégies de conception qui seront mises en place ultérieurement, dans nos locaux permanents », explique Paul Smits, directeur global de l'efficacité et des changements au sein de l'entreprise Vodafone.

« Le bureau de Vodafone en Italie n'adoptera probablement jamais le même modèle d'espace de travail que les Pays-Bas, mais c'est précisément de cela qu'il est question. La tranche d'âge de l'équipe d'Amsterdam et leur vision du management étaient différentes de celles de l'équipe italienne ; elles ont chacune construit le type de bureau qui correspondait réellement à leurs besoins », explique B. Davidson.

« Le bureau de Vodafone en Italie n'adoptera probablement jamais le même modèle d'espace de travail que les Pays-Bas, mais c'est précisément de cela qu'il est question. »

BILLY DAVIDSON, directeur de l'immobilier international, Vodafone

Gestion du changement de culture

La gestion du changement de culture chez Vodafone Pays-Bas était une tâche relativement exigeante. « Nous devons nous assurer que nos employés étaient prêts à adopter un mode de travail plus mobile et un nouvel environnement de travail pour le soutenir », explique P. Smits. Il était important d'impliquer les employés dans la planification ; de même il était essentiel de tenir compte de l'ensemble des ressources créées dans le cadre de la gestion des changements, notamment :

- Un site d'informations intranet avec des visites virtuelles du nouvel espace,
- Des espaces de travail temporaires que les employés pouvaient tester,
- Des essais et une formation aux nouvelles technologies,
- Un coaching et une formation pour les dirigeants,
- Des réunions d'équipe avec les dirigeants pour discuter du déménagement,
- Un événement de lancement dans le nouvel espace avant d'y emménager,
- Une aide d'emménagement pour les nouveaux arrivants,
- Un manuel d'orientation sur le nouvel environnement de travail et les alentours d'Amsterdam.

Le projet de Vodafone à Amsterdam démontre ce que J. Hughes appelle la stratégie du « pull » dans la gestion des changements : les dirigeants définissent l'objectif stratégique et les modifications importantes en matière de comportement, tandis que les utilisateurs définissent les besoins pour le nouvel espace de travail. « C'est important de générer de l'enthousiasme pour l'environnement professionnel et son évolution et de faire en sorte que les employés partagent cet enthousiasme avec leurs collègues, qu'ils montrent de quelle manière les nouvelles méthodes peuvent les aider dans leur travail. »

La stratégie « push » adopte une approche différente. Les employés ne sont pas nécessairement impliqués dans la définition de leurs besoins au sein d'un nouvel espace de travail ; on leur présente en revanche les raisons du changement, les avantages qu'ils peuvent en tirer et les dernières informations sur la progression des événements. Toute l'attention est portée sur la communication et la formation, pour répondre par exemple à la question « Comment travailler dans le nouvel environnement ? ». « Cela peut-être efficace dans certaines entreprises, tout particulièrement dans les cultures plus traditionnelles et davantage attachées à la hiérarchie, mais la stratégie « push » n'est pas forcément satisfaisante ou acceptable pour tout le monde », précise J. Hugues. « Il n'est pas rare pour les entreprises de mélanger les stratégies « pull » et « push » dans le but de s'adapter aux cultures locales et à celles des entreprises. »

Voir une vidéo sur l'espace de travail de Vodafone à Amsterdam :



<http://go.steelcase.com/7fNbCh>



« C'est étonnant de voir à quel point les gens se sont rapidement adaptés à toutes nos modifications », indique P. Smits. « Il faut accompagner les gens lors de la transition, faire respecter votre politique, sans excès toutefois, faire savoir aux employés que vous réévaluerez votre politique et qu'en cas de problème vous vous adapterez en conséquence. »

PAUL SMITS, global director, organizational effectiveness, Vodafone

Traverser les océans et rapprocher les pays et les cultures

Les événements interculturels, tels que les fusions et acquisitions par des entreprises de différents pays, compliquent la planification des espaces de travail. Izabel Barros, consultante senior ARC pour l'Amérique Latine, a travaillé chez Siemens, l'entreprise allemande des télécommunications et de l'électroménager basée en Allemagne, et chez Nokia, l'entreprise de télécommunications finlandaise, dans le cadre d'un programme conjoint, Nokia Siemens Networks, avec les bureaux du Brésil et du Chili.

« Nous nous sommes tout d'abord assurés avec leur entreprise de design, Moema Wertheimer Arquitetura de São Paulo, que nous comprenions clairement la culture d'entreprise de Siemens et de Nokia, la culture des pays de leurs sièges et la culture brésilienne et chilienne. Nous avons étudié les différences, non seulement entre les entreprises et les pays, mais également entre les bureaux de Rio de Janeiro et de São Paulo. C'est uniquement lorsque nous avons éclairci ces points que nous avons pu nous concentrer sur leurs attentes relatives au nouveau bureau (culture d'entreprise et stratégie en matière d'espace de travail).

L'objectif était d'appliquer une stratégie globale en matière d'espace de travail, sur différents sites (Nokia Siemens Networks est implanté dans 150 pays), avec des ajustements pour les normes locales.

I. Barros et son équipe ont collaboré avec des représentants de tous les départements, pour préparer le planning. Grâce à un programme perfectionné de gestion des changements, les employés ont pu comprendre les nouveaux processus et les nouveaux environnements de travail nommés « bureau moderne », ce qui a permis d'« orienter la culture d'entreprise vers le travail en équipe, la collaboration et les échanges ». Ce qui est indispensable pour les entreprises de hautes technologies dont la survie dépend des idées qu'elles peuvent générer, est leurs capacités à produire de la propriété intellectuelle. Cela signifiait pour les employés, notamment les cadres moyens et supérieurs, qu'ils devaient changer leur façon d'aborder leur travail. Les postes de travail individuels, par exemple, devaient être plus petits et plus proches les uns des autres, pour favoriser la communication et la collaboration, tandis que les bureaux privés devaient être redimensionnés, transformés ou totalement supprimés, selon les besoins locaux. «

Nous avons travaillé avec les cadres moyens pour qu'ils adhèrent à l'idée de créer des bureaux plus petits, de travailler dans des open spaces et de se déplacer pour plus d'intimité, etc. Nous avons aidé les gens à prendre davantage de responsabilités quant à leur mode et leur lieu de travail, afin d'inciter à plus d'indépendance », explique I. Barros.

« Étonnamment, ce sont souvent les employés de base qui initient le changement et poussent le processus plus loin que ce que les dirigeants pensaient possible. »

IZABEL BARROS, consultante senior ARC, Steelcase



Tous dans le même bain

Pour qu'une entreprise réussisse les changements initiés, elle doit impliquer totalement les employés dans le processus. « Auparavant, les dirigeants étaient à l'origine des comportements adoptés. L'entreprise est aujourd'hui plus complexe ; pour modifier un comportement, il est bien plus efficace d'impliquer toutes les personnes de l'entreprise. Étonnamment, ce sont souvent les employés de base qui initient le changement et poussent le processus plus loin que ce que les dirigeants pensaient possible », note I. Barros.

« Lorsque vous impliquez des utilisateurs dans le processus de planification de l'espace de travail, vous obtenez un espace professionnel culturellement plus adapté, ainsi qu'une adhésion plus rapide et plus forte de tous. »

Le programme de gestion du changement de Nokia Siemens Networks incluait la préparation de protocoles détaillés pour chacun des nouveaux espaces de travail des employés. Il comportait des explications détaillées sur les zones de projets, les salles de vidéoconférence, les espaces à la demande, les isolas pour téléphoner (petites enclaves), les espaces de détente, les coins café (lieux de rencontre spontanée) et les espaces de travail individuels

(principalement sans attribution). Étaient également incluses des suggestions d'utilisation et des informations sur les espaces pouvant être réservées avec les modes d'emploi.

L'objectif des ateliers était d'étudier les avantages du nouvel environnement de travail ; de plus, une brochure de 16 pages sur le « bureau moderne » expliquait l'évolution du partage des connaissances et la façon dont l'environnement de travail prend en charge cette modification. Tous les supports étaient rédigés dans la langue du pays et en anglais, comme une reconnaissance de la culture locale et un moyen d'accélérer l'adoption des nouveaux modes de travail.

« Si vous envisagez d'apporter des changements importants à l'espace de travail et aux modes de travail des employés; les dirigeants, à tous les niveaux, doivent être impliqués dans la planification et la mise en œuvre de ces changements. Dans le bureau de São Paulo, par exemple, aucun espace n'était pourvu d'une porte, pas même le bureau du président. La gestion du changement implique tous les niveaux de l'entreprise, mais elle commence par le sommet », explique I. Barros.



Accenture, Tokyo

Toutes les cultures sont locales

Même pour les entreprises acclimatées à différents pays et cultures, des stratégies globales en matière d'espace de travail doivent être mises en place pour répondre aux besoins locaux. Accenture, multinationale spécialisée dans le conseil et possédant une clientèle dans 120 pays, est quotidiennement confrontée à cette question.

« D'une certaine manière, la culture d'entreprise d'Accenture l'emporte sur la culture locale. Notre personnel est très mobile et nous envisageons le travail selon une approche décentralisée et distribuée : les ventes sont peut-être réalisées aux États-Unis, mais la conception se fait à Manille, et la fabrication ainsi que la gestion se font dans les centres d'expédition en Inde, par exemple », indique Dan Johnson, directeur mondial de l'immobilier de l'entreprise Accenture.

« De plus, nos clients, qui comme Accenture sont plutôt internationaux, exigent de nous une grande cohérence, qu'ils traitent avec notre bureau de Chicago, DC, de Varsovie ou de Sydney. »

Cependant, il ne faut pas confondre cohérence au sein de l'entreprise et cohérence au-delà des frontières. Selon Patrick Coyne, directeur mondial des solutions d'espace de travail chez Accenture, les entreprises se trompent lorsqu'elles utilisent les marchés pour déterminer géographiquement des territoires. « Vous ne pouvez pas dessiner une frontière autour d'un groupe de pays simplement parce que c'est le moyen pour vous d'identifier un marché. Ce serait sous-estimer la complexité de l'espace géographique et des pays impliqués. Même si le monde devient de plus en plus

petit, il est important de comprendre qu'exercer une activité au Japon n'a rien de comparable à une activité en Russie. »

Les bureaux d'Accenture reflètent à la fois nos connaissances locales et mondiales. « Notre stratégie en matière d'espace de travail est axée sur l'optimisation de la collaboration et de l'innovation, avec un espace cohérent, un décor unique et l'équilibre idéal entre la culture de l'entreprise et la culture locale », explique D. Johnson.

Par exemple, à Tokyo, Accenture a décidé de fermer un bureau en centre-ville, d'ouvrir un deuxième bureau pour le personnel d'assistance, loin du centre et de mettre en place un programme de télétravail à domicile. Cette approche lui a permis de limiter ses coûts sur un marché immobilier très élevé, et d'accroître l'efficacité au travail, d'un point de vue global.

L'entreprise a réussi son changement grâce aux tours de table avec l'équipe qui a participé à la planification et via les newsletters par e-mail, informants des dernières progressions du projet. Il faut également mentionner le comité d'utilisateurs qui était chargé de planifier l'emménagement vers le nouveau bureau de Yokohama et de mettre en œuvre de nouveaux processus de travail.

Cependant, tous les changements n'ont pas été positifs, admet D. Johnson. « Pour certaines personnes, le déménagement à Yokohama impliquait des trajets plus longs. Nous en avons beaucoup discuté avec ces personnes et l'une de nos réponses fut de mettre en place un programme de télétravail leur permettant de travailler à domicile deux jours par semaine. Nous avons également étudié les différents horaires et roulements afin de limiter les perturbations. Lorsque l'on considère tous ces changements, on constate qu'ils ont un impact positif sur le projet. »

La jeunesse et les nouvelles technologies au service du changement

D. Johnson cite deux autres facteurs favorisant le changement au sein de l'environnement de travail. Tout d'abord, l'âge. Le personnel d'Accenture, selon une moyenne mondiale, est plutôt jeune : environ deux tiers appartiennent à la Génération Y, un tiers à la Génération X et trois pourcent sont des baby boomers. Environ 70 % des salariés sont dans l'entreprise depuis moins de cinq ans. « En mûrissant, nous cherchons à nous fixer dans des environnements qui stimulent les jeunes employés. Dans certains endroits, nous remettons en question certains principes traditionnels de leadership et de hiérarchie, et nous envisageons cela délibérément, car c'est très important pour notre culture d'entreprise. De

plus, l'âge de nos collaborateurs est pour nous l'occasion d'adopter une démarche plutôt progressiste. »

Le deuxième facteur favorable concerne les nouvelles technologies. « Le niveau de cohérence et le nombre d'outils technologiques actuels sont totalement différents de ceux d'il y a à peine quelques années. Il est courant pour nous d'avoir des équipes mondiales, créées à partir d'un grand nombre de sites mondiaux, qui collaborent parfaitement ensemble », affirme D. Johnson.

Les nouvelles technologies ont aidé les salariés du bureau de Yokohama à gagner en efficacité et en autonomie dans leur travail. Ils collaborent régulièrement avec leurs collègues du

bureau du centre de Tokyo, via la vidéoconférence. Nous assistons à une transition majeure du papier au numérique. Le programme de télétravail à domicile a également eu un impact important : 96 % des employés ont affirmé qu'il augmentait leur niveau de satisfaction au sein de l'entreprise et 58 % qu'il leur permettait d'accéder à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.



Accenture, Tokyo

« Le travail en équipe et la collaboration non planifiée sont indispensables, où que vous soyez dans le monde. »

BILLY DAVIDSON, Vodafone

À chacun sa spécificité

Pour Accenture et les autres entreprises engagées dans le changement de leur espace de travail, les mesures sur l'utilisation des postes font partie du quotidien. Elles sont indispensables à la gestion des changements. Selon D. Johnson, Accenture « vient de terminer ces mesures dans certains des nouveaux bureaux à travers le monde et les scores varient quelque peu, probablement pour des raisons culturelles. Cependant, nous constatons des améliorations considérables dans les réseaux et le mentorat, qui sont importants, quelle que soit la culture. Le travail en équipe et la collaboration non planifiée sont indispensables, où que vous soyez dans le monde. »

Ce sont les modes de travail et de collaboration des équipes qui varient. « On ne peut pas se rendre en Italie, en Allemagne, en France ou dans tout autre pays et demander à ce que des bureaux identiques aux vôtres soient créés au Royaume-Uni, ni prendre modèle sur les bureaux des Pays-Bas ; tout simplement parce que cela ne fonctionnera pas », explique Billy Davidson de Vodafone.

« En revanche, nous encourageons la créativité dans certaines limites. » Vodafone incite tous les pays à publier des photos de leur projet le plus récent, sur leur site dédié à la conception, afin de partager leurs idées avec les différents gestionnaires immobiliers.

Accenture a effectué des recherches sur l'atout que représentent les employés qui comprennent la stratégie de l'entreprise en matière d'espace de travail et le lien avec les performances d'Accenture. « On peut dire que les choses ne débutent pas sous les meilleurs auspices, si l'on considère, avant tout, les coûts de gestion d'un projet lié à l'espace de travail. Ce qui doit primer, c'est offrir tout ce dont vos employés ont besoin pour travailler, c'est s'assurer que tout le monde comprenne la position actuelle de l'entreprise, comment vous travaillez et surtout comment vous travaillerez à l'avenir. »

Le projet Yokohama d'Accenture a été surnommé le projet Darwin, en référence au célèbre naturaliste. L'entreprise s'est également inspirée d'une de ses citations pour encourager l'équipe, mais cette citation pourrait aussi bien servir à toutes les entreprises qui cherchent à croître et à se développer : « Ce ne sont pas les espèces les plus fortes qui survivent, ni les plus intelligentes. Ce sont celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »

Culture Code :

L'équipe de recherche

Comprendre le comportement humain dans l'espace de travail, voilà tout l'objectif de l'équipe Steelcase WorkSpace Futures. Huit membres de cette équipe multiculturelle et répartie à travers le monde, se sont récemment consacrés à une étude sur les styles de travail des individus, dans différents pays. Cette étude avait pour but de comprendre l'influence majeure de la culture, sur la conception des espaces de travail, et la manière dont les entreprises peuvent exploiter ces connaissances, pour créer des environnements professionnels efficaces, dans un monde soumis à la mondialisation.

L'équipe basée en Amérique du Nord, du Sud, en Europe et en Asie, a utilisé de nombreuses techniques de recherche, issues des sciences sociales. Outre les recherches sur le terrain, elle a collaboré avec d'autres dirigeants, designers et experts en sciences sociales, dans différents pays, pour développer une compréhension approfondie de la question.

Fait intéressant, l'équipe est alors devenue un microcosme à elle toute seule, l'objet même de sa propre étude. Elle a dû ainsi répondre à la question : comment rapprocher les cultures malgré leurs différences, au sein d'équipes à distance, pour générer de la confiance et des relations professionnelles efficaces ?



Beatriz Arantes est spécialisée en psychologie des émotions et comportements humains et leurs relations avec le travail et l'environnement professionnel. Elle est diplômée en psychologie ainsi qu'en lettres portugaises et brésiliennes de l'Université Brown. Elle a étudié la psychologie clinique et organisationnelle à l'Université fédérale de Santa Catarina au Brésil. Elle a obtenu un master en psychologie environnementale appliquée de l'Université René Descartes.

Izabel Barros est experte en stratégies axées sur les individus, avec pour objectif l'innovation et l'efficacité organisationnelle. Elle a plus de 20 ans d'expérience en tant que professeur et consultante auprès de clients internationaux. Elle élabore des stratégies et des solutions en gestion de contenus, en innovation dans les environnements professionnels et en gestion du changement. Elle est polyglotte (anglais, portugais, espagnol et français) et possède un Ph.D. de l'Institut du design, à l'Institut de technologie de l'Illinois. Elle est également ingénieur et possède un master en conception de produits et en techniques de production. Elle a obtenu une certification en gestion du changement de l'Institut PROSCI.

Catherine Gall dirige l'équipe de Steelcase WorkSpace Futures. Elle a plus de 20 ans d'expérience dans le conseil aux entreprises, concernant les liens qui existent entre espace et culture. Elle travaille avec les entreprises sur les études sociales et organisationnelles et les recherches en matière de conception d'espaces de travail. Elle a vécu et travaillé en France, en Amérique du Nord et en Allemagne. Née en France, elle est diplômée de l'École de management de Strasbourg et a également étudié la conception et le développement de produits à l'Université de Stirling en Écosse.

Annemieke Garskamp a plus de 20 ans d'expérience dans le développement, la conception et le conseil en matière d'espace de travail. Elle collabore avec plusieurs équipes de décorateurs d'intérieur, de space planners et de consultants en environnement professionnel. Après avoir obtenu son diplôme de l'École Supérieure des Arts Modernes de Paris, elle a étudié à l'École d'architecture, en HBO d'ingénierie, et à l'Université ouverte, en Business et Management, toutes deux à Amsterdam. Grâce à son expérience dans plusieurs pays européens, elle maîtrise le néerlandais, l'anglais, le français et l'allemand.

Sudhakar Lahade a mené, pendant plus de 15 ans, des recherches sur les espaces de travail axées sur l'utilisateur. Il est aujourd'hui responsable des initiatives de croissance à Steelcase. Il est né et a grandi en Inde ; il a travaillé près de Bombay pendant plus de huit ans, au début de sa carrière. Diplômé en architecture de l'Université de Bombay, il a obtenu un master en design de l'Institut indien de technologie, à Bombay, et de l'Institut de technologie de l'Illinois.

Ilona Maier est développeur senior en applications et marketing avancé. Elle possède une expérience considérable en France, en Allemagne, en Malaisie, au Maroc et en Russie. Spécialiste du raisonnement conceptuel, elle applique ses connaissances culturelles à la création d'applications et à la conception d'outils et de programmes de réflexion, pour la création d'espaces de travail efficaces. Elle est diplômée en architecture et en décoration d'intérieur, de l'Université de sciences appliquées de Rosenheim.

Melanie Redman aborde la culture à la fois en tant que chercheur et artiste (« cerveau gauche » et « cerveau droit »). Après avoir obtenu son diplôme en études internationales et russes de l'Université d'Emory, elle a poursuivi ses études, avec un diplôme en arts graphiques, à l'École des arts de Purchase de l'Université d'État de New York. Chez Steelcase, elle effectue des recherches axées sur les utilisateurs, sur différents marchés, notamment celui de la santé et des petites entreprises. Elle vient d'achever une étude approfondie sur la génération née après les années 1980 en Chine.

Wenli Wang dirige les recherches de Steelcase en Asie Pacifique. Elle a participé à des projets axés sur les environnements professionnels en Asie, ainsi que sur l'industrie de la santé et l'enseignement supérieur en Chine. Elle a, en outre, pris une part active dans les recherches sur la génération Y en Inde et la génération née après les années 1980 en Chine. Elle est diplômée en économie de l'Université de Vanderbilt.

Yasmine Abbas architecte et consultante française, a travaillé avec l'équipe de Steelcase WorkSpace Futures et a contribué à ce numéro du Magazine 360. Elle a étudié et travaillé au Maroc, en France, aux États-Unis, au Danemark et au Émirats arabes unis, dans les disciplines suivantes : art, architecture, ethnographie appliquée aux entreprises et développement durable. Elle a étudié à l'université Paris-Est Créteil Val-de-Marne et a obtenu un master en architecture de la Massachusetts Institute of Technology et un doctorat de l'École supérieure de design de l'Université de Harvard.

LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Dans le nouveau marché mondialisé, le travail se déplace vers de nouveaux sites, ce qui provoque un choc des cultures. Les dirigeants d'entreprises, les professionnels de l'immobilier, les architectes et les designers ont tous besoin de nouvelles méthodes pour aborder la conception d'environnements de travail adaptés aux différentes cultures. Bien qu'il n'existe aucune formule universelle, ni aucun modèle à suivre, les recherches de Steelcase ont permis de tirer d'importantes conclusions pour réussir une implantation en tout lieu.

N'espérez pas pouvoir transposer, tels quels, des standards en matière d'espace de travail, d'un pays à un autre ; trouvez le juste équilibre entre conception locale et globale.

Il est important pour toute multinationale d'avoir un objectif commun ; exploiter les différences locales nécessite de s'adapter aux différents besoins et désirs naissants.

La relation de dépendance au pouvoir est, par exemple, un facteur essentiel. Les individus qui sont relativement indépendants de par leur culture, exigent des espaces et des processus de travail égalitaires ; à l'inverse, les individus qui sont culturellement dépendants envers les figures de pouvoir, ressentent le besoin émotionnel d'une hiérarchie bien visible. De même, pour les individus culturellement réfractaires à l'incertitude, la sécurité est un facteur de motivation essentiel, tout comme le fait de posséder un espace de travail individuel. À l'inverse, dans d'autres cultures, la réussite représente le principal facteur de motivation. Les individus peuvent y parvenir grâce à des espaces de travail très performants, où ils ont facilement accès à leurs collègues et aux informations et où le travail en cours est bien visible.

La façon d'exprimer des émotions, de libérer les tensions et de communiquer sont d'autres éléments importants d'une culture, affectant profondément la conception d'un espace de travail efficace. Pour que les entreprises internationales puissent exceller, il est essentiel de concevoir des espaces de travail adaptés aux individus.

Quel que soit le lieu où vous vous implantez, investissez dans l'espace de travail pour atteindre vos objectifs commerciaux conformément à la culture locale.

Parce qu'ils affectent profondément la motivation, la satisfaction et le bien-être des employés ainsi que leur efficacité au travail, les espaces professionnels représentent un investissement qui peut aider ou bloquer les entreprises dans la réalisation de leurs objectifs, où qu'elles se trouvent. S'ils sont adaptés, les espaces peuvent révéler le meilleur de chaque employé et atténuer les différences culturelles. Ils permettent de saisir les atouts de chaque personne, pour en faire une force contribuant à la réussite de tous.

Cela dit, la conception d'espaces dans le respect des cultures locales, ne doit jamais impliquer une remise en question de vos objectifs commerciaux. Elle doit être en corrélation avec les problématiques stratégiques auxquelles l'entreprise fait face. Elle doit correspondre aux tendances en cours ou émergentes, conformément à la culture du pays.

Intégrez la notion de collaboration à toutes vos conceptions, où que vous soyez.

La mondialisation, la complexité et le besoin impérieux d'innover en ont fait une tendance intemporelle, dans toutes les entreprises, où qu'elles se trouvent. Les différentes cultures s'y adaptent et la pratiquent différemment, mais elle gouvernera indiscutablement le monde du travail du 21^e siècle.

Pour qu'une collaboration puisse avoir lieu, il faut bâtir une communauté, encourager la dynamique de groupe et établir une relation de confiance ; l'espace de travail joue un rôle capital dans ce processus. Les individus expriment de plus en plus le besoin et le désir d'être connectés, aussi bien physiquement que virtuellement, ce qui nécessite des espaces de travail capables de fournir les meilleurs choix et la meilleure expérience possible.

Prenez le temps d'apprendre à connaître la culture d'un pays avant d'y débiter une activité.

Ainsi, tout ce que vous entreprendrez se fera plus rapidement et aura plus de sens. Aujourd'hui, travailler pour une multinationale s'apparente beaucoup à une collaboration avec les Nations Unies. Cela nécessite de la diplomatie, du tact, de la sensibilité et de nouveaux modèles d'interaction pour les entreprises.

Les comportements liés à la culture d'entreprise sont fortement influencés par les valeurs et normes culturelles de chacun. Considérer la globalisation avec intelligence signifie être capable de voir le monde sous différents prismes. Quelles que soient les dimensions prises en compte, comme la religion, le rôle attribué aux deux sexes, les codes vestimentaires ou l'alimentation, il est important de garder à l'esprit que la culture est profondément ancrée dans la perception que chacun a de lui-même. Porter des jugements est réducteur et peut créer des obstacles, tandis que comprendre les différences de cultures, bonnes ou mauvaises, permet d'ouvrir le champ des possibles.

Mettez à profit le « design thinking » lorsque vous envisagez une conception répondant à des besoins globaux et locaux.

Face à des problèmes complexes, le processus de « design thinking » s'est avéré être un outil efficace pour faire émerger la pensée créative. Le « design thinking » permet de considérer un problème de manière holistique, à la fois sous un angle microscopique, avec tous les détails, mais aussi sous un angle macroscopique, avec différentes modalités, selon une vision globale. En détruisant et en reconstruisant les principaux composants de chaque situation complexe, on peut obtenir de nouvelles données sur les rapports de réciprocité, ce qui permet de traduire efficacement les problèmes globaux en solutions locales.

Laissez la culture et la marque se manifester au sein de l'espace de travail.

La conception de l'espace de travail est un outil important pour installer votre marque de manière homogène dans tous les pays, cependant il est essentiel d'apporter une touche de personnalisation. C'est le signe d'un respect et d'un engagement clair et fort envers le pays d'accueil et vos employés.

APPLICATION DES CONNAISSANCES

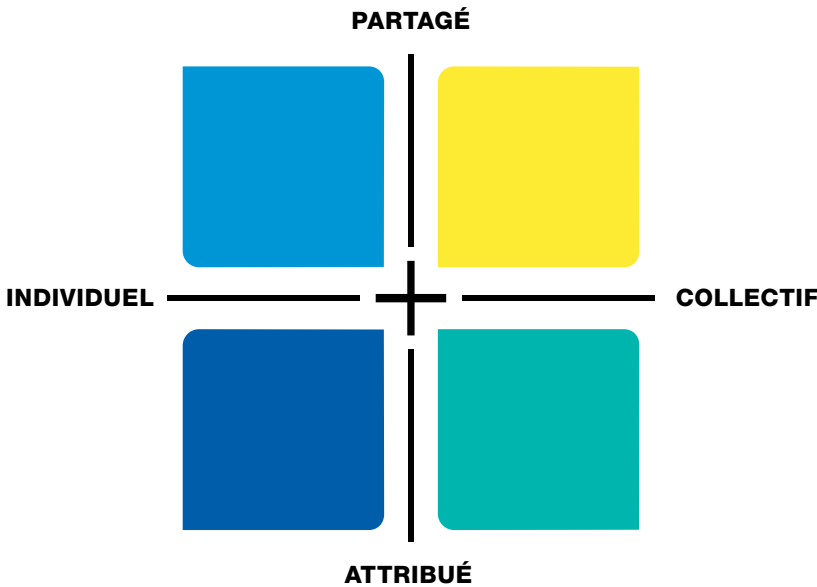
Créer un espace de travail tourné vers l'avenir.

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

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

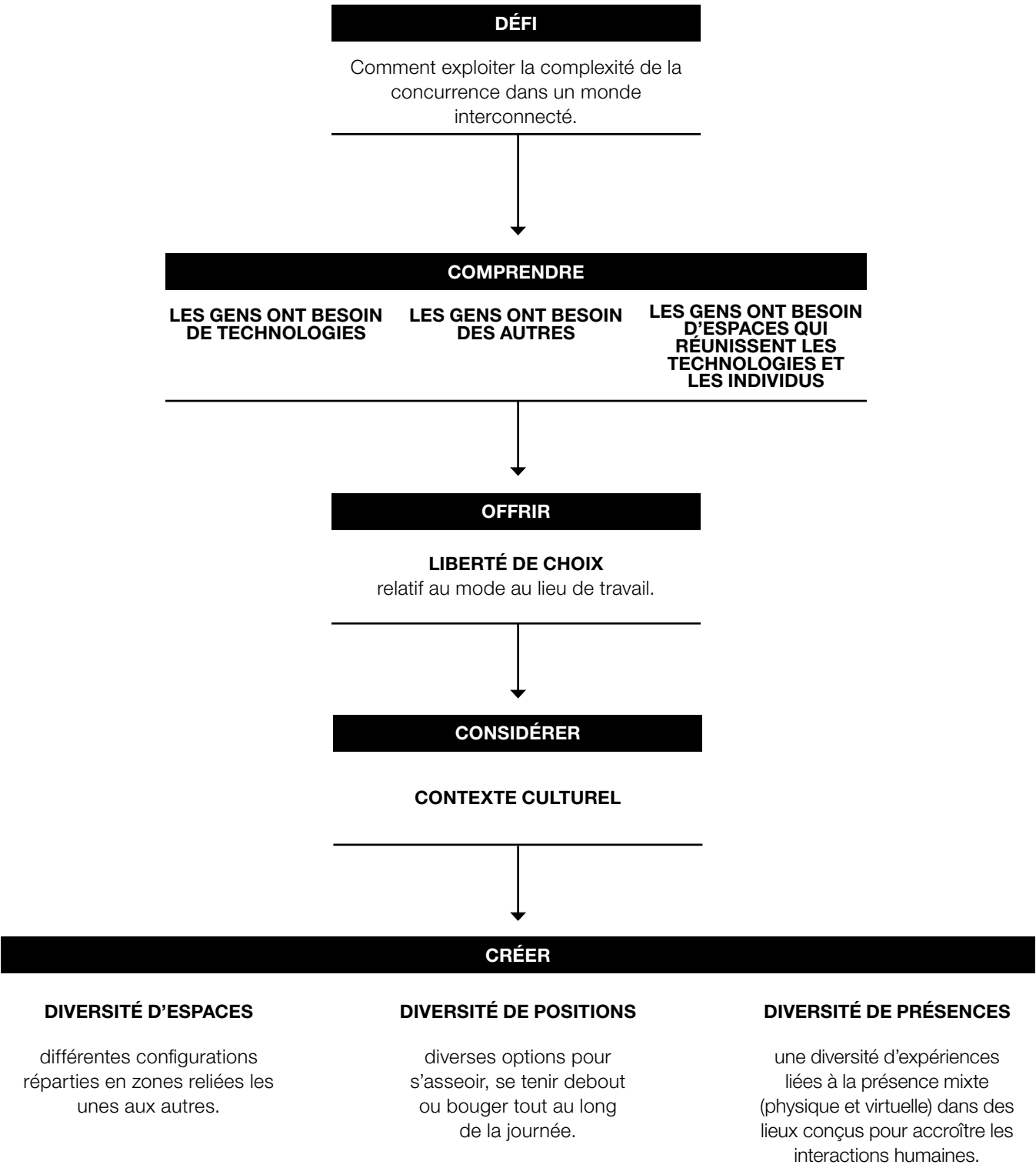
Les personnes peuvent choisir et décider des lieux qui assurent leur bien-être physique, social et cognitif et bénéficier d'une diversité d'espaces conçus pour les différents modes de travail.

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



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

L'espace de travail interconnecté



**FOR
THE NEW
WORK
DAY**

coalesse®

Visalia sofa –
par Coalesse

Sebastopol table –
par Emilia Borgthorsdottir

Crossing over.

Dans notre monde interconnecté, les frontières entre travail et vie privée tendent à s'effacer. Les produits Coalesse sont judicieusement conçus pour améliorer le quotidien à cette intersection toujours en mouvement. Notre mobilier est confortable, élégant et fonctionnel, et permet une transition tout en douceur entre bureau et domicile, salle de réunion et espaces de détente. Il s'adapte à tout lieu où l'inspiration constitue la clé d'une journée de travail réussie.



LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'HONNEUR

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

Rêvez grand

Des ateliers organisés au Canada, au Mexique et aux États-Unis invitent des intellectuels à imaginer l'avenir du développement durable.

C'est ce défi qui a été proposé à des leaders d'opinions, pendant une série de sept ateliers d'anticipation, organisés par Steelcase, à travers tout le continent américain, au printemps et à l'été derniers. Ces ateliers ont été conçus dans le cadre du 100^e anniversaire de Steelcase, projet qui se déroule sur une année entière et qui se nomme « 100 rêves, 100 visions, 100 ans ». Ce projet a pour but de recueillir les rêves et les idées des personnes du monde entier, sur une multitude de sujets. Les ateliers ont permis de regrouper des visionnaires de la communauté du design, du secteur de l'enseignement, de l'immobilier, du monde des affaires et des organismes à but non lucratif, afin qu'ils puissent collaborer et imaginer le paysage culturel, économique et écologique de demain.



Les participants ont pu visionner un court documentaire intitulé « Un jour », commandé à l'occasion de l'anniversaire. Ce film regroupe les rêves d'enfants de 10 ans, à qui l'on a demandé d'imaginer le futur. Leurs imaginations débordantes ont permis de préparer le terrain et d'encourager les participants des ateliers à répondre à la question « Et si... ? »

Ensemble, ces équipes ont remis en question et réinventé les systèmes existants, elles ont osé imaginer les bouleversements de demain et nous ont permis d'espérer un avenir meilleur et plus durable. Ces idées seront regroupées avec les connaissances et recherches en cours de Steelcase sur le mode de vie des gens, leur travail, leurs déplacements et sur les moyens les plus efficaces de répondre à leur bien-être physique, social et cognitif ; le tout dans le but d'enrichir le « design thinking » et de développer des stratégies pour l'avenir.

Les idées de nos participants ressemblent à certaines prédictions d'éminents experts,

notamment de l'ITF (Institute for Future), centre de recherche à but non lucratif spécialisé dans les prédictions sur le long terme et les méthodes de recherche quantitative sur l'avenir. « Nous commençons tout juste à définir une nouvelle ère », affirme Marina Gorbis, Directrice générale de l'ITF. « Les fondations mêmes de notre société et de nos institutions, que ce soit notre mode de travail, notre façon de créer de la valeur, de gouverner, de commercer, d'apprendre et d'innover, subissent de profondes modifications par des individus dont les capacités sont démultipliées. »

Ces transformations radicales sont à double tranchant : elles sont à la fois grisantes et déstabilisantes, puisque les systèmes auxquels nous sommes depuis si longtemps habitués évoluent et se métamorphosent. Les équipes présentes dans les ateliers se sont saisies de cette double réalité, en s'interrogeant, en élaborant des hypothèses et en voyant grand.

Chaque idée et chaque histoire ont été répertoriées et regroupées sous un thème clé. Voici les cinq principales catégories définies :

Technologie

Mondialisation

Enseignement

Questions sociales personnelles/ de la communauté et bien-être

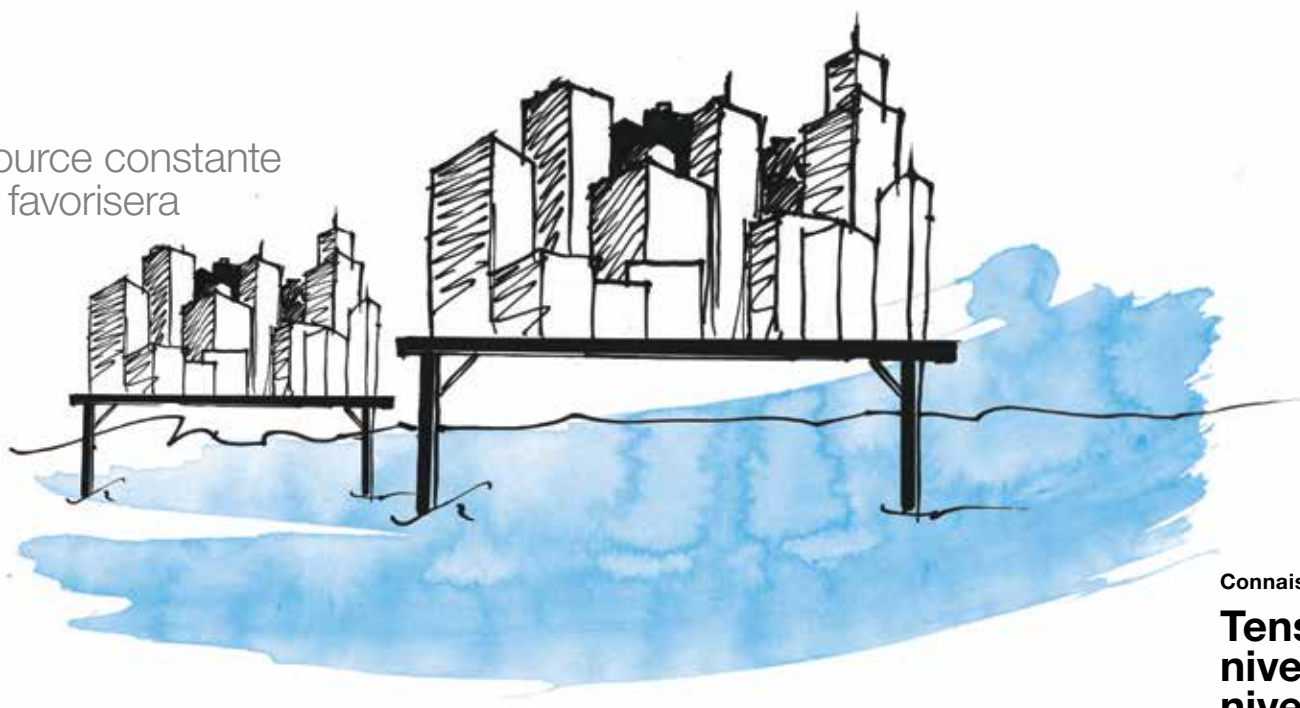
Réinvention industrielle

Toute tension nécessite une solution

Tout au long de l'histoire, les cultures et les économies ont déployé d'importants efforts pour réconcilier les tensions en concurrence : la sécurité et la liberté, la simplicité et la complexité, la création et la destruction, l'individu et le groupe, et bien d'autres encore. Les cultures et les économies ont sans cesse vacillé entre ces deux extrémités, en glissant peu à peu vers le milieu du spectre. Puis, avec de l'imagination et de l'innovation, une solution peut voir le jour. Une nouvelle méthode, un nouveau modèle, d'autres possibilités.

Les idées des participants reflètent ces pressions opposées et sont comparables aux fréquents mouvements et oscillations vers une résolution. Les participants ont imaginé qu'à l'avenir, certaines des vieilles tensions allaient disparaître et être remplacées par de nouveaux mouvements, qui créeraient les dynamiques de demain. Comme nous le montre l'histoire, les tensions doivent s'estomper pour que de nouveaux systèmes puissent émerger.

La biophilie sera une source constante d'inspiration...la nature favorisera l'innovation.



Connaissances :

Le paysage écologique

De Chicago à Mexico, de Toronto à New York, toutes les équipes se sont accordées sur l'idée que dans quarante ans, la planète aura beaucoup changé. Il y aura des guerres pour l'accès à l'eau, les catastrophes naturelles continueront et le nombre de réfugiés climatiques ne cessera de croître.

La nature ne sera plus considérée comme une source inépuisable de matières premières ; elle sera vénérée comme une source de jouvence. Des forces hétérogènes se regrouperont pour secourir et assainir les rivières, les terres et l'air pollués. La pénurie des ressources ne sera plus réduite à une gestion du risque, comme c'était le cas au début des années 2000 ; elle correspondra au coût réel d'une activité.

La biophilie sera une source constante d'inspiration. Il sera admis que la planète a innové pendant des millénaires et que nous pouvons peut-être tirer des enseignements de ses réussites et échecs. La nature favorisera l'innovation.

À mesure que le design intégrera les cycles et les processus naturels, les limites artificielles

entre construction et environnement naturel seront supprimées. Nous produirons de l'énergie issue du vent et du soleil et les investissements renouvelables réalisés au début du siècle commenceront à porter leurs fruits.

La culture de la conservation aura remplacé la culture de la consommation.

Voici une question intéressante posée par plusieurs groupes, de Washington DC à Houston : Les catastrophes naturelles peuvent-elles avoir un impact positif ? Ils ont globalement répondu par l'affirmative. Voici leur raisonnement : les catastrophes naturelles engendrent des opportunités uniques de reconstruire l'environnement à partir de zéro, en détruisant les vestiges des systèmes en ruine et en les remplaçant par de nouveaux modèles judicieux et hautement efficaces qui reposent sur le « design thinking ». Les nouveaux systèmes seront bâtis en lieu et place des anciens. Mais que devons-nous en conclure ? Doit-on réellement attendre que des catastrophes naturelles nous obligent à changer ?

Connaissances :

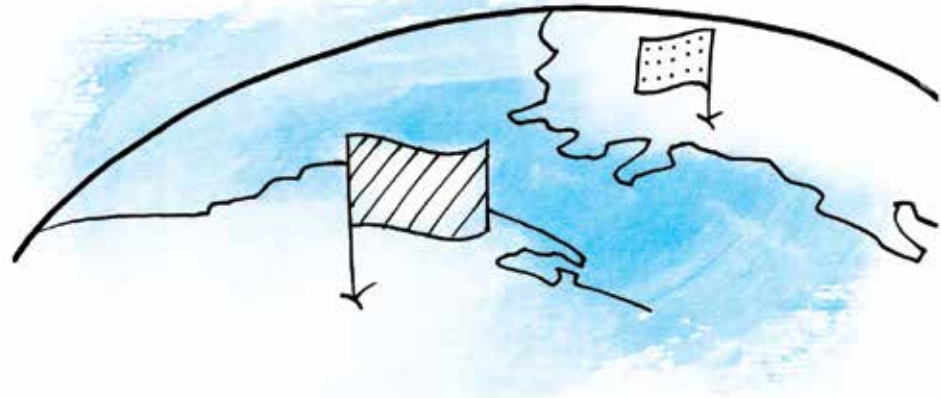
Tensions entre le niveau global et le niveau local

L'opposition de plus en plus forte entre la gouvernance, les activités et les intérêts globaux et locaux est apparue dans nombre des scénarios présentés lors des ateliers, de Toronto à Mexico. Les participants ont mis en évidence des opportunités et des besoins urgents aux deux extrémités du spectre, tout en tirant à hue et à dia les institutions et systèmes qui se trouvent désormais au centre de ce spectre.

Ces mouvements simultanés vers la centralisation et la décentralisation ont suscité des questions de la part des participants, telles que « En tant que communauté, que pouvons-nous faire pour nous-mêmes et quelles priorités devons-nous établir à un niveau global ? » Ce retour vers la dépendance locale et cette nouvelle confiance envers les autorités globales sont apparus dans plusieurs secteurs, de l'alimentaire à la structure familiale, du gouvernement à l'enseignement, à New York, à Houston et à Seattle.

Les aliments locaux ont joué un rôle vital dans les scénarios du futur, les besoins agricoles ayant donné lieu à une véritable crise généralisée. Que ce soit des familles produisant leur propre nourriture ou la transformation des grandes chaînes de grossistes en coopératives locales. La plupart des villes se sont inspirées du passé pour imaginer l'avenir : dépendre de soi et de ses voisins, partager et échanger les ressources pour répondre aux besoins individuels et à ceux de la communauté, un retour à l'authenticité et à la simplicité des aliments et de leur provenance.

Comment nourrirons-nous nos familles dans le futur ?



Inversement, le groupe de Toronto a envisagé un système alimentaire et agricole dirigé par une nouvelle Association agricole globale (Global Agricultural Association - GAA), créée par des entreprises et des nations leaders, pour répondre à la pénurie en terres cultivables. Ainsi, la GAA encouragerait les fermiers à produire ce dont la planète a besoin, dans les régions où le climat le permet encore, et créerait des systèmes de distribution équitables de la nourriture.

L'un des principaux problèmes était de déterminer comment nourrir nos familles dans le futur, ce qui a conduit à des discussions sur l'évolution de la « famille » traditionnelle. Les familles du futur ne s'organiseront plus uniquement selon leur appartenance génétique, mais aussi selon des valeurs et des ressources communes, en dépassant les frontières générationnelle et ethnique et en ignorant les limites imposées par le monde d'aujourd'hui. Il s'agit d'une idée à la fois globale et locale, individuelle et de groupe.

De nombreux groupes ont imaginé que le concept de gouvernement serait réinventé et redéfini. Fait intéressant, ils ont imaginé le rôle du gouvernement aux deux extrémités du spectre global-local. Imaginez un Conseil mondial sur l'énergie, qui garantirait l'accès à de l'énergie propre pour tous. Ou l'hypothèse du groupe de Seattle sur une élection mondiale où tout le monde pourrait voter. Ou bien un Conseil planétaire, comprenant les 30 plus grandes multinationales qui dirigeraient l'économie, en redistribuant les ressources et en reconcevant les produits selon les besoins mondiaux.

Nous verrons les identités personnelles laisser place à une appartenance à une communauté,

signalant la fin de la surconsommation, du gaspillage et des inégalités. La transition du « Je » au « Nous » est en cours. La conscience humaine a fait un premier pas exemplaire vers l'empathie et l'échange, en limitant les tensions entre les besoins individuels et la communauté au sens large.

Mais cette transition ne pourra pas se faire sans un soutien. Les systèmes éducatifs doivent changer, de même que le fonctionnement du cerveau humain. À Mexico, les participants ont imaginé des moyens d'« accélérer l'évolution » en améliorant les fonctions cérébrales, c'est-à-dire les connexions synaptiques et par là même, les capacités humaines à synthétiser de grandes quantités de données. Le « recâblage cérébral » produira de nouvelles méthodes d'apprentissage et de traitement des informations. Les solutions en neurochimie pourront parer aux limites de l'intelligence humaine, pour faire face à l'étendue et à la complexité des problèmes globaux et systémiques. La transition de l'évolution biologique à l'évolution technologique est en cours.

La science sera davantage mise en valeur, étant donné qu'un grand nombre des défis que le monde devra affronter seront d'ordre écologique. L'enseignement de la résilience, de la collaboration et des méthodes de résolution créative des problèmes sera également remis à l'honneur, car ces capacités seront demandées. Nous assisterons à une transition de l'apprentissage de base à l'apprentissage et à la pratique des principes du « design thinking ». Ainsi, l'enseignement ne reposera plus sur des faits, mais sera synonyme de sagesse.



Connaissances :

Réinvention de l'économie

Les groupes ont émis l'hypothèse que la récession de 2008-2012 et au-delà provoquera un réajustement en temps réel du mode d'échange des biens et services. Les valeurs auront mué vers le pragmatisme, l'équilibre et le développement durable, la flexibilité et la créativité. Nous nous éloignerons des valeurs liées au statut personnel, au luxe et à la jouissance.

Reflète de ce changement, de nouvelles méthodes d'achat et de vente apparaîtront. Le troc, le partage et l'échange de ressources remplaceront les anciennes devises. L'eau, le temps et le bonheur seront notre nouvelle monnaie. La propriété individuelle sera considérée comme un gaspillage et la rareté sera un fait, selon les groupes de New York. Les bébés recevront des cartes de suivi de leur impact planétaire en eau et en carbone. Cependant, « l'économie de l'attention » sera en plein essor, il

s'agira de partager la nourriture, les aptitudes, les voitures, les outils, l'espace de vie et d'autres biens exigeants en ressources, qui sont souvent inutilisés. Le travail sera totalement métamorphosé. Avoir un seul travail sera inhabituel. Les travailleurs du savoir seront libres de passer d'un employeur à un autre et offriront ainsi leurs aptitudes et leurs talents selon les besoins. Les bureaux centralisés seront considérés comme archaïques, étant donné que le travail pourra avoir lieu n'importe où. La mobilité, les infrastructures polyvalentes qui permettent une communication numérique et la technologie embarquée seront les nouvelles normes. Comme l'ont imaginé les groupes de Washington, D.C., les conférences holographiques auront remplacé les appels en conférence et les déplacements aériens. Tous les espaces seront adaptés au travail, qui sera imbriqué dans la vie privée.

Les individus seront les nouveaux créateurs de prototypes ; ce sont eux qui feront progresser l'innovation. La notion d'échec sera plus que jamais encouragée. Les gens commenceront à

redécouvrir l'intérêt des imperfections du fait main, des produits bio et d'autres processus qui reflètent la créativité et l'expression humaines. La production de masse ne fera plus d'émules, car bon nombre de personnes rechercheront avant tout des produits qui ont une histoire et avec lesquels elles peuvent établir une relation authentique. Les biens seront rarement fabriqués à partir de matériaux neufs. La réutilisation dominera le processus de création et générera la conception de nouveaux produits. L'innovation proviendra des cycles naturels de la Terre et les prix tiendront compte du coût des cycles de vie. Les entreprises suivront un protocole mondial sur le cycle de vie, le recyclage perpétuel fournira une chaîne constante de matériaux et les produits jetables seront excessivement rares et coûteux. Il n'y aura plus de différence entre du vieux et du neuf. On ne mesurera plus la prospérité économique selon des critères d'efficacité. La nouvelle mesure de la réussite sera la qualité de vie : l'épanouissement, la flexibilité, le temps consacré à la famille, les relations, la personnalisation et le bien-être.

À l'échelle planétaire

Technologie, mondialisation, éducation, bien-être, réinvention industrielle. Tous ces thèmes sont récurrents dans les ateliers et révèlent la préoccupation suivante : l'humanité mettra-t-elle sa survie entre les mains de forces extérieures ou bien accepterons-nous de considérer les choses de l'intérieur et consentirons-nous à des changements au niveau individuel ? Serons-nous d'accord pour sacrifier notre confort, nos avantages, notre temps et notre argent pour créer un avenir dans lequel nous vivrons en harmonie avec la nature ?

Le changement n'est généralement pas accepté immédiatement. Les gens résistent au changement parce que c'est difficile, parce que cela perturbe le quotidien et aussi parce que cela va généralement de pair avec un sentiment de peur. Cependant, la vitesse des changements s'est accélérée. La quantité d'informations disponibles aujourd'hui est considérable par rapport à celle des générations précédentes. De même, l'ampleur des problèmes auxquels nous sommes collectivement confrontés est inédite. Il y a donc tout lieu de se demander si nous sommes équipés pour continuer sur cette voie et changer la planète ? Aujourd'hui, l'intelligence humaine semble, à elle seule, insuffisante pour aborder les problèmes ambigus et bien enracinés auxquels nous sommes confrontés.

À l'avenir, l'intelligence optimisée (également appelé Big Data ou grande quantité de données) nous fournira peut-être de nouvelles possibilités. Peut-être les relations entre la nature humaine et l'environnement seront-elles plus apaisées. Peut-être serons-nous enfin conscients de l'intérêt des systèmes qui sont davantage en harmonie avec notre environnement et nos ressources limitées. Avons-nous atteint le point où nous devons réexaminer les idées existantes ? N'est-il pas temps de réfléchir à notre véritable destinée ? Jusqu'où pouvons-nous repousser les limites du potentiel humain ? Voilà les questions dont nous débattons, que nous nous approprierons et pour lesquelles nous définirons des solutions, grâce à notre expérience à nos connaissances.

Les générations des siècles passés, comme celles des décennies à venir, tendront à éliminer les frontières considérées un temps comme sacrées. Nous verrons apparaître de nouvelles définitions pour les anciennes institutions. La conscience humaine se développera pour créer de nouvelles possibilités. L'inspiration naîtra de nouvelles sources, les idées seront immédiatement partagées et les impacts plus transparents. Les êtres humains, toujours résilients et flexibles, se montreront à la hauteur et bâtiront un avenir où ils seront capables d'apaiser les tensions générées par la survie des hommes et la survie de la planète ; ils créeront ainsi une culture de l'abondance. Et si c'était possible...?



LAMPE DE BUREAU 1+1 À LED PERSO

La lampe de bureau 1+1 à LED de Steelcase permet de limiter les reflets, pour les utilisateurs, et les dépenses énergétiques, pour l'entreprise. Son design minimaliste, ses lignes épurées et sa légèreté en font un outil facile à placer et à déplacer selon les besoins. De plus, il s'agit d'une lampe respectueuse de l'environnement : les LED sont exemptes de mercure, consomment peu d'énergie et ne doivent être que rarement remplacés.

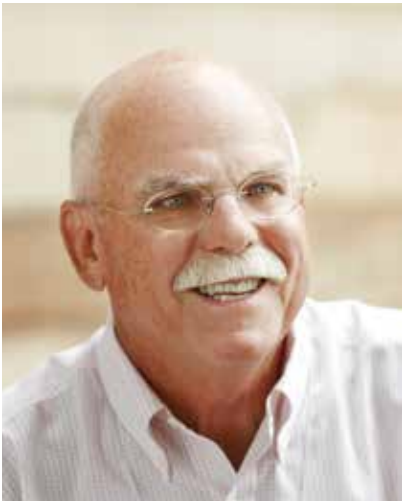
steelcase.com



UN LEADER EN ACTION

L'importance de l'espace ou comment LexJet exploite son environnement de travail pour bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Nous avons interrogé Arthur Lambert, PDG de LexJet, sur la manière dont le nouvel espace de travail de l'entreprise a permis d'accroître ses performances.



ARTHUR LAMBERT
PDG de LexJet Corp.



LexJet vend du matériel et des consommables pour les imprimantes jet d'encre grand format professionnelles. En outre, LexJet conçoit et développe ses propres marques de matériel d'imagerie, pour répondre aux difficultés uniques de ses clients, en matière de production.

www.lexjet.com

« Nous nous sommes fixé trois règles lorsque nous avons lancé l'entreprise : s'amuser, gagner de l'argent et n'empêcher personne d'autre de s'amuser, ni de gagner de l'argent. C'est ce que nous vivons tous les jours », affirme Arthur Lambert, PDG de l'entreprise, qui a lancé LexJet avec son associé Rob Simkins en 1994. Notre approche s'est avérée payante, puisque nous sommes présents sur la liste de l'Inc. Magazine des entreprises américaines privées bénéficiant des plus fortes croissances. Nous sommes également considérés par Deloitte & Touche comme l'un des groupes de haute technologie ayant la plus forte croissance aux États-Unis.

Cependant, c'est leur approche culturelle de l'entreprise qui les distingue réellement, explique A. Lambert. « Notre entreprise n'a pas de patron. Notre équipe de management est là pour diriger les affaires, pas les gens. Notre culture d'entreprise prône les valeurs familiales. Elle est ouverte et informelle et elle encourage

l'entreprenariat. Il suffit d'entrer dans nos bureaux et de constater toute l'énergie et l'enthousiasme qui y règnent ; on est immédiatement conquis », s'exclame-t-il.

ATTIRER ET ENGAGER LES MEILLEURS COLLABORATEURS

« L'une des principales raisons de notre croissance soutenue est notre capacité à toujours attirer et fidéliser les meilleurs collaborateurs. Nous devons notre réussite uniquement aux personnes qui travaillent ici et l'espace de travail est un facteur important de leur satisfaction. Les outils mis à leur disposition contribuent à leur satisfaction : l'environnement, les nouvelles technologies, la culture d'entreprise qu'ils peuvent créer ; c'est cela qui compte réellement. Nos employés adorent ce nouvel espace. Le « Tampa Bay Business Journal » et le « Florida Trend Magazine » ont récemment classé notre environnement professionnel parmi les meilleurs de Floride. »

Notre taux d'attrition est inférieur à 10 pourcent dans une industrie où ce sont les taux de 30 à 40 pourcent qui sont la norme. En venant dans nos locaux, certains de nos concurrents, démoralisés, se sont demandé comment ils pouvaient rivaliser. D'autres concurrents ont même décidé de collaborer avec nous au lieu de se lancer dans une compétition contre nous. Un de nos concurrents vient juste de nous confier l'ensemble de ses ventes directes, à travers le monde. Toutes ces personnes, lorsqu'elles pénètrent dans notre espace, constatent de visu où nous travaillons, mais surtout, ils découvrent qui nous sommes, en tant qu'entreprise. Cela en dit bien plus sur notre entreprise que tout ce que nous pourrions déclarer. »

UNE CULTURE DE COLLABORATION

« La résolution créative des problèmes et les idées originales sont capitales pour notre réussite. Nous avons toujours eu une culture très collaborative, mais il fut un temps où constituer des équipes à LexJet signifiait, pour nos spécialistes du service clientèle, de se retrouver autour d'un bureau ou d'une table à la cuisine. Il s'agissait des seuls espaces où les employés de LexJet pouvaient se regrouper et partager leurs technologies. Mais ce n'est plus du tout le cas aujourd'hui, grâce à notre nouvel environnement de travail. »

Notre nouvel espace héberge également nos technologies de manière plus judicieuse, ce

qui a permis d'améliorer nos communications avec les collègues à distance, nos partenaires et même nos clients. Il nous est plus facile d'échanger des informations avec nos clients, tout en leur fournissant un support technique de meilleure qualité. À tel point que cela nous a permis d'accroître nos ventes jusqu'à des niveaux record et d'améliorer notre service clientèle. »

OPTIMISER L'ESPACE IMMOBILIER

« Notre approche en matière d'espace immobilier est simple : nous optimisons l'espace dont nous disposons et, en cas de besoin, nous élargissons cet espace. Je ne veux pas forcer les gens à travailler à distance, sous prétexte que nous avons besoin de plus d'espace. Ce n'est pas la bonne raison pour le faire. Si nous avons besoin d'espace, il faut obtenir cet espace. Il ne faut pas essayer de caser un maximum de personnes dans un minimum d'espace, parce que c'est précisément de cette manière qu'on porte atteinte à la culture de l'entreprise et à sa productivité. Notre nouvel environnement nous a permis d'atteindre nos objectifs, en nous fournissant davantage d'espace exploitable, dans une superficie globale plus faible qu'auparavant. Nous pouvons accueillir une équipe plus grande de 20 %, dans une superficie plus faible d'environ 180 m². Notre espace est non seulement plus dynamique et accueillant, mais il est aussi davantage connecté et productif. »

CE SONT LES INDIVIDUS QUI PRIMENT

« Notre développement est rapide et nous envisageons de nous étendre sur un étage supplémentaire, dans ce même bâtiment, dans les prochains mois. Notre réussite est directement liée à l'enthousiasme de nos employés. Ils représentent le bien le plus précieux de LexJet. Notre nouvel espace répond aussi bien aux besoins de nos employés qu'à ceux de notre groupe et il renforce par là même la culture de notre entreprise. C'est une situation « gagnant-gagnant ».



<http://go.steelcase.com/FmZKtj>

TROUVEZ UNE SALLE DISPONIBLE. OPTIMISEZ VOTRE ESPACE.

Les employés peuvent perdre jusqu'à 45 minutes chaque jour à chercher un espace pour travailler. En un coup d'œil ils voient si un espace est disponible et peuvent le réserver instantanément. Idéal pour la performance de vos collaborateurs et l'optimisation de la gestion de vos espaces de travail.

steelcase.com



« Cela me dérange d'entendre les gens dire de notre système éducatif qu'il est en panne. Il n'est pas en panne, il faut simplement le reconcevoir. »

TRUNG LE, RESPONSABLE DU CABINET
CANNON DESIGN, CHICAGO, ILLINOIS

COMMENT L'ESPACE INFLUENCE L'APPRENTISSAGE

Steelcase a réuni trois des principaux spécialistes de la conception d'espaces d'apprentissage actif et de l'optimisation d'environnements éducatifs.

CLASSE APRÈS CLASSE, LES PLUS GRANDS EXPERTS DU PAYS EN ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE TENTENT DE TRANSFORMER LA FAÇON DONT NOUS ÉDUQUONS NOS ENFANTS.

« Si nous voulons modifier l'enseignement, nous devons littéralement changer notre façon de concevoir l'espace », affirme Trung Le, responsable du cabinet Cannon Design de Chicago et concepteur en chef du groupe chargé de l'enseignement.

Cela signifie rénover les salles de classe pour promouvoir l'apprentissage actif, car les aménagements et les approches traditionnelles ne fonctionnent tout simplement pas aussi bien qu'ils le devraient. Greg Green, principal d'un lycée du Michigan, s'est senti tellement motivé, qu'il a décidé de réorganiser les modèles d'enseignement existants, afin de réduire les taux d'échec des étudiants et d'augmenter leurs taux de réussite.

Ce mouvement en faveur de la transformation des salles de classe s'est accéléré au cours des dernières années, selon Lennie Scott-Webber, responsable des environnements éducatifs de Steelcase Enseignement & Formation. Elle a longtemps « rêvé de changer l'enseignement et la conception des environnements éducatifs, parce que certains sont tout simplement horribles. »

Au cours d'un débat animé par Steelcase, en juillet, au Merchandise Mart de Chicago, le point suivant a été au centre des discussions : encourager des changements rapides et radicaux dans les salles de classe

« La salle de classe joue un rôle capital dans le développement d'un apprentissage actif. »

DR. LENNIE SCOTT-WEBBER

traditionnelles, pour susciter un meilleur apprentissage actif qui permette aux étudiants de s'approprier leurs connaissances, pour encourager la collaboration et pour favoriser au maximum le questionnement et les découvertes. Cet événement VIP s'est tenu lors de la 47^e édition de l'Annual International Conference & Idea Marketplace de la SCUP (Society for College and University Planning).

« Le modèle actuel de conception des salles de classe doit être déconstruit », affirme T. Le. « C'est très exaltant de réfléchir et d'innover selon des méthodes réellement orientées par la pédagogie, par des méthodes d'enseignement très différentes. »

« Nous sommes conscients que les enfants ont besoin de bouger. Nous sommes une espèce en mouvement et cependant, la façon dont nous plaçons les enfants de tailles différentes sur des sièges et derrière des bureaux d'une seule et même taille, tout en leur demandant de rester assis sagement pour écouter et se concentrer, est tout sauf naturelle. »

Pendant des siècles, la salle de classe traditionnelle a mis en avant l'apprentissage passif, ou selon l'expression de L. Scott-Webber : « Assieds-toi et écoute, si tu es étudiant. Reste debout et communique ton savoir, si tu es enseignant. Aujourd'hui, la situation est en train de changer, l'enseignement devient plus dynamique. Il s'agit pour les étudiants d'être davantage engagés dans le processus d'apprentissage, pour qu'ils commencent à s'approprier leurs connaissances. »



« L'apprentissage actif favorise la réussite et produit un environnement éducatif plus vivant. »

GREG GREEN

« L'apprentissage actif favorise la réussite et produit un environnement éducatif plus vivant, en mélangeant plusieurs styles d'enseignement, plusieurs outils et différentes configurations de salle de classe », affirme G. Green.

« Il s'agit d'associer des enseignants, des technologies, des contenus et une conception personnalisée de la salle de classe. Ces éléments s'imbriquent parfaitement ensemble. Si l'un d'entre eux venait à manquer, c'est tout le système qui s'écroulerait », explique-t-il.

L'apprentissage actif implique également le mélange et l'harmonie entre les différentes méthodes d'assimilation des connaissances par les étudiants.

« Il existe un enseignement où l'élève est engagé dans une conversation simple avec le professeur, dans une configuration de groupe relativement large » explique G. Green. « Il existe un travail individuel où l'élève est engagé seul dans un exercice. Il existe également le travail collaboratif où les élèves s'impliquent dans une activité en petit groupe. Il existe enfin l'enseignement assisté par ordinateur et l'enseignement prodigué par un professeur dans lequel l'enseignant travaille avec cinq ou six étudiants. »

Toutes ces méthodes contribuent à transformer l'enseignant qui passe ainsi « du pourvoyeur de contenus au spécialiste de l'apprentissage ». Elles permettent également d'inverser l'approche éducative obsolette qui contre-indiquait la collaboration entre étudiants.

« Nous commençons à comprendre qu'il nous faut créer des groupes d'apprentissage ; nous n'avons pas besoin de personnes ayant chacune individuellement des connaissances », affirme G. Green. « Notre environnement d'apprentissage est plus solide lorsque nous

bénéficions d'un groupe, plus que si nous ne formons qu'une simple collection d'individualités. »

C'est pourquoi il est vital que la salle de classe favorise cette approche active.

« C'est le principal catalyseur », estime L. Scott-Webber. « La salle de classe joue un rôle capital dans le développement d'un apprentissage actif. L'enseignant doit développer une stratégie pour faciliter la transmission des contenus. »

« On avance toujours l'argument physique des solutions Steelcase Enseignement & Formation. Mais il ne s'agit pas simplement de construire un joli bâtiment. Il s'agit en réalité de poser les questions les plus délicates, sur le travail d'un enseignant, les stratégies à intégrer et la meilleure façon de soutenir cette approche, via la conception de l'espace et le mobilier de la salle de classe. »

La consolidation de l'apprentissage actif via la transformation des environnements d'apprentissage a fait naître chez ces experts un nouvel optimisme sur l'avenir de l'enseignement.

« Cela me dérange d'entendre les gens dire de notre système éducatif qu'il est en panne », affirme T. Le. « Je pense que le message à faire passer est le suivant : notre système n'est pas en panne. Il faut simplement le reconcevoir, car nous voulons lui donner un nouveau souffle. »

RENCONTREZ LES EXPERTS



Trung Le, responsable des activités « Third Teacher Plus » du cabinet Cannon Design de Chicago et défenseur reconnu de l'intégration des divers styles d'apprentissage et des différentes intelligences dans la conception des environnements éducatifs. En tant que pionnier dans ce domaine, T. Le axe son travail sur les espaces qui stimulent l'imagination et les interrogations des étudiants, tout en générant une collaboration dynamique.



Greg Green, principal du lycée Clintondale de Detroit ; il est à l'origine du concept novateur de « classe inversée », qui consiste à demander aux élèves de visionner les cours à la maison et de faire leurs devoirs en classe, pour un meilleur apprentissage. Conférencier de renommée mondiale sur le thème des structures de l'apprentissage, il est présent sur la liste 2011 des 50 premiers éducateurs, élaborée par le magazine Converge.



Dr. Lennie Scott-Webber, décoratrice d'intérieur, professeur à la retraite et ancienne présidente des programmes de design pour les universités, est spécialisée dans l'évaluation des environnements éducatifs et dans leur impact sur le comportement, surtout dans le milieu de l'enseignement supérieur et dans les centres d'apprentissage des entreprises. Au sein du groupe Steelcase Enseignement & Formation et en tant que directrice des environnements éducatifs, elle supervise le programme « D3 » : découverte, design et dissémination.



A CHACUN SON CONFORT

A chaque fonction dans l'entreprise, ses postures de travail. A chaque individu, sa morphologie. **Let's B prend en compte les besoins de tous et de chacun.**

DISPONIBLE EN NOVEMBRE 2012

steelcase.com

100
Steelcase

UNE COURBE D'APPRENTISSAGE MODERNE

Les idées proposées par Lennie Scott-Webber, Ph.D., responsable des environnements de Steelcase Enseignement & Formation, en matière de planification et de conception d'espaces d'apprentissage.

POURQUOI LES ÉCOLES D'ART ET DE DESIGN N'ENSEIGNENT-ELLES PAS LA CONCEPTION D'ENVIRONNEMENTS ÉDUCATIFS ?

C'est une question que j'entends régulièrement et qui mérite d'être posée, étant donnée l'importance des environnements d'apprentissage formels et informels. Il s'agit des espaces où nos enfants passent la majeure partie de leur temps au cours de leurs vingt premières années, bien plus que dans n'importe quel autre endroit. Là, ils développent leur intellect, découvrent la communication et travaillent avec les autres ; ils développent cette capacité stratégique qui consiste à « apprendre à apprendre ».

Étant donnée l'importance d'un espace d'apprentissage, on pourrait penser qu'il existe une pléthore de formations sur la conception de ce type d'espace. Mais malheureusement, il n'en est rien.

Pourquoi ? L'une des raisons est que pendant des décennies entières, la conception des salles de classe, le lieu d'apprentissage formel par excellence, était considérée (par les administrateurs, le corps enseignant et les designers) comme un processus proche de l'expansion des restaurants d'une même chaîne ; il y avait un modèle à suivre : des salles composées de plusieurs rangées de chaises, avec un pupitre et un tableau. Il était inutile de repenser quelque chose qui semblait fonctionner depuis des siècles.

Ce modèle est toujours utilisé. Mais il pose aujourd'hui problème, car l'enseignement et l'apprentissage intègrent de nouvelles méthodes d'instruction qui impliquent fortement

les étudiants et tirent profit des nouvelles technologies. Il est désormais admis que comme les étudiants apprennent selon diverses méthodes, il faut que les salles de classe prennent en charge différents styles d'apprentissage et d'enseignement.

La conception des espaces éducatifs était considérée comme une spécialité et il était convenu que la construction des salles de classe ne nécessitait pas réellement de créativité ; par conséquent, il apparaissait totalement inutile que l'enseignement du design soit axé sur les établissements académiques, alors que d'autres marchés proposaient des projets plus intéressants, avec moins de paperasses à gérer.

Cependant, la conception d'espaces destinés à l'enseignement supérieur, au primaire et au secondaire implique aujourd'hui bien plus que le simple respect de codes et autres réglementations. Aborder la conception d'espaces d'apprentissage avancés, c'est l'occasion de résoudre des problèmes cruciaux et fascinants. Il faut comprendre :

Comment les étudiants vont apprendre au cours de ce nouveau millénaire,

Quels outils et espaces stimuleront la créativité des enseignants et des étudiants, tout en modifiant les comportements,

Comment les décisions relatives à l'espace et au mobilier influencent ces comportements.

Il faut également considérer la question des espaces en dehors des salles de classe :

L'apprentissage est optimisé lorsque les étudiants interagissent avec leurs camarades en dehors de la classe ; par conséquent il faut déterminer les cadres informels qui favorisent l'apprentissage et permettent de créer une communauté.

Comment le campus peut-il être utilisé pour intégrer la notion de continuité et de communauté à l'apprentissage ?

Quels espaces peuvent servir à l'apprentissage informel/imprévu et le favoriser ?

Comment le design peut-il soutenir ce nouvel écosystème qui consiste à créer, volontairement, un juste équilibre entre pédagogie, technologie et espace ?

Le fait est qu'une révolution est en marche au sein des salles de classe, mais la plupart des écoles de design n'y ont pas encore pris part.

Il existe une école qui a intégré la conception d'espaces éducatifs, sous la forme d'un studio, et qui pourrait être un modèle à suivre. À l'université de Radford, nous avons développé un studio éducatif qui a débuté avec un programme de pré-design et dont l'objectif était de rénover une salle de classe. Pendant les cours, les étudiants ont travaillé en équipes pour réviser les théories environnementales et comportementales, réaliser une étude sur les enseignants et les observer dans leurs espaces de travail. Le point fort du semestre étant la présentation par les étudiants, des plans d'espaces d'apprentissage qu'ils ont conçus et qui ont également été jugés (très positivement, il faut le dire) par les professionnels

« Une révolution est en marche au sein des salles de classe, mais la plupart des écoles de design n'y ont pas encore pris part. »

de l'art et du design, dont l'activité est axée sur le design dans le milieu éducatif.

Quels sont les changements nécessaires dans la conception d'environnements d'apprentissage ? Cela pourrait faire l'objet d'un autre article, mais on peut dire que pour commencer, il faudrait se rendre compte de l'archaïsme de certaines croyances qui perdurent sur la conception des espaces éducatifs. Par exemple, les salles de classe qui permettent uniquement un apprentissage centré sur l'enseignant (ou l'approche du « sage sur son piédestal »), sont totalement dépassées. Un cours magistral peut être tout à fait utile pendant un court laps de temps, mais l'apprentissage intègre aujourd'hui une diversité d'approches : travail sur des projets, échanges en petits groupes, sessions de résolution des problèmes, présentations et mentorat des étudiants et d'autres stratégies.

Toute salle de classe incapable de s'adapter rapidement et facilement (grâce aux étudiants et aux enseignants, sans l'assistance de l'équipe de maintenance) à ces nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage, ne pourra pas fonctionner au 21^e siècle. Les salles de cours doivent être plus flexibles et moins formelles.

L'apprentissage peut avoir lieu n'importe où sur un campus et les espaces formels et informels sont en passe de connaître une transition majeure. Les stratégies d'enseignement et d'apprentissage sont également mises à l'épreuve. Les nouvelles technologies sont omniprésentes mais ne soutiennent pas toujours ces stratégies. Les espaces doivent être conçus de manière à prendre en charge ces nouveaux besoins. Et quel support plus efficace que le design pour réfléchir sur ces questions complexes ?

Le monde de l'enseignement vit actuellement une époque passionnante. Cela pourrait également être le cas pour les écoles de design, si elles choisissaient de participer à cette révolution.



A 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 éducatifs.

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

Envoyez vos suggestions et questions à l'adresse lscottwe@steelcase.com ou via twitter à [@Lennie_SW](https://twitter.com/Lennie_SW).



SE PROJETER DANS L'AVENIR

STEELCASE ALLEMAGNE FETE LE 100^E ANNIVERSAIRE DU GROUPE

Plus de 950 vendeurs, clients, employés et représentants des médias se sont rassemblés, en juin, pour réfléchir sur l'avenir et commémorer le 100^e anniversaire de Steelcase, à Rosenheim, en Allemagne. Dans le cadre des célébrations qui se sont tenues dans le monde entier, et qui se dérouleront sur toute une année, l'événement « Les journées bavaroises » a rassemblé tout un éventail d'intellectuels. Ces spécialistes ont réfléchi sur les innovations futures de l'industrie, susceptibles de modifier radicalement le marché, à l'échelle mondiale, au cours du siècle prochain.

Les idées avant-gardistes échangées via les présentations, les démonstrations et les discours des dirigeants d'entreprises et des chercheurs parmi les plus respectés, allaient de la rénovation des systèmes de management et de la mise en avant des communications pluridisciplinaires, à l'adhésion aux environnements de travail collaboratifs et polyvalents.

« Jamais la compréhension fondamentale des autres cultures n'aura été aussi importante qu'aujourd'hui. »

Ce rassemblement a également été l'occasion d'un discours de Jim Hackett, PDG de Steelcase, et de Stefan Behnisch, architecte allemand renommé et défenseur des conceptions favorisant l'interaction et la communication. S. Behnisch a axé son message sur l'importance des bâtiments et des villes en tant qu'espaces de travail et de vie.

Lors de cet événement s'est également tenue une conférence « Start/Restart » (Commencer/Recommencer) dont l'objectif était d'optimiser le potentiel des entreprises. Cette conférence a permis aux participants de découvrir les systèmes et les méthodes que peuvent utiliser les entreprises pour libérer tout le potentiel de leurs employés. Il s'agit de saisir toutes les occasions qui se présentent, pour écarter les pratiques conventionnelles et adopter de nouvelles solutions :

- **TOUCHER D'AUTRES DISCIPLINES :**

En favorisant une communication intensive et ouverte à travers toutes les disciplines et dans toute la hiérarchie, les jeunes entreprises peuvent généralement éviter un certain nombre de problèmes pesants. C'était précisément le but de la présentation d'Anne Berger, professeur en design de produits intégrés, à l'Université de Coburg, et de Franz Glatz, directeur du Centre des technologies des entrepreneurs de Gate Garching à Munich et expert en incubateurs d'entreprises. Selon le vieil adage bien connu « Si votre seul outil est le marteau, tous les problèmes ressembleront pour vous à un clou », il faut prendre garde à ne pas dépendre d'un seul outil ni d'un système unique.
- **POURQUOI LES IDÉES N'ABOUTISSENT-ELLES PAS :**

Selon Oliver Gajek, cofondateur de Brainloop AG et président du conseil d'administration de Munich Network, qui joue le rôle de conseiller auprès d'un grand nombre de jeunes entreprises, les start-up sont fréquemment confrontées à d'innombrables obstacles. Selon lui, si très souvent les grandes idées n'aboutissent pas, c'est en raison des contraintes financières, des difficultés à recruter des collaborateurs talentueux et du temps considérable nécessaire pour développer ces concepts, dans un monde qui évolue très vite. « Lorsqu'une idée arrive enfin à terme, trop souvent le projet est déjà totalement obsolète », déplore-t-il.





► **RUPTURE AVEC LES SCHÉMAS HABITUELS ET CHANGEMENT D'ATTITUDE :**

Ce thème a été central dans la présentation de Dirk Osmetz, économiste au cabinet de consulting en management Musterbrecher Managementberater, à Taufkirchen, en Allemagne. Il estime qu'au lieu d'essayer de perfectionner un vieux système, les entreprises doivent être prêtes à changer d'orientation dans leur management, à faire preuve de courage pour expérimenter d'autres méthodes et à analyser systématiquement leurs pratiques commerciales. « C'est ce que nous appelons 'travailler par système' », explique D. Osmetz, en mentionnant les entreprises qui utilisent des outils de management modernes et qui s'améliorent sans cesse.

► **OPTIMISATION DE L'IMAGE DE MARQUE :**
Pat Kalt et Alexander Strub, directeurs de création d'Expolab à Munich, agence de communication et studio de design, ont cité quelques exemples de critères requis pour la création d'une marque, et la façon dont la gestion stratégique d'une marque peut être révisée et améliorée d'un point de vue systémique.

► **LES DÉFIS D'UNE ENTREPRISE QUI SE DÉVELOPPE À L'INTERNATIONAL :**
Sudhakar Lahade, chercheur à Steelcase Workspace Futures et membre de l'équipe qui a mené une vaste étude sur l'influence de la génération Y sur les environnements de travail, a abordé la question de la flexibilité nécessaire au sein des espaces de travail, avec des entreprises de plus en plus mondialisées. « Les entreprises sont de plus en plus mondialisées et le monde est davantage organisé en réseau », explique-t-il. « On ne peut plus proposer des solutions uniques

pour tous les espaces de travail. Jamais la compréhension fondamentale des autres cultures n'a été aussi importante qu'aujourd'hui. »

Sont également intervenus Gunnar Bauer, directeur associé du cabinet Leonhard Büro+Gestaltung à Nuremberg, et Bianka Tafuro de GfK, l'une des plus grandes entreprises d'étude de marché au monde.

« Les journées bavaroises », en tant qu'événement Steelcase interne, ont également été l'occasion de présenter le projet Coalesse au marché européen. Ainsi, des centaines de visiteurs ont pu découvrir cette gamme de solutions privées/professionnelles qui s'intègrent parfaitement dans l'environnement quotidien, à la fois au travail et à domicile.



Depuis plus de 100 ans, Steelcase aide les entreprises à atteindre un plus haut niveau de performance en créant des espaces de travail permettant aux collaborateurs de **libérer tout leur potentiel.**

Rejoignez-nous pour célébrer notre centenaire sur 100.steelcase.com



ATOMES ET PARTICULES



LA VIDÉO AU QUOTIDIEN

Cette année, lors du salon professionnel NeoCon de Chicago, Steelcase a présenté des concepts de produits destinés à répondre à une nouvelle tendance qui, selon le groupe, deviendra le mode de communication le plus courant dans l'environnement de travail : la vidéo au quotidien.

« Pendant plusieurs années, nous avons étudié le mode d'utilisation de la vidéo au sein de l'espace de travail. Nous avons ainsi constaté qu'il était nécessaire de transformer les solutions de vidéoconférence actuelles, qui sont compliquées, statiques et axées sur la technologie, en applications intégrales, plus intuitives, dynamiques et orientées utilisateurs », affirme Allan Smith, vice-président pour le marketing et les applications avancées.

Plusieurs déclinaisons du concept ont été présentées, notamment des solutions d'appels vidéo en tête à tête, ou des systèmes pouvant accueillir deux personnes pour les appels ou les réunions imprévues.

D'autres solutions ont également été proposées pour des espaces petits, moyens ou grands et polyvalents. L'idée sous-jacente était de trouver

une solution capable de combler le fossé qui existe entre les espaces conçus pour une collaboration sur un même site et les espaces destinés à la vidéoconférence. Ces concepts ont pour but d'accroître les performances des équipes grâce à la vidéoconférence, qui simplifie le partage des contenus entre les équipes locales et à distance, d'une part, et qui d'autre part, relie la communication vidéo et les outils informationnels dans un espace plus authentique, évolutif et configurable par les utilisateurs.

Les concepts de produits présentés cette année au salon NeoCon ont également suscité l'attention des médias en raison de l'extension de la famille media:scape. Wired.com a présenté ces concepts dans son article « Cubicle Couches and Other Hot Workplace Designs » ; le blog Fast Co. Design de Fast Company's reconnaît que nous vivons au quotidien avec la vidéo, dans son article « Office Furniture that Makes Video Calls More Apt for Brainstorming » et l'article de CBS SmartPlanet, « At NeoCon, Big Brother and Nanotech Invade the Office », a rendu hommage à Steelcase pour sa découverte d'une méthode de vidéoconférence plus efficace.

WIRED
FAST COMPANY



<http://go.steelcase.com/J3xPtR>

CÉLÉBRATIONS AU GRAND PALAIS →

Dans le cadre des célébrations organisées à travers le monde, tout au long de l'année, pour commémorer le centenaire de Steelcase, le groupe a participé, en tant que sponsor, à l'EXPOSITION MONUMENTA 2012, au Grand Palais, à Paris. Cette exposition présentait l'œuvre originale de l'artiste français Daniel Buren. Organisée par le Ministère de la culture et de la communication, MONUMENTA invite chaque année un artiste contemporain pour cet espace historique de 13500 m².

À l'occasion du centenaire de Steelcase, 600 invités français du

groupe étaient conviés à une visite exclusive de l'exposition. Près de 260 000 personnes se sont déplacées pour cet événement, pendant six semaines, de mai à juin.

Cette exposition, nommée Excentrique(s) Taravail In Situ, explorait plus en avant un concept que D. Buren utilise pour décrire son art depuis 1965. Le terme « In situ » implique que le travail est spécifique à un site, qu'il ne peut pas être conceptualisé en dehors du cadre pour lequel il a été conçu et créé.

<http://www.monumenta.com/en>



Photo-souvenir: Excentrique(s) travail in situ, Daniel Buren in Monumenta 2012, Grand Palais, Paris. Détail. © ADAGP Paris & DB. Photo: Alexis Tourm



DES TAPIS CONÇUS POUR SE DÉMARQUER

Steelcase et ARZU STUDIO HOPE ont organisé des concours de design de tapis dans toute l'Amérique du Nord, dans l'espoir de découvrir des motifs innovants pour une collection de tapis en édition limitée, vendue par Steelcase, appelée « The Designer Series ». Les bénéfices générés par la vente de ces tapis seront reversés à l'ONG qui fournit aux femmes afghanes des métiers à tisser et du matériel en location-vente, et qui encouragent en parallèle l'alphabetisation de ces personnes.

Les motifs de ces tapis sont évalués par un panel de juges locaux. Les gagnants reçoivent un tapis de 1 m x 2 m comportant leurs motifs.

Connie Duckworth, fondatrice et PDG d'ARZU a participé à cet événement. « Je voulais m'assurer que les femmes afghanes étaient bien représentées », explique-t-elle. Arzu emploie plus de 700 femmes ; l'entreprise garantit une rémunération juste, des programmes sociaux et des campagnes d'alphabetisation, qui bénéficient à toute la communauté. Arzu a débuté avec seulement 30 tisserandes ; ses activités ont aujourd'hui un impact sur la vie de dizaines de milliers d'Afghans, en leur offrant un travail dans le secteur privé et des avantages sociaux immédiats dans sept villages ruraux des provinces de Bamyan et Faryab.



↑ LE MEILLEUR DE NEOCON

Les marques de la famille Steelcase ont remporté cinq prix « Best of NeoCon ». Sponsorisée par le magazine Contract, la 23^e édition des prix « Best of NeoCon » récompense les meilleurs nouveaux produits commerciaux en design intérieur, présentés lors du salon professionnel « World's Trade Fair for Interior Design and Facilities Management ».

Coalesse, une division de Steelcase, a remporté trois prix : « Silver award », « Innovation award » et « Editor's Choice award » pour le modèle « Free Stand », une table pliante et portative qui représente une solution simple et élégante permettant de travailler confortablement, en tout lieu.

Le prix « Gold award » a été remis à la collection Techniques de Designtex, pour sa nouvelle collaboration avec Carla Weisberg, célèbre designer,

dans le domaine des papiers peints. Cette collection inspire originalité et dynamisme dans tous les cadres où elle est utilisée ; elle est particulièrement adaptée aux environnements associés aux contrats, à la santé, à l'accueil et à l'habitation. Elle fait partie de la marque Designtex 1 + 1, qui respecte le principe du bien faire en agissant de manière juste, en encourageant les collaborations avec des sources externes, et en soutenant les communautés artistiques locales.

« Verb », une collection unique de tables et de mobilier pour salles de classe créée par « Steelcase Enseignement & Formation » a remporté le prix « Silver award ». Verb permet de créer, dans les salles de classe, un espace d'apprentissage intégré, composé de tables et comprenant des tableaux uniques, adaptés à la taille des utilisateurs, afin de générer une collaboration instantanée.

