

NUMÉRO 11
L'espace de travail
sous toutes ses coutures :
recherches, connaissances
et tendances

steelcase.com/eu-fr/360

Inde et Chine :
le dilemme de la croissance
Des espaces de travail centrés
sur l'humain pour y répondre

Classe active
Encourager et conserver
l'attention des étudiants

En quête de sens
La clef de l'engagement
professionnel

Numéro 11

Un cerveau haute performance

Steelcase

360°

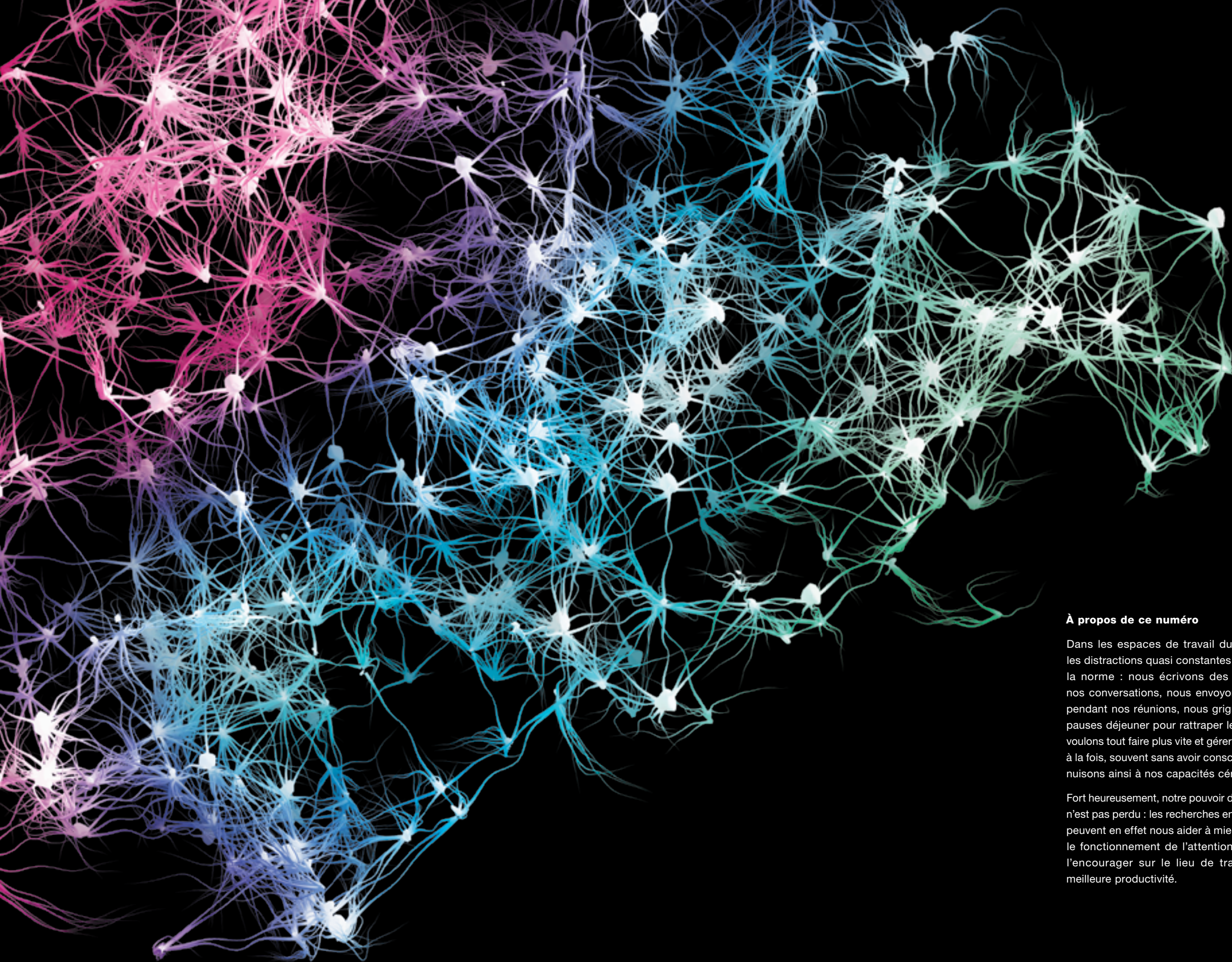


Un cerveau
haute performance

LES NEUROSCIENCES AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

360°
steelcase.com/eu-fr/360

15-E0000168 360 Magazine est publié par Steelcase Inc. Tous droits réservés. Copyright 2015. Conception par Plural, en collaboration avec Steelcase.
Les données contenues dans cette publication ne peuvent être reproduites, sous quelque forme que ce soit, à moins que votre objectif ne soit d'aider les individus à travailler comme ils aiment.
Dans ce cas, merci de nous demander l'autorisation au préalable.



À propos de ce numéro

Dans les espaces de travail du monde entier, les distractions quasi constantes sont devenues la norme : nous écrivons des SMS pendant nos conversations, nous envoyons des e-mails pendant nos réunions, nous grignotons sur nos pauses déjeuner pour rattraper le retard... nous voulons tout faire plus vite et gérer plus de choses à la fois, souvent sans avoir conscience que nous nuisons ainsi à nos capacités cérébrales.

Fort heureusement, notre pouvoir de concentration n'est pas perdu : les recherches en neurosciences peuvent en effet nous aider à mieux comprendre le fonctionnement de l'attention, mais aussi à l'encourager sur le lieu de travail pour une meilleure productivité.

Grâce au travail des chercheurs, Steelcase a acquis de nouvelles connaissances sur la façon dont nos cerveaux régissent nos pensées, nos émotions et nos comportements, et les a mises en pratique pour concevoir des espaces aidant les individus à mieux gérer leur attention.

En optimisant les capacités de notre cerveau et de nos environnements, il est aujourd'hui possible de mieux penser au travail. Et les possibilités n'ont pas fini de nous surprendre.

À propos de la couverture : l'illustration en une est une représentation abstraite des incroyables circuits internes de l'esprit humain. Cette interprétation reflète l'équilibre entre science et humanité, et met en avant les multiples connexions du paysage neuronal de nos cerveaux.

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

steelcase.com/eu-fr/360

Directrice de publication
Gale Moutrey

Rédacteur en chef
Chris Congdon

Directeur de la rédaction
Stav Kontis

Directrice de la création
Erin Ellison

Direction artistique
Plural
Conduit Studios
Agence Dandelion

Assistante éditoriale
Karen Knoerl

Correspondants
EMEA
Marine Boucher
Rocio Diez
Fabian Mottl
Laurence Negroni
Uli Zika
ASIE-PACIFIQUE
Cherry Wan
Candy Ng
Wenli Wang
Peter Chong

Comité consultatif
Brad Doan
Donna Flynn
Scott Heagle
Jennifer Jenkins
Cherie Johnson
Dave Lathrop
Michael Merk

Contributeurs
Karen Barnes
Mike Firlik
Jane Graham
Eileen Raphael
Jonathan Weber

Photographie
Shaun Fenn / Plural
Gaurav Gandhi
Yuan Shunhua
Jeremy Frechette / Plural
Geoff Shirley / Erin Ellison
Petra Steiner

Illustrations
David McLeod
Timothy Drew Ryan

Version numérique
Conduit Studios
Ken Neil
Anne-Sophie Peter
Luke Rumley

Gestion de projet
Sue Warmels

Production
Travis Boerema
Grandville Printing
Brian York

Relations publiques
Britta Gneiting
Audra Hartges
Katie Pace
Monika Steilen



48 Enseigner aux enseignants
En choisissant une approche innovante pour la formation des enseignants, l'Ohalo College à Katzrin en Israël s'est positionné à l'avant-garde en termes d'espace, de pédagogie et de technologie.

54 Apprendre en dehors de la classe
Pour rompre avec la conception traditionnelle des espaces éducatifs, l'University College of Financial Studies (CUNEF) a transformé son campus en un vaste espace d'apprentissage actif.

58 Pronostic positif pour les chambres d'hôpital
En dépit de l'émergence des nouvelles technologies, les chambres d'hôpital n'ont que peu changé. Aujourd'hui, de nouveaux espaces centrés sur l'humain savent pourtant mieux répondre aux nouveaux besoins des patients, des familles et des soignants.



360 SUR IPAD
Recherchez le « Magazine Steelcase 360 » dans le kiosque. Nécessite iOS 3.2 ou version supérieure.

70 Un savoir-faire traditionnel au service du design moderne
Si le fait main connaît un regain de popularité, la tendance ne semble pas encore avoir trouvé sa place dans les espaces de travail. Inspiré par le *Maker Mouvement*, Coalesse réinvente la tradition avec des matériaux et des méthodes qui humanisent l'environnement professionnel.

96 Culture start-up
Est-il possible d'insuffler – ou d'encourager – une culture start-up sur votre lieu de travail ? Avec de la souplesse, de la passion et un peu de cran, nous pensons que c'est possible. Voici quelques conseils pour commencer.

108 Rapprocher les collaborateurs de la vision de l'entreprise
C'est un fondement de l'engagement. Pourtant de nombreuses entreprises ne savent pas toujours mettre en avant leur vision. La division Applied Research + Consulting aide les sociétés à utiliser les espaces, les process et la technologie pour redonner du sens au quotidien professionnel.

116 Devenir leader
Découvrez comment une société de conseil a réinventé son espace pour améliorer le bien-être de ses collaborateurs.

Rubriques
4 Perspectives
6 Tendances 360
47 Courbe d'apprentissage
115 Le point sur... l'environnement

PARTICIPEZ À LA CONVERSATION

Communiquez avec Steelcase via les réseaux sociaux
ou envoyez-nous un e-mail à 360magazine@steelcase.com pour échanger avec nous.

facebook.com/steelcase

twitter.com/steelcase

youtube.com/steelcasetv

À la une



8 Un cerveau haute performance
En quelques années, c'est devenu une évidence : nous sommes désormais tous conscients, dans les espaces de travail du monde entier, que des distractions quasi constantes nous empêchent de donner le meilleur de nous-mêmes. Le diagnostic est clair, mais personne ne semble avoir de véritables solutions, en dehors du fait d'augmenter encore nos efforts de concentration. Les recherches en neurosciences nous apportent pourtant un nouvel éclairage : elles nous donnent même des clefs pour être plus attentif au travail.

En intégrant ces découvertes à leurs propres recherches sur les comportements dans l'espace de travail, l'équipe de Steelcase WorkSpace Futures a développé de nouvelles connaissances afin de créer des environnements pouvant optimiser la performance cérébrale.



76 Le dilemme de la croissance
En Inde ou en Chine, comme dans tous les marchés émergents, la nature du travail connaît de nombreux bouleversements avec des entreprises qui montent en valeur et deviennent de plus en plus spécialisées. Créer des espaces de travail résilients qui améliorent le bien-être des collaborateurs est aujourd'hui essentiel pour retenir les talents.



32 Un peu d'attention, chers étudiants !
Tous les enseignants veulent voir leurs étudiants s'engager. Mais il faut commencer par capter et conserver leur attention. Découvrez sept concepts, fondés sur la science, permettant d'y arriver.

Perspectives

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



ÉLISE VALOE
Directrice, WorkSpace Futures,
Steelcase Asie-Pacifique

Passionnée par la recherche d'idées et d'opportunités liées aux marchés émergents, Élise est responsable de la recherche dans la zone Asie-Pacifique. Elle dirige actuellement une équipe de chercheurs étudiant les nouveaux comportements et l'impact des nouvelles technologies dans les pays des marchés émergents... Autant de points essentiels pour l'innovation chez Steelcase.

« Le travail dans les marchés émergents n'est plus limité aux centres d'appels. Il y a de plus en plus de produits développés localement, ce qui crée une demande de collaborateurs créatifs et hautement qualifiés... ce qui bouleverse les comportements professionnels. »



MICHAEL HELD
Directeur du design,
Steelcase Asie-Pacifique

Originaire d'Allemagne, Michael a travaillé dans cinq pays différents après avoir obtenu son diplôme de design industriel. Il dirige aujourd'hui la branche Asie-Pacifique du design chez Steelcase. Vivant en Asie depuis plus de dix ans, il poursuit des initiatives de développement de produits pour la région, avec une attention spécifique pour les marchés émergents.

« Ce sont des environnements uniques où règne une compétition féroce pour attirer les talents, accélérer les cycles de développement et diminuer la prévisibilité. Les entreprises travaillant sur de tels marchés doivent adopter une stratégie tenant compte de ces pressions, ainsi que des espaces, du mobilier et des technologies constituant des environnements adaptables et résilients. »



JOHN HAMILTON
Directeur du design, Coalesse

Ingénieur de formation, John est à la tête de l'équipe de design et de développement du studio Coalesse à San Francisco, en Californie. John a une expérience internationale du développement de produits et a participé à de nombreux projets ayant donné naissance à des produits innovants et adaptés aux nouveaux comportements professionnels. Il n'y a rien qu'il n'aime plus que les idées provocantes.

« Le design, c'est toujours remettre en question les limites. Les nouvelles idées nous déstabilisent, puis nous apprenons à les dompter. C'est cela le savoir-faire moderne. C'est comme cela qu'on peut apporter de nouvelles choses au monde. »



ANDREW KIM
Directeur, WorkSpace Futures,
Steelcase

Rien de plus naturel pour Andrew Kim que de s'intéresser aux espaces d'apprentissage. Et pas seulement parce qu'il passe son temps à étudier les écoles et les universités du monde entier ou parce qu'il participe régulièrement à des conférences et à des ateliers sur des questions éducatives. Ce qui l'enthousiasme vraiment aujourd'hui, ce sont les récentes découvertes sur les connexions entre le cerveau et le corps ainsi que les implications sur l'apprentissage dont les établissements, les enseignants et les apprenants (y compris ses trois enfants) peuvent immédiatement profiter.

« Nous devons prendre en compte l'ergonomie cognitive dans la conception des espaces éducatifs. Tout semble prouver que notre environnement physique peut avoir une influence sur notre manière de penser, et donc peut-être nous permettre de penser mieux. »



DONNA FLYNN
Vice-présidente, WorkSpace Futures,
Steelcase

Anthropologiste de formation, Donna dirige l'équipe internationale de Steelcase WorkSpace Futures, une division chargée de l'innovation et des recherches sur les comportements professionnels. Des investigations préliminaires sur la charge cognitive et son impact sur la capacité de concentration ont incité des membres de son équipe à développer un projet qui leur permettrait de mieux comprendre et intégrer les découvertes des neurosciences sur le cerveau.

« Les neurosciences sont extrêmement complexes et difficiles d'accès : elles détiennent pourtant des connaissances fondamentales sur tout ce que nous faisons. Notre cerveau régit tous nos comportements, y compris nos pratiques sociales et culturelles. En d'autres termes, cela veut dire que nous devons concevoir des espaces de travail pour nos cerveaux. »



BEATRIZ ARANTES
Chercheuse « senior », WorkSpace
Futures, Steelcase

Installée à Paris, Beatriz est spécialisée dans la psychologie émotionnelle et comportementale, tout particulièrement dans le domaine professionnel. Après avoir participé à des recherches d'envergure sur le bien-être au travail, elle est convaincue que les neurosciences offrent des preuves indéniables qu'il est possible de concilier productivité et bien-être. À condition de mieux comprendre et respecter le fonctionnement du cerveau.

« Le cerveau n'est pas un ordinateur, qui est toujours aussi performant quelle que soit la durée d'utilisation. Nous réalisons que certaines choses qui avaient été diabolisées au travail, comme les temps de pause, de socialisation ou de rêveries permettent en fait de régénérer les capacités cérébrales. Nous ne pouvons pas nous en sortir dans le monde professionnel si la concentration est le mode possible. »



TIM QUINN
Vice-président, Applied Research +
Consulting (ARC), Steelcase

Directeur du département ARC, Tim travaille avec des clients dont il interprète la culture d'entreprise pour leur offrir des recommandations et les aider à améliorer leur espace de travail.

« Quand l'environnement professionnel garantit une meilleure expérience aux collaborateurs, l'entreprise peut alors plus facilement atteindre ses objectifs commerciaux. Notre rôle est de permettre à chaque entreprise d'y arriver. »

Tim aime créer et diriger des équipes de haute performance pour s'attaquer à des problématiques complexes.



JENNIFER JENKINS
Chef de groupe, Applied Research +
Consulting (ARC), Steelcase

Jennifer met au service des clients d'ARC ses nombreuses compétences acquises lors de ses travaux de recherches qualitatives et quantitatives, de sa gestion d'initiatives de transformation interne et de son expérience dans le design appliqué pour améliorer l'expérience des usagers sur le lieu de travail.

« J'aime parler avec nos clients de nos efforts de recherches et des connaissances que nous avons mises au jour. Proposer des fonctionnements dynamiques pouvant améliorer la relation des individus avec les espaces, les process et la technologie est notre cœur de métier. »

LE CERVEAU EXPLIQUÉ

Les neuroscientifiques ont désormais la possibilité technologique d'explorer en profondeur ce qui est, sans aucun doute, notre organe vital le plus gourmand en énergie : le cerveau. Et s'il reste encore beaucoup à apprendre, notamment sur la façon dont il influence nos comportements, de récentes découvertes nous permettent dès aujourd'hui de mieux comprendre la performance et la satisfaction professionnelles. Elles pourraient même nous aider à mieux penser.



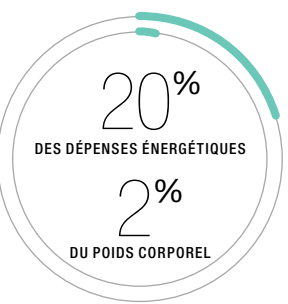
Partagez vos lumières !
Le cerveau humain utilise en moyenne l'équivalent de 20 watts, c'est-à-dire assez d'électricité pour faire fonctionner une ampoule.

« BRAIN-LIKE CHIP MAY SOLVE COMPUTERS' BIG PROBLEM: ENERGY », DISCOVER MAGAZINE

Au contraire des autres organes, le cerveau est très délicat : sa consistance est semblable à celle du beurre.

"NEW STUDY: SPECT IS BEST FOR BRAIN INJURY DIAGNOSIS AND TREATMENT", AMEN CLINICS

LES CHIFFRES CLÉS



Le cerveau représente à peine 2 % du poids corporel mais consomme plus de 20 % de l'apport calorique quotidien, soit plus qu'aucun autre organe du corps humain.

« THE COMBINED EFFECTS OF EXERCISE AND FOODS IN PREVENTING NEUROLOGICAL AND COGNITIVE DISORDERS », PREVENTATIVE MEDICINE

1 milliard DE CONNEXIONS

Un morceau de tissu cérébral de la taille d'un grain de sable contient 100 000 neurones, soit un milliard de connexions.

« 12 PRESCRIPTIONS FOR CREATING A BRAIN HEALTHY LIFE », AMEN CLINICS

160 000 KILOMÈTRES

Si on mettait bout à bout tous les vaisseaux sanguins du cerveau, ils feraient 4 fois le tour de la Terre, soit approximativement 160 000 kilomètres.

« 10 FASCINATING BRAIN FACTS », IDEA

122 MÈTRES/SECONDE

Les messages voyagent d'un neurone à l'autre à différentes vitesses : certains avancent au pas (50 mètres par seconde) tandis que d'autres battent tous les records (122 mètres par seconde).

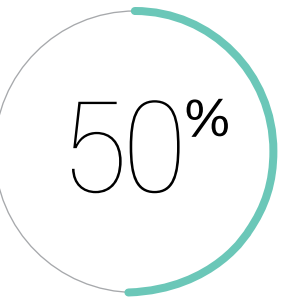
YOU: RAISING YOUR CHILD, MICHAEL F. ROIZEN ET MEHMET C. OZ

60% DE MATIÈRE GRISE | 40% DE MATIÈRE BLANCHE

Le cerveau contient 60 % de matière grise, composée de neurones, et 40 % de matière blanche, constituée de dendrites et d'axons créant les réseaux par lesquels les neurones communiquent entre eux.

"NEW STUDY: SPECT IS BEST FOR BRAIN INJURY DIAGNOSIS AND TREATMENT", AMEN CLINICS

LE CERVEAU AU TRAVAIL



Les recherches montrent que le « multitasking » augmente de 50 % le risque d'erreur.

« LES 12 LOIS DU CERVEAU », JOHN MEDINA

L'ACTIVITÉ STIMULE LE CERVEAU

Une étude a montré que des étudiants lisant un texte sur un tapis roulant avaient 34,9 % plus de chances de répondre correctement à des questions de compréhension que ceux qui l'avaient lu assis.

« THE DELAYED EFFECT OF TREADMILL DESK USAGE ON RECALL AND ATTENTION », COMPUTERS IN HUMAN BEHAVIOR

LES RYTHMES CIRCADIENS INFLUENCENT LA PERFORMANCE

Le début de la journée est le moment où le cerveau est le plus reposé et où le cortex préfrontal est le plus actif : les capacités d'autorégulation et d'attention sont alors à leur maximum. Puisque l'attention est de plus en plus difficile à contrôler au fur et à mesure de la journée, commencez par les tâches demandant de la concentration.

« CIRCADIAN RHYTHMS IN COGNITIVE PERFORMANCE: IMPLICATIONS FOR NEUROPSYCHOLOGICAL ASSESSMENT », CHRONOPHYSIOLOGY AND THERAPY

UN NOUVEAU CHEMIN VERS LA PRODUCTIVITÉ

La médiation peut changer la structure physique de votre cerveau. Il a été prouvé qu'elle peut augmenter le volume de matière grise dans l'insula, influençant ainsi la conscience de soi, la perception et le fonctionnement cognitif. Les bénéfices ? L'empathie, la mémoire et la créativité augmentent ; l'anxiété et les pensées négatives diminuent.

« THE EMOTIONAL LIFE OF YOUR BRAIN: HOW ITS UNIQUE PATTERNS AFFECT THE WAY YOU THINK, FEEL, AND LIVE—AND HOW YOU CAN CHANGE THEM », RICHARD J. DAVIDSON ET SHARON BEGLEY

Un cerveau haute performance

LES NEUROSCIENCES
AU SERVICE DE L'ENTREPRISE



Quel que soit l'intérêt que vous portez à cet article, vous ne pourrez sans doute pas le lire d'une traite... surtout si vous êtes au travail.

En effet, vous allez vraisemblablement recevoir une autre demande urgente, suivie d'une salve d'alertes SMS, puis vous entendrez votre voisin de bureau prononcer votre nom au cours d'une vidéoconférence et vous tendrez alors l'oreille tout en essayant de répondre à vos e-mails, quand votre supérieur viendra vous demander où vous en êtes de ce rapport que vous essayez de boucler depuis le début de la semaine. Vous entreprendrez alors des recherches sur Internet, mais comme vous n'avez pas pris de pause déjeuner et que vous commencez à désespérer de la montagne de travail qui vous attend et de votre incapacité à vous concentrer, vous irez faire un tour sur Facebook où vous remarquerez que c'est l'anniversaire de votre amie de fac : vous lirez les 73 messages qu'elle a déjà reçus et vous déciderez de lui passer un coup de fil tout en avançant dans vos e-mails. Enfin, alors que vous pensiez être dans les temps, vous réaliserez que vous êtes en retard pour votre troisième réunion de la journée. Conséquence : vous tenterez de réduire votre niveau de stress avec un café bien serré et vous essaierez d'avancer sur votre rapport au cours de la réunion.

TROP D'INFORMATIONS

Pour la plupart d'entre nous, ce scénario, dans lequel les distractions sont constantes, est devenu quotidien : nous n'avons pas d'autre choix que d'essayer de tracer notre route à travers cet embouteillage mental. Pourtant, plus les informations nous submergent, plus on attend de nous que nous les absorbions rapidement, qu'il s'agisse de les transformer en idées, en recommandations ou en décisions, ou encore d'y réagir de façon quasi instantanée. Sous la pression, nous devons alors fouiller dans des esprits aussi encombrés qu'un dépôt de ferraille pour y trouver une réponse qui fera l'affaire.

Pourtant, nous avons tous le désir d'être aussi efficaces que possible et nous nous disons : « il me suffit d'être plus concentré et de travailler plus ». Mais peu importe notre motivation, car en réalité notre cerveau ne fonctionne pas comme cela : bien que nos capacités cognitives nous distinguent des autres mammifères, être à l'écoute de ce qui nous entoure est un héritage de notre évolution. C'est un réflexe de survie. En définitive, c'est comme si nous passions nos journées à combattre notre inclinaison naturelle à nous laisser distraire tout en entraînant nos cerveaux à l'être encore plus. Un véritable cercle vicieux.

Aujourd'hui, le déficit d'attention est une véritable épidémie dans de nombreuses entreprises et nous essayons tous tant bien que mal de pallier ces difficultés, souvent sans même comprendre ce qu'est la concentration, comment elle fonctionne et comment l'utiliser efficacement. Heureusement pour nous, les recherches des neuroscientifiques de plus de 40 000 laboratoires dans le monde éclairent désormais ce phénomène d'une lumière nouvelle et nous apportent des clés pour l'encourager dans le monde professionnel.

Mais les recherches en cours pourraient aussi nous permettre d'aller plus loin : mieux comprendre cet organe d'un kilo et demi placé sous nos crânes pourrait nous aider à résoudre de nombreux autres problèmes auxquels le monde du travail fait face à l'heure actuelle.

L'année dernière, les chercheurs et les designers de Steelcase se sont penchés sur les enseignements des neurosciences et des sciences cognitives pour les intégrer à leurs propres travaux. Cet effort de synthèse a mis au jour de nouvelles perspectives et de nouvelles idées sur les comportements et les changements en cours dans le monde du travail. Pour les entreprises, concevoir leur espace de travail comme un outil destiné à aider les collaborateurs à mieux gérer leur attention présente de nombreux avantages : plus d'engagement, de bien-être, de créativité et de meilleures performances au sein de leurs équipes.

« Notre attention est de plus en plus sollicitée : il devient donc essentiel d'optimiser nos ressources cognitives », explique Donna Flynn, vice-présidente du département WorkSpace Futures. « En étudiant les travaux des neuroscientifiques, nous avons pris conscience que mieux connaître la façon dont nos cerveaux régissent notre bien-être physique, cognitif et émotionnel nous permettrait d'en savoir plus sur les besoins humains dans l'espace de travail. Ces nouveaux apports scientifiques peuvent nous permettre d'avoir des cerveaux plus performants. »

« Plus les informations nous submergent, plus on attend de nous que nous les absorbions rapidement (...). Sous la pression, nous devons alors fouiller dans des esprits aussi encombrés qu'un dépôt de ferraille pour trouver une réponse qui fera l'affaire. »

EN BREF

Problématique

De nombreux collaborateurs se sentent dépassés par les distractions : pour répondre aux sollicitations toujours plus nombreuses, ils se sentent tenus d'essayer de rester attentifs plus longtemps pour pouvoir en faire plus. Mais leur difficulté à se concentrer affecte leur productivité, leur engagement, leur bien-être et leur performance. L'attention partielle continue » et le « multitasking » permettent de pallier le problème, mais au prix d'une énorme perte d'énergie.

Éclairage

Les recherches en neurosciences ont prouvé que la concentration est un état difficile à obtenir. Le cerveau a en effet des réserves d'énergie limitées : il est physiquement impossible de rester attentif toute la journée tout en atteignant les niveaux qualitatifs et quantitatifs attendus par l'entreprise. À l'inverse, prendre le temps de se reposer, de trouver l'inspiration et de bouger permet d'optimiser les performances du cerveau.

Action

En comprenant le fonctionnement du cerveau, on devient plus conscient de la façon dont les pensées, les émotions et les comportements se forment. Sur la base de ces connaissances, les espaces de travail peuvent être conçus comme des outils permettant de mieux gérer l'attention dans le respect des rythmes naturels du cerveau.

POURQUOI SOMMES-NOUS SI DISTRAITS :

3 MINUTES

La fréquence à laquelle un employé de bureau est interrompu ou distrait

UNIVERSITÉ DE CALIFORNIE, IRVINE

23 MINUTES

Le temps qu'il faut pour se remettre au travail après une interruption

UNIVERSITÉ DE CALIFORNIE, IRVINE

204 MILLIONS

d'e-mails envoyés chaque minute

MASHABLE

8

Le nombre moyen de fenêtres ouvertes simultanément sur le bureau d'un ordinateur

THE OVERFLOWING BRAIN: INFORMATION OVERLOAD AND THE LIMITS OF WORKING MEMORY, TORDEL KLINGBERG

30

Le nombre moyen de fois où un employé contrôle ses e-mails chaque heure

CENTRE AMÉRICAIN POUR LES INFORMATIONS BIOTECHNOLOGIQUES

221 FOIS

La fréquence à laquelle on vérifie chaque jour son smartphone au Royaume-Uni

TECMARK

4,9 MILLIARDS

d'équipements connectés utilisés en 2015

GARTNER

200%

d'augmentation du temps passé sur les équipements mobiles depuis 2012

GLOBALWEBINDEX

49%

des salariés ne peuvent pas choisir où travailler en fonction de la tâche à accomplir

ÉTUDE SUR LE BIEN-ÊTRE DE STEELCASE, MOYENNE SUR 17 PAYS

QU'EST-CE QUE
L'ATTENTION ?



L'attention contrôlée :
une direction volontaire de l'intérêt

- Activation du cortex préfrontal, souvent décrit comme le centre exécutif du cerveau
- Associé à des compétences cognitives de haut niveau (analyse, hiérarchisation des priorités, planification,...)



L'attention induite : une activation involontaire
par des signaux sensoriels inattendus

- Activation du système limbique (des zones dispersées du cerveau liées au réflexe de survie)
- Associé aux émotions, à la motivation et à d'autres fonctions primaires du cerveau

Les illustrations sont des représentations
conceptuelles du cerveau, créées à partir
d'imageries cérébrales.

Source : Université du Michigan, Défis à
l'attention : une technique de marquage
continu, étude sur les effets des distractions
sur l'attention soutenue.

L'ATTENTION :
TOUT EST DANS LA TÊTE

Pour les dictionnaires, la définition de l'attention est simple. On peut la concevoir comme le fait de maintenir son intérêt sur une chose pendant un certain temps. Mais les chercheurs en sciences cognitives en ont une conception plus complexe : ils disposent d'une classification en fonction des zones du cerveau sollicitées. Torkel Klingberg, professeur au Cognitive Neuroscience Karolinska Institute, a par exemple identifié deux types d'attention : contrôlée et induite. La première désigne l'intérêt dirigé intentionnellement, la seconde celui provoqué par des stimuli extérieurs.

Il est désormais établi que plusieurs mécanismes biologiques sont impliqués dans la concentration. Par exemple, le cortex préfrontal, souvent décrit comme le centre exécutif du cerveau, est le poste de contrôle de notre attention : cette zone, qui s'est développée lors de notre évolution la plus récente, nous permet notamment de décider de nous focaliser sur une chose. Mais les neuroscientifiques nous ont appris que la concentration ne sollicite pas uniquement cette partie du cerveau.

« Pour comprendre l'attention, nous devons la considérer de façon globale en termes de fonctions cérébrales, mais aussi par rapport au contexte qui inclut l'information que nous sommes en train de traiter, notre état physique ainsi que notre environnement », explique Beatriz Arantes, chercheuse en psychologie à WorkSpace Futures.

Notre état psychologique d'éveil, c'est-à-dire notre niveau de vigilance, est un des facteurs influençant directement notre capacité d'attention : quand nous sommes fatigués, il devient évidemment plus difficile de maintenir notre attention ; à l'inverse, quand nous sommes pleins d'énergie, notre esprit passe sans cesse d'un sujet à l'autre. Maintenir son attention exige donc en réalité un niveau d'éveil moyen.

Le système limbique, qui regroupe des zones dispersées du cerveau gérant les émotions, est un autre élément jouant un rôle dans la concentration. Plus primitif que le cortex préfrontal, il dirige notre attention vers des stimuli pouvant susciter la peur ou l'excitation. Le cerveau humain répond en effet naturellement aux informations inattendues : c'est ce qui le rend si facilement distrait. En termes d'évolution, être à l'écoute des changements de notre environnement nous a permis de survivre : nous avons donc conservé cette tendance naturelle à être interpellés par les sons, les mouvements et les stimuli autour de nous. John Medina, spécialiste de biologie moléculaire de l'université de l'État de Washington s'intéressant particulièrement au développement du cerveau humain, écrit même : « Nous ne dirigeons jamais notre attention vers des choses sans intérêt. ».

Bien sûr, les distractions ne sont pas qu'extérieures : nous sommes également distraits par nos pensées. Trey Hedden et John Gabrieli, neuroscientifiques au MIT, ont établi que les baisses d'attention générées intérieurement sont liées au cortex préfrontal médian, une zone spécifique du cortex préfrontal activée par les pensées sur soi et les autres, et liée à notre état de conscience par défaut, c'est-à-dire à l'état dans lequel nous sommes quand nous ne sommes concentrés sur rien.

L'attention est enfin une fonction liée à l'orientation, la proximité des stimuli influençant l'intensité de l'intérêt que nous y portons. Par exemple, les étudiants qui s'assoient près du professeur se concentrent plus facilement que ceux qui sont assis au fond et les personnes engagées dans une conversation ont une tendance instinctive à se pencher en avant et à fixer les yeux de leur interlocuteur (y compris quand cela les conduit à regarder un haut-parleur lors d'une conférence téléphonique).

« Les chercheurs ont démontré
que lorsque nous pensons
accomplir plusieurs tâches en
même temps, nous passons
en réalité rapidement d'une
activité à l'autre. »



**COMMENT LE CERVEAU
FONCTIONNE-T-IL AU TRAVAIL ?**

Comme le rapporte un article du journal Science Communication, on considère souvent la recherche en neurosciences comme un espoir dans les traitements des troubles psychiques ou de la maladie d'Alzheimer, sans savoir qu'elle peut aussi avoir un impact direct sur notre vie quotidienne. En effet, tout comme la recherche médicale a produit de nombreux résultats ayant amélioré notre bien-être quotidien, les neurosciences peuvent transformer notre fonctionnement cognitif au travail.

Les chercheurs de Steelcase se sont donc particulièrement intéressés à trois enseignements des neurosciences ayant des conséquences sur la performance professionnelle.

Le cerveau se fatigue

De nombreuses entreprises ont organisé le travail sur la conviction que concentration était synonyme de productivité : l'objectif est donc pour elles de maintenir un niveau d'attention le plus élevé possible pendant huit heures d'affilée... Plus on se concentre, mieux on travaille.

Mais les neurosciences nous ont appris que la concentration est une ressource limitée. Comme le reste de notre corps, notre cerveau utilise le glucose et l'oxygène comme carburants. L'attention contrôlée, qui sollicite fortement le cortex préfrontal, est particulièrement gourmande en énergie, particulièrement lors d'activités comme l'analyse, la hiérarchisation, la planification et d'autres types de réflexion critique. Quand les réserves d'énergie s'amenuisent, les capacités du cerveau diminuent.

Parce que nos cerveaux consomment beaucoup d'énergie, nous avons développé avec le temps des mécanismes physiologiques destinés à éviter le gaspillage. C'est pourquoi quand nous imposons à notre cortex préfrontal une tâche difficile ou rébarbative, nous sommes plus facilement distraits. C'est un simple mécanisme de sauvegarde d'énergie, comme le fait de baisser un thermostat.

« Nos cerveaux sont régis selon des cycles alternant dépense d'énergie et régénération, explique Beatriz Arantes. Nos cerveaux et nos corps sont conçus pour traverser ces cycles sans perdre de leur vigilance, de façon à pouvoir réagir à certains signaux extérieurs. »

Les problèmes surgissent quand nous cherchons à rester concentrés en dépit de la fatigue cérébrale. Les distractions se font alors de plus en plus nombreuses et nous cherchons à éviter les tâches les plus complexes, nous mémorisons mal et nous commettons des erreurs. Avec l'élévation du stress, le syndrome « combat fuite » fait son apparition, inondant le système nerveux de cortisol et d'adrénaline. Dans l'état de surexcitation qui en résulte, l'irritation, la culpabilité, le pessimisme et d'autres états mentaux non productifs s'emparent de notre esprit.

Le psychiatre Edward M. Hallowell a identifié un phénomène neurologique qu'il a nommé « déficit d'attention réactionnel ». C'est pour lui la conséquence directe de ce qui se passe dans le cerveau des personnes travaillant dans un environnement hypercinétique. « Jamais dans l'histoire de l'humanité, on a demandé au cerveau humain d'intégrer autant de points de données », dit-il, avant de conclure que cette surcharge des circuits cérébraux est la première cause de contreperformance au travail : nous demandons tout simplement plus à nos cerveaux qu'ils ne sont en mesure d'accomplir.

« C'est comme si le cerveau devait gérer un budget. S'il met 70 % de ses capacités quelque part, il ne lui reste que 30 % à utiliser ailleurs », explique Sergei Gepshtein, spécialiste en neurosciences computationnelles au Salk Institute for Biological Studies, qui étudie la façon dont le cerveau gère les stimuli visuels.

« Jamais dans l'histoire de l'humanité, on a demandé au cerveau humain d'intégrer autant de points de données. »



Faire plusieurs choses à la fois est inefficace

Confier aux collaborateurs plusieurs projets simultanés, chacun exigeant des collaborations fréquentes avec différents intervenants, est une tendance forte de ces dernières années : le quotidien professionnel dépend alors du flux des informations et des interactions au cours de la journée. Les efforts de chacun pour tout gérer en même temps ont conduit à généraliser le « multitasking », c'est-à-dire le fait d'essayer d'accomplir plusieurs tâches en même temps comme répondre à ses e-mails pendant une réunion, lire un SMS pendant une conversation, faire des recherches sur Internet tout en parlant au téléphone...

Nous aimons penser le contraire mais des chercheurs, tels que ceux du Brain, Cognition and Action Laboratory de l'université du Michigan, ont démontré que lorsque nous pensons accomplir plusieurs tâches en même temps, nous passons en réalité rapidement d'une activité à l'autre. Une seule exception : lorsque

des zones distinctes du cerveau sont sollicitées, par exemple pour marcher (une activité physique) et parler (une tâche verbale), comme l'explique David Meyer, un des plus grands experts internationaux sur la question. Mais dans les environnements de travail d'aujourd'hui, de nombreuses activités exigent du « temps d'antenne » sur les chaînes de notre cerveau qui, lui, ne peut gérer qu'une seule chose à la fois. David Meyer a comparé le manque d'attention d'aujourd'hui au tabagisme d'il y a quelques décennies avant que l'on en connaisse les effets sur nos poumons. De la même façon, dit-il, de nombreuses personnes n'ont pas conscience de l'impact négatif du « multitasking » sur leurs capacités cognitives. Au mieux, cela peut mener à des erreurs rendant nos messages confus ; au pire, à un grave accident dû au fait d'écrire un SMS au volant.

L'inverse du « multitasking » est ce que le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi a appelé le « flow », c'est-à-dire une immersion complète dans une activité sur une période donnée. Pour beaucoup, il s'agit de notre état mental le plus productif. Le « flow » se produit rarement par accident et il ne peut être maintenu indéfiniment. Durant ce « flow », nous sommes complètement absorbés par ce que nous faisons. À l'inverse du stress qui libère des molécules associées à la surexcitation et à la peur, le « flow » est hautement productif et profondément agréable. C'est cet état que de nombreux employés (et leurs employeurs) cherchent à atteindre.

« De nombreuses personnes n'ont pas conscience de l'impact négatif du “multitasking” sur leurs capacités cognitives. »



La pleine conscience muscle le cerveau

Il y a près de 20 ans, la journaliste et consultante Linda Stone a forgé l'expression « attention partielle continue » pour décrire un phénomène encore plus pertinent aujourd'hui. Cette « attention partielle continue » est en effet induite par l'effort fourni pour ne manquer aucune information. « À tout moment, nous voulons pouvoir rester informés et répondre aux meilleures opportunités », écrit Linda Stone. Cet état de vigilance constante nous fait nous sentir important. Mais quand elle devient notre fonctionnement par défaut, l'« attention partielle continue » nous plonge dans un état de crise permanente : surgit alors la sensation d'être débordé, insatisfait et incapable d'y remédier. En essayant d'être toujours connectés, nous échouons en réalité à l'être avec ce qui compte.

Heureusement pour nous, la neuroplasticité, c'est-à-dire la capacité physiologique à transformer son cerveau à tout moment de sa vie en créant, renforçant ou réorganisant ses réseaux de neurones, est l'une des découvertes les plus importantes des neurosciences. Concrètement, cela signifie qu'au lieu de continuer à être perpétuellement distrait par l'ensemble des pensées que nous essayons de garder à l'esprit de façon simultanée, nous avons le pouvoir « d'entraîner nos cerveaux » à adopter des habitudes plus positives.

La pleine conscience (le fait de garder son esprit tourné vers le moment et le lieu présents) semble être le meilleur procédé pour atteindre cet objectif, comme le montrent les recherches dirigées par le professeur Richard Davidson, un pionnier des sciences de la méditation en tant que directeur du Waisman Laboratory for Brain Imaging and Behavior et du Center for Investigating Healthy Minds à l'université de Wisconsin-Madison. Richard Davidson et son équipe ont utilisé l'imagerie numérique pour étudier le cerveau de moines bouddhistes pratiquant la méditation intensive depuis plusieurs années (plus de 30 000 heures de méditation chacun). Leurs scanners cérébraux ont révélé une puissante activité gamma, indiquant une forte capacité de concentration : les ondes gamma du cerveau des moines étaient même 30 fois supérieures à celles d'un groupe témoin d'étudiants. Ces moines avaient entraîné leur cerveau à se concentrer à la demande et à résister aux chants des sirènes des pensées distrayantes ou des stimuli environnementaux.

LA MÉDITATION APPLIQUÉE À L'ENTREPRISE

Comme l'explique un article de janvier 2015 de l'Harvard Business Review, des équipes de l'université de Colombie britannique et de l'université de technologie de Chemnitz ont récemment fait la synthèse des données issues de plus de 20 études différentes : cela a permis de démontrer qu'au moins huit régions du cerveau sont influencées par la pleine conscience, une méthode de méditation de plus en plus courante. Les trois auteurs de cet article montrent que l'effet de cette méditation sur le cortex cingulaire antérieur, une région située à l'arrière du lobe frontale et associée à l'autorégulation, est tout particulièrement intéressant pour le monde du travail. En effet, les sujets pratiquant la méditation ont réalisé de meilleures performances aux tests d'autorégulation et ont montré plus d'activités dans cette région du cerveau que ceux ne méditant pas. L'hippocampe, une zone du système limbique associée aux émotions et à la mémoire, semble également profiter de cette pratique.

La méditation commence d'ailleurs à s'inviter dans les entreprises, et pas seulement celles de la Silicon Valley qui offrent des cours d'intelligence émotionnelle. Par exemple, Aetna, l'une des principales assurances maladie américaines, fait partie de ces organisations qui proposent désormais à leurs employés des cours gratuits de yoga et de méditation. Dans les bureaux du Huffington Post à New York, les collaborateurs peuvent aussi profiter, en plus de cours de yoga et de respiration, de salles de siestes. Après un malaise dû au manque de sommeil, Adrianna Huffington, la rédactrice en chef du site, a compris les conséquences négatives d'une connexion constante à son environnement professionnel : elle a alors mis en place une politique encourageant les employés à ne pas envoyer d'e-mails en dehors des heures de bureau.

Bien évidemment, les employés ne pourront sans doute jamais consacrer des milliers d'heures par an à la méditation. Mais une étude publiée dans le journal Psychiatry Research: Neuroimaging montre que 30 minutes seulement de pleine conscience par jour pendant huit semaines peuvent physiologiquement transformer le cerveau. Tout en créant et renforçant les connexions neuronales, la pleine conscience réduit également la sensibilité des réseaux de détection du danger.

« Fondamentalement, pratiquer la pleine conscience signifie s'entraîner à reconnaître les moments où l'esprit s'évade et à savoir rediriger son attention. Les processus d'observation sans jugement des pensées musclent le cerveau qui sait alors mieux contrôler vos réactions et maintenir votre stabilité émotionnelle. Plus vous pratiquez, meilleur vous devenez », explique Beatriz Arantes.

« L'attention partielle continue nous plonge dans un état de crise permanente : surgit alors la sensation d'être débordé, insatisfait et incapable d'y remédier. »



L'OPTIMISATION DE LA PUISSANCE CÉRÉBRALE

Pris dans leur ensemble, les enseignements des neurosciences que les chercheurs de Steelcase ont étudiés pointent vers une conclusion sans ambiguïté : il est impossible de contrôler son attention pendant huit heures ou plus tout en atteignant des niveaux raisonnables de productivité en termes qualitatifs ou quantitatifs. Aussi essayer de porter son attention sur plusieurs tâches simultanément est contre-productif et stressant. Enfin, bien que la méditation ait démontré sa capacité à stimuler le fonctionnement cérébral, la plupart des espaces de travail manquent aujourd'hui d'installations pour les activités de ressourcement.

Comme l'expliquent les chercheurs de Steelcase, augmenter la productivité et la créativité ne signifie pas nécessairement être plus concentré ou travailler pendant de plus longues heures. Pour cela, mieux vaut essayer de comprendre le cerveau : quelles sont ses limites, mais aussi comment mettre à profit ses capacités pour contrôler notre attention ? Également, comment proposer au cerveau des défis variés tout au long de la journée pour mieux le stimuler ?

RESPECTER LE RYTHME DU CERVEAU

Les causes de notre manque d'attention se trouvent, tout du moins en partie, en nous. Mais la solution aussi : en changeant nos habitudes, nous pouvons apprendre à mieux contrôler notre esprit... et nos vies. À mesure que nous apprenons à être à l'écoute des hauts et des bas de notre capacité de concentration, il devient plus facile de connaître les besoins de notre cerveau. Les chercheurs et les designers de Steelcase ont ainsi identifié trois modes qui requièrent chacun des comportements et des installations distinctes :

La concentration

Quand nous avons besoin de nous concentrer, il est important d'éviter les distractions, qu'elles soient externes ou internes. Car chaque fois que nous détournons notre attention, nous brûlons nos réserves d'énergie neuronale et nous augmentons la possibilité pour le système limbique de nous distraire.

Éteindre son téléphone, réorganiser sa journée de travail ou simplement dormir plus longtemps... des astuces et des comportements à adopter pour mieux mettre à profit notre capacité de concentration sont régulièrement proposés par des experts, toujours plus nombreux, dans des livres, des articles et des interviews.

La régénération et l'inspiration

Bien que l'autorégulation soit indispensable à l'attention contrôlée, il est essentiel de comprendre que les distractions sont des opportunités pour notre cerveau de prendre les pauses dont il a besoin : il faut apprendre à laisser aller son esprit là où il veut. Et bien que les rêvasseries aient généralement mauvaise presse dans le monde professionnel, il ne faut pas oublier que nos cerveaux continuent de travailler, même quand nous n'en avons pas conscience.

« Plutôt que de rester bloqués sur ce que vous savez déjà, les neurones construisent alors de nouveaux passages. Et c'est là que les idées commencent réellement à germer », explique Donna Flynn. « Ce vieil adage selon lequel on est parfois trop concentré pour voir la forêt à travers les arbres, tout comme ce cliché qui veut que les idées surgissent sous la douche ou dans la voiture sont désormais expliqués par la science. Les neurosciences nous permettent en effet de comprendre que le meilleur moyen de résoudre un problème est souvent de s'en éloigner pour laisser notre cerveau faire le travail à notre place. »

L'activation

Bien que nous ayons probablement appris le contraire à l'école, l'assise prolongée diminue en fait notre capacité à nous concentrer. À l'inverse, de nombreuses études ont prouvé que le mouvement stimule l'attention en envoyant de l'oxygène et du sang frais dans le cerveau. Et si les bénéfices physiques et émotionnels de l'activité physique sont reconnus depuis longtemps, les neurosciences ont aussi prouvé qu'elle stimulait la réflexion.

Dans son livre *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain*, John Ratey de l'université d'Harvard étudie les connexions entre l'exercice physique et le cerveau. Il explique notamment comment le mouvement corporel stimule la production de la protéine BDNF (« brain-derived neurotrophic factor »), qu'il décrit comme un fertilisant pour le cerveau alimentant la création de nouveaux neurones.

Dernière validation des bénéfices du mouvement : une étude récemment publiée dans *Computers in Human Behavior* qui montre que des étudiants lisant un texte tout en marchant sur un tapis de course ont eu 34,9 % plus de réponses positives aux questions le concernant que ceux qui l'avaient lu assis. Ils ont également témoigné avoir été plus attentifs à leur travail et leurs électro-encéphalogrammes ont révélé plus de signes d'attention ainsi qu'une meilleure mémorisation.

RESPECTER LE RYTHME
DU CERVEAU

La collaboration est devenue l'activité principale dans de nombreuses entreprises. Pourtant les environnements de travail contemporains sont le plus souvent déséquilibrés avec une surabondance d'open spaces et pas assez de zones pour la concentration.

Mais comment concevoir des espaces stimulants et soutenant les fonctions cérébrales au lieu de les perturber ? Première étape : offrir une diversité de choix pour augmenter le niveau de contrôle sur les stimuli extérieurs.

En effet, quand les espaces de travail sont conçus comme des écosystèmes de zones et d'installations, les collaborateurs peuvent s'appropriier différents lieux selon leur mode cérébral et l'activité en cours.

L'emploi du temps type n'existe pas : chaque période de travail donne lieu à une diversité d'activités, de tâches et de modes cérébraux, comme on le voit dans cet exemple concernant une seule personne (et un seul cerveau) au cours d'une journée typiquement atypique.

Pour des pistes de réflexion sur la façon de concevoir des environnements permettant la concentration, la régénération et l'activation, rendez-vous pages 24-29.

Modes cérébraux

- Concentration
- Régénération et inspiration
- Activation

Mode cérébral
● Régénération et inspiration

Faire une rencontre imprévue / prendre un café.
Rencontrer au café une collègue qui parle d'une conférence à laquelle elle a assisté. S'en inspirer pour un projet en cours.

Mode cérébral
● Activation

Prendre le temps / planifier sa journée.
Commencer la journée par une séance de gym ; en profiter pour planifier les tâches à effectuer.

Mode cérébral
● Concentration

Faire un point d'étape.
S'informer de l'avancement d'un projet avec un collègue éloigné grâce à un logiciel de vidéoconférence individuelle.

Mode cérébral
● Activation

Participer à une session de brainstorming.
Contribuer à une analyse SWOT. Le résultat est affiché sur les murs pour y revenir plus tard.
Voir inspiration p. 28.

Mode cérébral
● Régénération et inspiration

Déjeuner.
Rejoindre des amis de passage en ville pour le déjeuner.

Mode cérébral
● Concentration

Prendre une pause / passer un appel personnel.
Chercher un espace privatif pour prendre des nouvelles de sa famille.

Mode cérébral
● Concentration

Effectuer une tâche intellectuelle.
Faire la synthèse de contenus et finir une présentation.
Voir inspiration p. 24.

Mode cérébral
● Régénération et inspiration

Développer son réseau.
Discuter avec un mentor qui offre des conseils sur le travail et la carrière.
Voir inspiration p. 26.

Mode cérébral
● Activation

Prendre une pause en bougeant.
Après avoir passé le plus long de sa journée assis, on peut ressentir le besoin de bouger au milieu d'une conférence téléphonique.

CONCEVOIR POUR :

© La concentration

Pour se concentrer, il est indispensable d'éviter les distractions externes et internes non désirées.

La bibliothèque est conçue comme un refuge protégé des distractions sonores et des interruptions qui sont monnaie courante dans les open spaces. L'utilisation du téléphone est interdite et le volume des conversations est limité.

Avec diverses protections acoustiques, visuelles et psychologiques, ces configurations sont adaptées à toutes les préférences personnelles.



Différents niveaux de séparation (entièrement fermés ou mini-lounge) permettent aux usagers de contrôler les stimuli externes : sons, vue extérieure, éclairage et température.



Cette configuration Lagunitas permet d'avoir la vue sur l'extérieur tout en se protégeant des distractions (gauche).

L'aspect "cocon" de cette configuration permet de couper les distractions visuelles tout en donnant un sentiment de maîtrise à l'utilisateur et de sécurité psychologique.



Les bench de travail offrent des écrans entre les utilisateurs pour permettre le travail de concentration.

CONCEVOIR POUR :

● La régénération et l'inspiration

Un accès simplifié aux collègues, à la restauration et à des zones où se reposer permet de reprendre son souffle quand le niveau de stress augmente.



Cette zone sociale, volontairement située à un carrefour, permet plusieurs activités de détente : boire un café, prendre quelques minutes pour méditer, discuter entre collègues ou tout simplement faire une pause pour se ressourcer.



- 1 Une cheminée entourée de bois naturel invite à la méditation et aux conversations tranquilles.
- 2 Un bar encourage les rencontres imprévues et le mur média permet de se changer les idées en consultant des informations sur l'entreprise et le monde entier.
- 3 Une zone lounge autorise les postures détendues et les échanges dynamiques pour renouveler sa façon de penser.

CONCEVOIR POUR :

● L'activation

L'activité physique a démontré sa capacité à stimuler le cerveau. Proposer des installations faciles d'accès qui encouragent le mouvement tout au long de la journée permet aux collaborateurs de rafraîchir leur esprit et de prendre soin de leur corps.



Ces configurations permettent le mouvement: que ce soit pour une session de brainstorming debout ou une session assise, il est possible d'ajuster le plan de travail en hauteur.



Les tableaux blancs capturent l'information et réduisent la charge cognitive pour encourager la réflexion créative.

CE QUE LES NEUROSCIENCES NOUS APPRENNENT

Les neurosciences ont le vent en poupe : de nombreux livres cherchent à mettre à profit la connaissance de notre cerveau pour nous aider à mieux comprendre le monde qui nous entoure. Difficile de faire son choix, mais voici une sélection de ceux qui nous ont particulièrement intéressés et des « grandes idées » qu'ils avancent.



« Ce n'est pas le bavardage autour de nous qui nous distrait, c'est le bavardage dans notre propre tête. »

Daniel Goleman

FOCUS Attention et concentration : les clefs de la réussite

« Si vous changez d'objet d'attention dix fois par heure (une étude a montré que certains en changent jusqu'à 20 fois par heure), votre temps de pensée productive se limitera à une petite fraction de ce qui vous est possible. Moins d'énergie, c'est moins de capacité à comprendre, décider, mémoriser et se concentrer. »

David Rock

Votre cerveau au bureau, le mode d'emploi efficace

« Les neurosciences cognitives de la mémoire et de l'attention (c'est-à-dire une compréhension accrue du cerveau, de son évolution et de ses limites) peuvent nous aider à mieux appréhender un monde qui nous fait courir de plus en plus vite rien que pour pouvoir rester immobile. »

Daniel Levitin

The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload

« Mes recherches sur les personnes pratiquant la méditation m'ont enseigné qu'on peut s'entraîner pour transformer son cerveau et renforcer l'empathie, la compassion, l'optimisme et le sentiment de bien-être... Mes recherches dans le champ des neurosciences affectives m'ont quant à elles appris que ce sont les zones liées au raisonnement de haut niveau qui détiennent la clef permettant de modifier le fonctionnement de notre cerveau. »

Richard Davidson

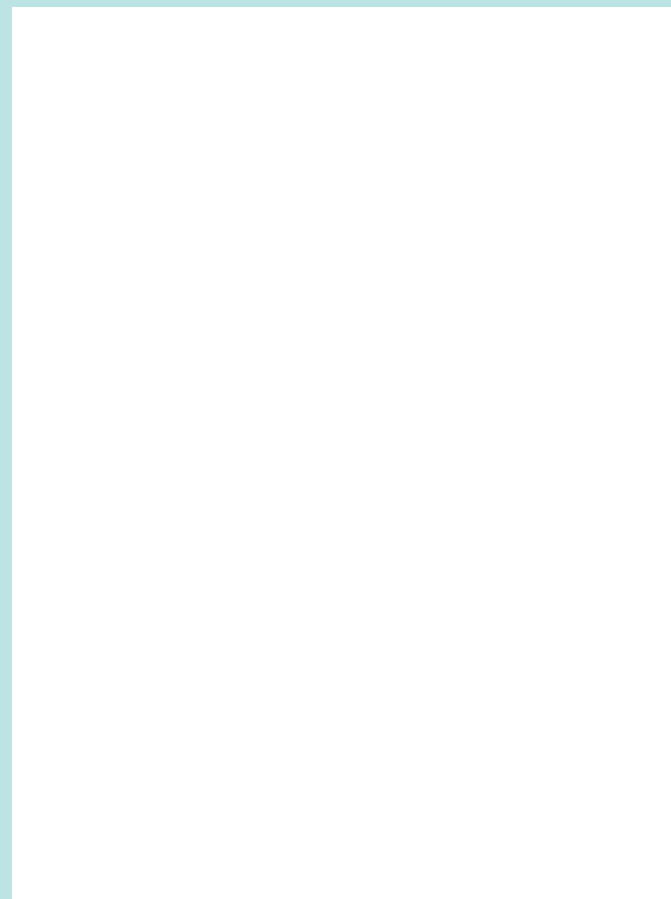
The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live—and How You Can Change Them

« Il s'avère que le mouvement de nos muscles produit des protéines qui voyagent à travers le flux sanguin jusque dans le cerveau, où elles jouent un rôle primordial dans les mécanismes de la réflexion profonde. »

John J. Ratey

Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain

Un peu d'attention, chers étudiants !



Comment l'espace peut-il aider à améliorer l'attention, l'engagement et les résultats des étudiants ?

L'université arme-t-elle suffisamment les étudiants pour leur permettre de réussir dans une économie créative ? Cette interrogation a récemment refait surface quand un sondage de l'institut Gallup a montré qu'un tiers seulement des dirigeants pensaient que les jeunes diplômés possédaient les compétences recherchées par les entreprises. Un autre tiers pensait le contraire ; les derniers restaient sans avis.

Le monde enseignant a répondu à cette étude en produisant des données rétrospectives sur les avantages financiers à long terme des diplômés de l'éducation supérieure par rapport à ceux du secondaire. Il a aussi été mis en avant que l'université n'a jamais eu pour objectif de délivrer un enseignement professionnel et que les entreprises devaient prendre leur part de responsabilité dans la formation de leurs employés.

Cette incompréhension trouve en partie son origine dans la nature spécifique et complexe de la mission éducative. En effet, les étudiants ne sont pas un matériau uniforme : ils arrivent avec leur histoire, leurs talents et leurs espoirs particuliers. Et les préparer à des métiers qui parfois n'existent pas encore et aux besoins constamment changeants de notre économie n'est pas une mince affaire.

La tâche est rendue encore plus ardue par le fait que les étudiants semblent être désengagés du processus éducatif. Selon l'étude de Gallup, la moitié à peine des lycéens se disent intéressés par l'école. Plus problématique encore, ce niveau d'implication subit une chute régulière entre le début du collège et la fin du lycée avant de se maintenir à son plus bas niveau pendant les deux dernières années du secondaire.

« Nos propres recherches nous indiquent que les difficultés d'engagement se poursuivent au niveau supérieur, explique Andrew Kim, chercheur à Steelcase Éducation. Le problème est notamment que les méthodes traditionnelles ne correspondent pas au fonctionnement du cerveau, tout particulièrement en ce qui concerne l'attention. Or c'est un facteur déterminant pour l'implication des étudiants. »

Jean-Pierre Berthet, Chief Digital Officer de l'École Centrale de Lyon, a le même point de vue : « Un enseignement traditionnel peut être dispensé en ligne. Nous devons apprendre des compétences à nos étudiants et pas simplement leur livrer du savoir. ». En conséquence l'école d'ingénieurs a créé un LearnLab en collaboration avec une école de commerce composé d'espaces attractifs conçus pour un apprentissage actif et complétés d'outils technologiques pour permettre le partage à distance avec d'autres écoles et experts.

Le but de ce LearnLab est d'apprendre aux étudiants des compétences telles que le travail en équipe, le travail par projet, des méthodes de résolution de problèmes et de créativité. Ils sont activement engagés dans l'apprentissage et le façonnage de leur environnement. Cette méthode d'apprentissage actif dans un espace flexible stimule l'attention des étudiants. « Les enseignants qui ont utilisé le LearnLab une fois ne souhaitent pas revenir à une salle de classe traditionnelle », déclare Jean-Pierre Berthet.



« La moitié à peine des lycéens se disent intéressés par l'école. »

GALLUP



Il suffit d'observer les comportements des étudiants dans les universités du monde entier, comme Andrew Kim et ses collègues de Steelcase WorkSpace Futures l'ont fait, pour constater qu'ils sont plus dissipés qu'attentifs : ils discutent, consultent les réseaux sociaux, échangent des SMS et sont souvent plus intéressés par leurs équipements numériques que par ce qui se passe dans la classe. « L'intérêt des étudiants est tiraillé entre de nombreux éléments : obtenir leur attention, et donc leur engagement, est devenu plus difficile », poursuit Andrew Kim.

Aujourd'hui, il est cependant possible de pallier ces difficultés en comprenant de façon scientifique le phénomène de l'attention, puis en appliquant les connaissances ainsi dégagées aux environnements éducatifs.

Découvrez dans les pages suivantes sept concepts fondés sur nos recherches sur la concentration et l'apprentissage auxquels nous vous conseillons de prêter, bien évidemment, un peu d'attention.



« Le problème est notamment que les méthodes traditionnelles ne correspondent pas au fonctionnement du cerveau, tout particulièrement en ce qui concerne l'attention. »

ANDREW KIM
CHERCHEUR À STEELCASE ÉDUCATION

1

L'attention est fluctuante

On dit souvent que la durée moyenne d'attention d'un étudiant est de 10 à 15 minutes. Or cette affirmation régulièrement citée n'a en réalité aucun fondement scientifique comme l'ont démontré Karen Wilson et James H. Korn : ils ont découvert que ce chiffre se fondait sur des observations personnelles.

Des recherches plus spécifiques ont révélé une autre réalité : le déclin de l'attention commence 30 secondes à peine après le début du cours, ce qui correspond à la période d'installation.

- D'autres baisses d'attention se produisent entre la quatrième et la cinquième minute, la septième et la neuvième minute, puis entre la neuvième et la dixième minute après le début du cours.
- L'attention devient ensuite fluctuante, avec des baisses de plus en plus fréquentes à mesure que le cours progresse. Vers la fin de l'heure, l'attention chute environ toutes les deux minutes.

Une récente étude a également montré que la période maximale d'« attention élevée » des êtres humains se situait entre 45 minutes et 1 heure, expliquant ainsi la durée typique de nombreux faits culturels : émissions de télé, services religieux, album de musique... et même pauses déjeuner. Mais en dépit de cette capacité théorique, la vitesse à laquelle un cours rébarbatif peut nous endormir montre à quel point cette « attention élevée » est difficile à obtenir.

Andrew Kim souligne que l'attention varie en fonction des difficultés du contenu, de sa pertinence pour l'étudiant, de la façon dont l'environnement stimule ou non la concentration et de la capacité individuelle de l'apprenant. Mais pour lui, il est encourageant de voir que « les chercheurs de WorkSpace Futures ont observé une plus grande attention dans le cadre d'un apprentissage actif impliquant directement les étudiants ».

2

L'apprentissage actif favorise l'attention

Les observations de WorkSpace Futures ont été confirmées par les recherches dirigées par Diane M. Bunce en 2010 (*How Long Can Students Pay Attention in Class?*) qui a comparé cours magistraux et apprentissage actif. Elle a remarqué moins de baisses d'attention durant les moments d'apprentissage actif, mais elle a aussi observé que leur nombre était plus faible après une démonstration ou après qu'un étudiant a posé une question qu'avant le passage aux méthodes d'apprentissage actif. Ces résultats suggèrent donc que l'apprentissage actif pourrait avoir un double bénéfice : tout d'abord capter l'attention des étudiants puis la renforcer dans la suite du cours.

3

La nouveauté déclenche l'intérêt

Comme le souligne Daniel Willingham, un spécialiste des sciences cognitives, dans son livre *Why Don't Students Like School?*, le changement capte l'attention. Par exemple, quand quelque chose se passe en dehors de la classe, les étudiants vont immédiatement se tourner vers la fenêtre. De la même manière, quand un enseignant change de sujet, démarre une nouvelle activité ou adopte une nouvelle méthode, « les étudiants redeviennent attentifs : il est alors de nouveau possible de les voir s'engager ». « Il est donc important de prévoir des ruptures en amont puis d'observer les réactions de la classe pour savoir si les changements doivent être plus ou moins fréquents », poursuit Daniel Willingham.

En effet, au cours de notre évolution, nos cerveaux ont appris à rester attentifs aux changements environnants afin de pouvoir réagir en cas de danger. Nous sommes donc naturellement attirés par la nouveauté : cette curiosité est d'ailleurs récompensée par un influx de dopamine dans le cerveau, provoquant une sensation de bien-être. Varier les contenus et créer des ruptures pendant les cours permet par conséquent de stimuler l'attention, comme le montre une étude de l'université d'État de Kennesaw qui a permis d'observer que celle-ci était à son maximum quand le professeur corrigeait un test, introduisait de nouvelles informations ou diffusait des vidéos, c'est-à-dire quand il changeait de méthode.

Des changements dans les méthodes employées facilitent aussi l'apprentissage de façon directe puisque la répétition d'un même contenu de façon différente permet d'activer la mémoire propre à chacun de nos réseaux neuronaux qu'ils soient visuels, sémantiques, sensoriels, moteurs et émotionnels. En renforçant les connexions entre neurones, cette répétition favorise donc la mémorisation. « Nous avons tous une grande capacité à la mémoire visuelle : les informations écrites ou parlées associées à des contenus visuels se mémorisent donc plus facilement, explique le psychologue Louis Cozolino. Faire appel aux réseaux sensoriels, physiques, émotionnels et cognitifs de notre cerveau aide à poursuivre l'apprentissage en dehors de la classe. »

4

L'activité physique stimule le cerveau

Des recherches ont prouvé que des exercices d'aérobic pouvaient augmenter la taille des principales structures cérébrales et améliorer la cognition. En créant une affluence d'oxygène dans le cerveau, l'activité physique encourage en effet la croissance des vaisseaux capillaires et la plasticité du lobe frontal. Elle stimule également la naissance de nouveaux neurones dans l'hippocampe. Enfin elle renforce l'éveil et les capacités de mémorisation.

Pourtant, la plupart des enseignants associent toujours l'immobilité à une plus grande concentration et continuent de contraindre leurs élèves à rester assis alors que simplement leur permettre de quitter leur siège pourrait apporter au cerveau la nouveauté et le changement dont il a besoin. Comme le décrivent Traci L. Lengel et Michael S. Kuczala dans *The Kinesthetic Classroom: Teaching and Learning Through Movement*, le mouvement permet non seulement aux étudiants de retrouver leur concentration mais aussi de renforcer leur capacité à être attentifs sur le court terme.

Certains établissements commencent par conséquent à intégrer des activités physiques à la classe, comme le lycée Delaney Connective à Sydney en Australie où les étudiants font chaque matin cinq minutes de « pompes cérébrales », c'est-à-dire des exercices inspirés du tai-chi qui font circuler le sang et aident à se concentrer.

5

L'emplacement a un impact sur l'attention

L'étude de l'université d'État de Kennesaw citée plus haut a également mis en évidence que l'emplacement dans la classe avait un impact sur la capacité d'attention. Selon cette étude, les étudiants situés à l'avant et au milieu restaient concentrés plus longtemps, tandis que ceux au fond étaient plus facilement distraits. Une salle d'apprentissage actif où les étudiants peuvent facilement se déplacer et réorganiser la classe leur permet en revanche d'être plus concentrés et attentifs.

Les classes comportant plusieurs « scènes » (c'est-à-dire sans position fixe de l'enseignant), plusieurs options d'affichage et des assises mobiles offrent encore plus de flexibilité. L'enseignant et les étudiants peuvent alors s'adresser à la classe entière, diriger une discussion et partager des contenus quel que soit leur emplacement. Il n'y a plus d'avant ou d'arrière. Et puisque les assises permettent de changer facilement de posture et de position, chaque place devient la meilleure.

6

L'environnement encourage l'apprentissage

L'apprentissage peut être soutenu ou entravé par certaines conditions environnementales. Par exemple, « des installations inappropriées, une acoustique déficiente, une mauvaise insonorisation ou encore un éclairage insuffisant sont souvent corrélés à de mauvais résultats », note Louis Cozolino. Les assises utilisées par les étudiants peuvent aussi « perturber l'afflux de sang au cerveau et entraver la cognition ».

Pour réussir, les étudiants ont besoin de lieux à l'abri des distractions non désirées et des stimuli extérieurs. « L'apprentissage individuel exige une concentration profonde. Mais plus la tâche est difficile, plus il est facile d'être distrait. La capacité à bloquer les distractions est donc essentielle », explique Andrew Kim.

Il existe aussi des moments où les distractions de faible intensité sont les bienvenues. Car pour l'apprentissage et la créativité, l'attention diffuse est tout aussi importante que la concentration profonde. Dans un état d'attention diffuse, le cerveau établit des connexions. « Des distractions d'intensité moyenne peuvent alors aider le cerveau à passer d'un sujet à l'autre. Cela lui permet de construire de nouvelles connexions entre des éléments distincts : de nouvelles connaissances et une meilleure compréhension peuvent alors émerger », explique Beatriz Arantes, chercheuse en psychologie de Steelcase installée à Paris.

Les étudiants ont besoin de pouvoir éliminer les distractions comme de pouvoir les accueillir, selon qu'ils rédigent un exposé ou cherchent l'inspiration au milieu de stimuli variés.

7

L'apprentissage suit un rythme naturel

La nécessité d'alterner périodes de concentration profonde et distractions modérées se retrouve dans l'apprentissage. Car si le cerveau est souvent considéré comme une machine à penser, travaillant de façon linéaire, c'est en réalité un organisme vivant avec des cycles naturels d'activité et de repos.

Certaines recherches ont par exemple révélé que nous traversons cinq phases distinctes d'activité et de repos au cours de notre sommeil. Pendant la journée, le corps suit des rythmes similaires, alternant hauts et bas niveaux d'éveil. Notre cerveau ne peut ainsi se concentrer sur une activité que pendant une durée limitée après laquelle il a besoin d'une pause pour pouvoir accomplir la prochaine tâche avec efficacité. Quand on ignore ce rythme, la somnolence ou la faim nous gagne, la concentration devient difficile, l'esprit s'agite. Les hormones du stress font leur apparition, le cortex préfrontal commence à se mettre au repos et notre capacité à penser de façon claire et créative s'amenuise. À l'inverse, les personnes respectant leur rythme naturel sont plus productives. En effet les pauses sont non seulement essentielles pour permettre au corps et à l'esprit de se régénérer, mais elles permettent aussi d'améliorer la capacité d'attention.

Les rythmes d'apprentissage des étudiants sont tout aussi organiques : ils évoluent tout au long du semestre, de la semaine ou de l'heure de cours. « Ces rythmes, explique Beatriz Arantes, doivent être pris en compte dans les méthodes d'enseignement et dans le programme du cours, mais aussi dans des espaces adaptés aux différentes phases : concentration et interaction, travail individuel ou collectif, socialisation et repos. »

Quelques stratégies pour capter l'attention

Obtenir et conserver l'attention des étudiants exige des espaces d'apprentissage conçus pour le corps comme pour le cerveau. Voici quelques stratégies pour encourager l'attention, développées grâce aux recherches des équipes de Steelcase WorkSpace Futures dans les universités :

Les méthodes d'apprentissage actif captent l'attention d'un plus grand nombre d'étudiants que les pédagogies traditionnelles.

Un écosystème d'apprentissage actif donne la même importance aux besoins pédagogiques, technologiques et spatiaux.

Plus de choix et de contrôle favorisent l'engagement. Les espaces d'apprentissage actif permettent aux enseignants et aux étudiants d'adapter leur environnement au travail en cours.

Le mouvement n'a que des avantages. Évitez le mobilier fixe et non modulable.

Offrez des espaces qui permettent la concentration et l'attention diffuse.

Donnez aux étudiants la capacité de choisir leur environnement en fonction de leur besoin.

Optimisez les connexions entre étudiants et contenus. Concevez des salles comportant plusieurs « scènes », des options d'affichage diverses et des assises mobiles pour que les étudiants puissent porter leur attention là où ils le veulent.

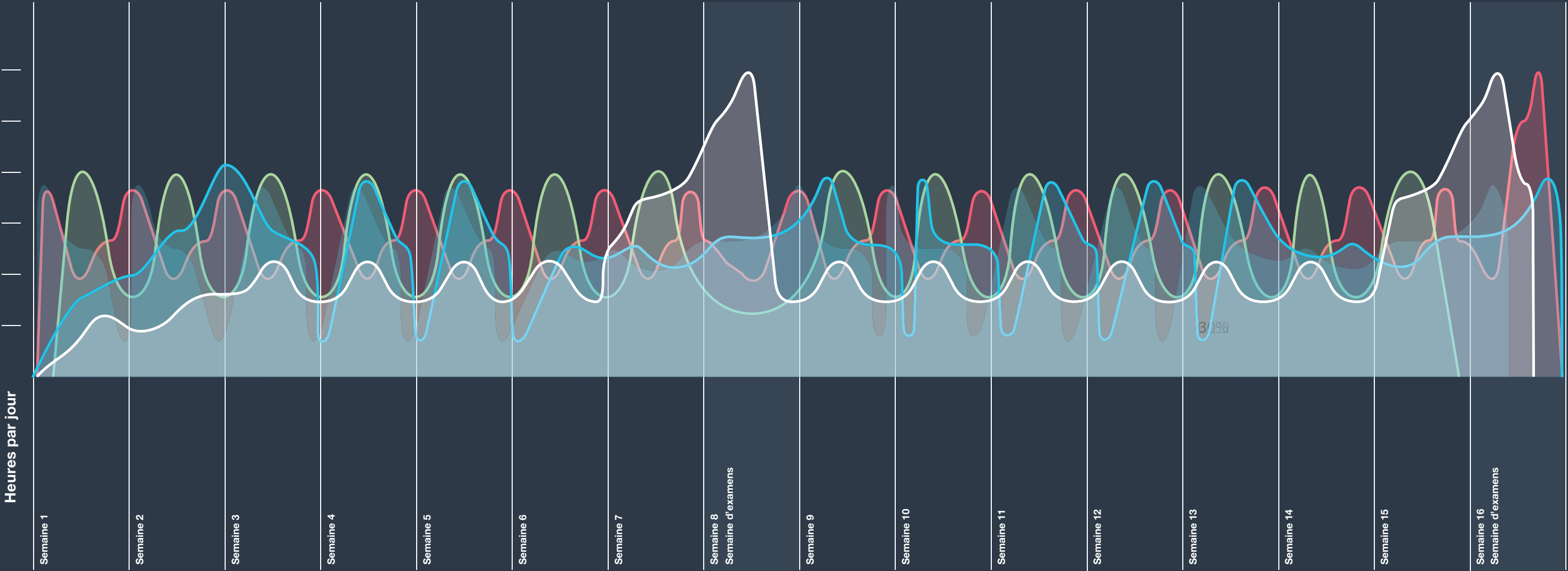
Offrez des solutions pour toutes les phases d'apprentissage. La classe n'est qu'une partie de l'expérience d'apprentissage : en dehors des cours, les besoins et les comportements des étudiants sont variés. Une diversité d'espaces flexibles leur permet de choisir les lieux les plus adaptés pour se concentrer, collaborer ou être créatifs.

Apprendre ne se fait pas qu'en classe

Les comportements d'apprentissage des étudiants sont variés : collaboration informelle, socialisation, concentration individuelle tout autant qu'apprentissage formel en classe.

Ces divers modes d'apprentissage exigent une variété d'espaces flexibles afin d'offrir aux étudiants la possibilité de choisir le lieu le plus adapté à leur besoin.

Exemple de semestre



Le schéma ci-dessus est une représentation des activités d'un étudiant au cours d'un semestre type. On voit une différence significative entre une semaine normale et les périodes d'examens.

- Travaux dirigés
- Collaboration informelle
- Socialisation
- Concentration individuelle

La semaine classique d'un étudiant
À l'approche des examens, les étudiants passent plus de temps à travailler individuellement. Pendant le reste du semestre, ils partagent leur temps entre cours magistraux, collaboration et socialisation.

Période d'examens
Cela impose aux établissements d'offrir une variété d'installations permettant aux étudiants de disposer d'un choix dans leur espace de travail.

PISTES DE RÉFLEXION POUR :

La classe inversée

Dans cette classe multimodale, les étudiants peuvent s'impliquer dans leurs « devoirs », c'est-à-dire dans un apprentissage actif et personnalisé complétant les cours vidéo qu'ils ont consultés avant la classe.



Le mobilier flexible autorise le mouvement et permet différentes activités pédagogiques. La salle peut accueillir des groupes de toutes tailles, selon le type d'apprentissage mis en place. L'enseignant peut se déplacer librement dans l'espace.

- 1** Dans le coin, les assises lounge offrent un espace alternatif pour travailler seul ou avec d'autres. Cette installation encourage le mouvement et le changement de postures afin de renouveler l'attention.
- 2** Les vues extérieures favorisent l'attention diffuse et stimulent la création de nouvelles connexions neuronales.
- 3** Un plan de travail faisant face au mur avec des tabourets hauts constitue un espace idéal pour le travail individuel demandant de la concentration.
- 4** Les contenus peuvent être affichés dans toute la pièce grâce à des tableaux blancs portatifs qui augmentent la flexibilité de l'espace et améliorent l'accès des étudiants aux informations.

PISTES DE RÉFLEXION POUR :

Le LearnLab media:scape®

Le LearnLab est équipé de mobilier et d'outils technologiques autorisant une grande variété de méthodes d'enseignement. Sa configuration en X et la position des écrans créent un champ de vision triangulaire qui démocratise l'accès aux contenus. La salle n'a plus d'avant ni d'arrière pour que tous les étudiants puissent rester engagés.



La configuration exclusive permet de varier le champ de vision et les activités tout au long de l'heure de cours, de façon à maintenir l'attention des étudiants.

- 1** Les positions en face-à-face facilitent l'engagement et la collaboration.
- 2** Les tableaux blancs fixes et portatifs comme les écrans d'affichage permettent la persistance de l'information pour la création, la capture et le partage des idées. La position périphérique encourage le mouvement des étudiants et renouvelle leur attention.

PISTES DE RÉFLEXION POUR :

Les espaces de transition

Entre les cours, ces espaces permettent d'achever une lecture, de revoir ses fiches ou d'échanger avec un enseignant. Pendant les cours, ils peuvent être utilisés pour des exercices ou des discussions en petit groupe.



1-3 Ces alcôves sont un environnement protecteur et offrent tout le confort nécessaire aux activités qui requièrent concentration et un minimum de distraction comme par exemple la lecture, les devoirs ou des discussions.

PISTES DE RÉFLEXION POUR :

La bibliothèque

Cette bibliothèque réinventée est un environnement idéal pour le travail en mode projet, la socialisation ou la concentration individuelle. La proximité des open spaces et des installations protégées permet aux étudiants de gérer les distractions comme ils le souhaitent.



- 1** Les grands plans de travail accueillent les étudiants souhaitant travailler individuellement au milieu des autres pour satisfaire leur besoin de sociabilité et de pauses régulières.
- 2** Des rangements temporaires permettent aux étudiants de se concentrer sur leur travail sans avoir à se soucier de garder un œil sur leurs affaires.
- 3** Des installations pour le travail individuel protègent les étudiants des distractions extérieures tout en offrant des réponses aux besoins physiques et technologiques liés aux longues périodes de concentration.
- 4** Des vues sur l'extérieur permettent aux étudiants de se rafraîchir les idées et de trouver l'inspiration.

Écrire au tableau : un geste incontournable



Caméras haute définition, écrans tactiles, équipements numériques de toutes tailles... nous vivons dans un véritable âge d'or de l'affichage des contenus. Pourquoi les tableaux blancs sont-ils alors aujourd'hui plus populaires que jamais ?

En plus d'être multitâches (on peut y écrire, y projeter des images ou y attacher des documents à l'aide de magnets), ils ont pour avantage d'exister dans toutes les tailles, de fonctionner sans électricité et d'être peu coûteux. Mais ce qui fait des tableaux blancs de formidables outils pédagogiques, c'est leur façon d'impliquer le corps et le cerveau dans le processus pédagogique.

En effet, le travail sur tableau est à la fois corporel et visuel. Or l'action d'écrire implique l'utilisateur physiquement et mentalement, ce qui renforce l'apprentissage, comme le montre une étude de l'université de l'Indiana qui a permis d'observer que l'activité neuronale était plus importante chez des enfants pratiquant l'écriture manuelle que chez d'autres qui ne faisaient que regarder les lettres.


Des recherches de l'université de Washington ont également souligné une relation spécifique entre la main et le cerveau dans le processus de raisonnement : il a en effet été observé que le mouvement des doigts permettait notamment d'activer des régions du cerveau associées à la réflexion, au langage et à la mémoire.



Les tableaux blancs ont aussi des bénéfices collectifs. L'information écrite sur le tableau blanc sert par exemple à libérer les utilisateurs d'un effort de mémorisation et afficher l'information crée une connaissance partagée. Les tableaux blancs portatifs peuvent également permettre à deux ou trois utilisateurs de noter leurs réflexions, d'établir des corrélations et de développer les idées des autres.

« Les enseignants voient tous les jours les avantages des tableaux blancs, explique Shawn Collins, directeur du développement de PolyVision, leader du marché des tableaux blancs en CeramicSteel. Il n'est pas surprenant de voir une utilisation toujours plus importante de nos produits. »

Il ajoute que les établissements inventent continuellement de nouvelles façons d'utiliser les tableaux blancs. Par exemple, les installer à différentes hauteurs pour s'adapter à tous les usagers est de plus en plus courant. Une université a d'ailleurs récemment commandé des tableaux d'un mètre et demi de haut pouvant être utilisés assis ou debout. Quand ils sont coulissants, ils permettent de dévoiler des contenus au fur et à mesure d'une séquence ou de couvrir un écran plat non utilisé. Enfin, des modèles individuels peuvent servir de séparations pendant les examens, de supports d'exposé ou d'outils de prise de notes.

Sans bouton on/off ni applications à ouvrir, le tableau blanc reste le moyen le plus simple et le plus rapide de profiter d'une opportunité pédagogique, de capter l'attention d'une personne ou d'impliquer des étudiants de tout âge. 



Changement de programme

Comment aider les enseignants à adopter l'apprentissage actif ?

Pourquoi voit-on encore tellement d'enseignants continuer à donner des cours magistraux au lieu d'adopter les nouvelles méthodes de pédagogie active ?

En tant qu'éducateur et chercheur, je sais que les enseignants sont parfois réticents au changement. Mais je sais également qu'ils ont de fortes capacités d'adaptation puisqu'ils sont constamment soumis à des transformations : nouvelles lois, nouvelles directives, nouvelles normes...

Souvent débordés, de nombreux enseignants redoutent peut-être le passage à l'apprentissage actif. Mais si cette méthode est vraiment une révolution, ce que je crois qu'elle est et comme de nombreux éléments le prouvent, que pouvons-nous faire pour aider les professeurs à l'adopter ? Et comment les environnements d'apprentissage peuvent-ils contribuer à cet effort ?

J'ai trouvé quelques réponses dans des instituts de formation des enseignants comme au département des Sciences de l'éducation de l'université Simon Fraser à Burnaby en Colombie britannique.

Son doyen, Kris Magnusson, pense qu'il faudrait commencer par repenser le programme et le processus d'évaluation des deux premières années d'université. « On les considère généralement comme des années de triage. Les cours sont donnés dans de grands amphithéâtres aux sièges fatigués, avec une estrade et un écran, ce qui limite le professeur à utiliser un seul mode d'enseignement. Les étudiants sont assommés. S'ils survivent à ces deux années, ils accèdent alors à de plus petites classes avec plus d'interactions et de discussions. Mais c'est une très mauvaise méthode. »


« Nous devrions plutôt essayer d'attirer les étudiants vers nos disciplines. La façon dont nous structurons et présentons nos cours, mais aussi l'espace d'apprentissage devraient être conçus pour l'engagement des étudiants. Quand ils sont impliqués, ils comprennent mieux et apprennent plus. »

Pour les cours de première année, réunissant généralement de larges groupes afin de minimiser les coûts associés à un grand nombre d'étudiants, Kris Magnusson suggère plusieurs solutions. La première est l'apprentissage mixte : « Le cours magistral n'est pas intrinsèquement une mauvaise chose, mais ce n'est qu'une méthode parmi d'autres. Utiliser Internet, les réseaux sociaux et l'interactivité peut permettre de présenter des contenus ensuite développés dans des expériences personnalisées. ».

Dans de grands groupes, l'apprentissage actif n'est pas seulement souhaitable, il est incontournable : « On encourage ainsi l'implication des étudiants dans les connaissances qu'ils tentent d'acquérir. Dans un tel contexte, l'espace est essentiel : quand le mobilier est fixe et non flexible, il ne peut servir qu'à une seule utilisation à l'exclusion de toute autre. Il est en revanche crucial de disposer de mobilier confortable pouvant être déplacé facilement pour avoir des discussions ou travailler ensemble en petits groupes. »

Pour résumer brièvement les suggestions de Kris Magnusson :

- avoir confiance dans le pouvoir d'innovation de l'apprentissage actif
- former les instructeurs aux méthodes d'apprentissage actif et les encourager à adopter une attitude flexible
- offrir des espaces signifiant aux étudiants qu'ils peuvent être actifs et s'approprier leur apprentissage, c'est-à-dire sans rangées de tables mais avec du mobilier déplaçable et la possibilité de partager la « scène »
- déboulonner les sièges pour que les étudiants puissent se déplacer, se connecter et collaborer
- mettre à profit la technologie pour présenter des contenus en ligne et profiter des cours magistraux pour ponctuer le semestre de « séminaires »
- organiser le semestre autour de discussions en petits groupes, de ruptures, de projets en groupe.

Pour plus de façons d'aider les enseignants à adopter l'apprentissage actif, découvrez l'histoire de l'Ohalo College, une université israélienne (p. 48) et l'étude de cas CUNEF (p. 54). 



Lennie Scott-Webber, directeur des Environnements éducatifs pour Steelcase Éducation

J'ai passé des années à faire des recherches sur les environnements éducatifs et j'ai vu l'intérieur de plus de classes que je ne peux en compter. Ma passion, et mon métier, est d'aider les gens à comprendre les comportements générés par différents environnements et à créer des classes qui encouragent vraiment les nouvelles méthodes d'enseignement.

Envoyez vos idées, vos questions ou vos commentaires à lscottwe@steelcase.com ou sur Twitter à [@Lennie_SW](https://twitter.com/Lennie_SW).



Enseigner aux enseignants

Des professeurs israéliens adoptent l'apprentissage actif

Dr Shimon Amar, président de l'Ohalo College, un institut de formation des enseignants à Katzrin en Israël, connaît bien l'insatisfaction des employeurs vis-à-vis des jeunes diplômés. En effet, avant d'intégrer l'institut il y a quatre ans, Shimon Amar était directeur du développement organisationnel chez Intel. Et pour lui, l'enseignement traditionnel ne délivre pas les résultats escomptés.

« Les étudiants ne sont pas prêts à faire le travail pour lequel ils sont engagés. L'approche traditionnelle est trop artificielle et l'université est un environnement qui n'a rien en commun avec celui dans lequel ils vont être plongés. »

Mais en développant de nouveaux espaces d'apprentissage actif et en encourageant de nouvelles méthodes d'enseignement dans son institut de formation, Shimon Amar et son équipe ont choisi de préparer une nouvelle génération d'enseignants, et par conséquent leurs futurs étudiants, au XIX^e siècle. Dans le même temps, ces espaces d'apprentissage dynamique ont permis d'attirer de nouveaux étudiants à l'Ohalo College, un institut de formation parmi la vingtaine d'autres existant dans le pays.

Pour Shimon Amar, les salles de classe doivent être dynamiques, mobiles et rapidement adaptables : « Leur configuration peut changer à tout moment pour s'adapter à l'enseignement et aux résultats escomptés. ».



« Nous éduquons une nouvelle génération et aidons nos étudiants à faire face aux défis du monde moderne. »

Le Dr Aviva Dan, l'un des premiers professeurs à pratiquer dans ces nouvelles classes, raconte qu'il n'a pas été facile de limiter le recours aux méthodes traditionnelles mais qu'il est heureux de pouvoir aider de jeunes enseignants. « Nous éduquons une nouvelle génération et aidons nos étudiants à faire face aux défis du monde moderne comme aux exigences d'une société extrêmement dynamique. »

L'une des plus grandes salles accueille régulièrement plus de 100 étudiants dirigés par trois enseignants. Elle ne reste jamais très longtemps dans la même configuration ; le mobilier est régulièrement déplacé. Dans la plupart des cours, les étudiants travaillent en petits groupes ou en binômes.

Les espaces plus petits sont suffisamment flexibles pour s'adapter aux pédagogies actives comme aux cours plus traditionnels : ils permettent non seulement de recourir à différentes méthodes mais aussi d'accompagner la transition graduelle des enseignants qui ne se sont pas encore familiarisés avec l'apprentissage actif.

Chaque salle fonctionne de façon indépendante ou en combinaison avec d'autres. Les groupes passent souvent d'un petit espace pour, par exemple, se concentrer sur une résolution de problème à une pièce équipée d'un media:space® pour travailler en groupe plus important.

Dans les grandes salles, les transitions se déroulent à l'intérieur de l'espace même : « Vous n'avez plus à changer de salle. Tout en restant dans le même espace, vous décidez à quel moment vous voulez passer physiquement, intellectuellement et émotionnellement dans une nouvelle configuration. Une telle fluidité permet d'évoluer constamment, et donc d'aller vers des niveaux de compétences toujours plus élevés », explique Shimon Amar.



Peu après l'inauguration, l'Ohalo College a accueilli une conférence régionale d'enseignants du secondaire : « Quelques critiques ont été émises au sujet de nos nouvelles salles : ce n'est pas adaptable, on ne peut pas intégrer de technologie, ce n'est pas une vraie salle de classe... », raconte Shimon Amar.

« Puis nous avons reçu des demandes de visites. Et deux ou trois mois après, nous avons entendu parler d'établissements ouvrant des classes comme les nôtres. Maintenant, tout le monde veut savoir ce que nous avons fait et comment nous l'avons fait. Cela va révolutionner la façon d'enseigner. »



Une nouvelle expérience d'apprentissage

L'Ohalo College a développé avec Steelcase une série d'environnements d'apprentissage actif répondant à sa vision de départ.



Grande classe

Accueille jusqu'à 120 étudiants encadrés par 3 professeurs simultanément.



Classe intermédiaire

Accueille jusqu'à 36 étudiants ; peut être facilement reconfigurée pour différentes méthodes d'enseignement.



Petite classe

Accueille jusqu'à 16 étudiants ; peut être facilement reconfigurée pour différentes méthodes d'enseignement.



LearnLab™

Accueille jusqu'à 28 étudiants ; démocratise l'accès à l'information.



Steelcase
EDUCATION

Nous collaborons avec des institutions éducatives de premier plan pour créer des espaces d'apprentissage actif de haute performance, qui améliorent l'engagement et la réussite des étudiants.

Steelcase
EDUCATION

L'apprentissage a changé. Et votre salle de classe ?

Pour maximiser les résultats des étudiants, les salles de cours doivent faciliter les activités génératives et l'apprentissage entre pairs, devenus courants dans les environnements actuels d'apprentissage mixte. Nous créons des espaces éducatifs qui encouragent la résolution de problèmes, la communication et la collaboration... autant de compétences recherchées par les étudiants d'aujourd'hui.

Consultez les résultats de nos recherches sur
[Steelcase.com/blendedlearning](https://steelcase.com/blendedlearning)

Un campus pour l'apprentissage actif

Polyvalence et interactivité : voici les maîtres mots du nouveau campus du Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF) à Madrid en Espagne, un établissement de premier plan dans les études économiques ainsi qu'un pionnier dans le domaine de l'apprentissage actif.

Dans cet établissement, on y apprend de plus en plus de la même manière que l'on travaille dans les entreprises du « secteur créatif » où le développement de la collaboration et la présence d'espaces de relaxation ont pour objectif d'accroître la productivité et la motivation, et par conséquent d'entraîner de meilleurs résultats.

Pour rompre avec la conception traditionnelle de l'espace éducatif, le CUNEF a décidé, il y a deux ans, de renouveler ses installations de façon à offrir à ses étudiants le meilleur environnement possible pour qu'ils puissent développer leurs compétences qu'ils se trouvent en classe, dans la cafétéria ou encore dans les couloirs.

« Quand nous avons envisagé de transformer nos locaux, notre objectif initial était de créer un campus innovant, à la fois dans le fond et dans la forme, un lieu où les étudiants pouvaient donner le meilleur d'eux-mêmes, passer la journée entière, interagir les uns avec les autres et avec leurs enseignants dans une atmosphère accueillante, agréable et motivante ; en bref, un lieu qui répondait à tous leurs besoins éducatifs », explique Macarena Gómez, directrice du CUNEF. Cet objectif a été atteint comme le prouvent les heures d'ouverture élargies des locaux et le taux d'occupation en journée qui a doublé.



L'auditorium peut être utilisé de différentes façons : conférence réunissant jusqu'à 300 participants, session d'examen ou, grâce à ses panneaux mobiles, étude en petits groupes.

Un espace pour apprendre

Chaque zone de l'université est devenue un espace où les étudiants peuvent interagir, mais aussi travailler en groupe, se concentrer sur une matière spécifique ou échanger des informations avec leurs camarades ou les professeurs dans un environnement inspirant, spécialement conçu pour l'apprentissage. Pour réussir cela, le mobilier modulable et la connectivité sont des facteurs essentiels. Ces principes ont été appliqués dans les classes mais aussi dans d'autres zones du campus, comme la bibliothèque, l'amphithéâtre, la cafétéria et les espaces administratifs. Tous ces lieux sont aujourd'hui parfaits pour étudier, se retrouver, se détendre et construire des relations qui nourrissent la richesse de l'expérience universitaire.

Les salles de classe incluent des éléments tels que le siège Node, idéal pour l'apprentissage actif. Le besoin de diversité dans les contenus et les espaces a été appliqué aux salles de classe qui peuvent s'adapter à la matière enseignée et à la méthode employée. Certaines ont principalement été conçues pour répondre à des exigences de densité, tandis que d'autres mettent l'accent sur la collaboration et l'apprentissage interactif. Dans tous les cas, l'objectif premier a été de garantir que chaque étudiant puisse bénéficier de la meilleure place, profiter d'une parfaite visibilité ou encore poser des questions en toute simplicité, le tout grâce à la modularité du mobilier.

la cafétéria, nommée le WorkCafé, est devenue l'endroit le plus populaire du campus : elle est considérée comme le cœur de l'établissement.

Chaque jour, des centaines d'étudiants s'y rendent pour se restaurer ou se relaxer, mais aussi pour étudier. « Il y a des espaces spécialement conçus pour la concentration et le travail seul, en binôme ou en groupe », ajoute Macarena Gómez. Pour les besoins d'intimité, les solutions de la gamme Bix permettent de créer des espaces semi-privatifs dans les zones informelles offrant des connexions à Internet et à l'électricité. « Le résultat est un lieu où les étudiants peuvent non seulement déjeuner ou se détendre autour d'un café, mais aussi rester pour étudier avec leurs camarades, discuter avec leurs professeurs ou simplement travailler sur un projet », souligne Macarena Gómez.

L'amphithéâtre a été installé dans l'ancienne chapelle du complexe, qui accueille également la bibliothèque : les deux espaces peuvent ainsi être combinés selon les besoins, grâce à des séparations vitrées, à des parois coulissantes et à du mobilier modulable. La bibliothèque offre d'ailleurs une grande polyvalence grâce aux sièges Quivi, idéals pour les examens. Elle peut également être reconfigurée pour l'étude ou la collaboration. En outre, différentes salles de travail intégrant un media:scape® ont été créées dans la bibliothèque : « La popularité de ces espaces a dépassé toutes nos espérances au point que nous avons dû limiter le nombre d'heures d'utilisation », admet Macarena Gómez.

Une même approche conceptuelle a été appliquée aux zones de détente et de transition (couloirs, hall d'entrée, zones administratives...) : tous ces lieux comportent du mobilier permettant d'utiliser ses équipements électroniques de façon collaborative ou privative en fonction des besoins.

Le concept créé par Steelcase, dans lequel chaque espace est dédié à l'apprentissage, au développement des relations et au travail, est remarquable par sa polyvalence, à l'intérieur comme à l'extérieur. C'est ainsi que nous avons développé des lieux où les individus peuvent étudier, se rencontrer, travailler sur un projet ou se préparer avant un cours, qu'ils soient dans la cafétéria ou dans un couloir, dans la bibliothèque ou dans les jardins. Le résultat est un campus flexible qui intègre des équipements technologiques, permet la connectivité et l'accessibilité, prend en compte les dernières tendances d'apprentissage actif et, surtout, offre aux étudiants une expérience universitaire plus riche. ○



« Il y a des espaces spécialement conçus pour la concentration et le travail seul, en binôme ou en groupe. »



Chaque zone de l'université est aujourd'hui un espace où les étudiants peuvent non seulement interagir, mais aussi collaborer, étudier, se concentrer ou partager des connaissances.





PRONOSTIC POSITIF

LES CHAMBRES D'HÔPITAL

Jenny. Lorsqu'elle a donné naissance à son deuxième enfant il y a quelques mois, Jenny était aux anges, mais aussi absolument exténuée. Certes, la nouvelle politique de la maternité a permis au petit Carson de rester dans la chambre avec sa maman, mais entre le moniteur qui le réveillait sans cesse et les visites de la famille venue faire la connaissance du nouveau-né, Jenny n'a pu se reposer une seconde.

Meredith. Au chevet de sa mère atteinte d'un cancer, Meredith vivait pratiquement jour et nuit à l'hôpital. Elle a mis sa vie personnelle et professionnelle en suspens : moins de temps avec son mari, avec son chien et au travail. Mais elle n'avait pas anticipé les compromis à faire dans la chambre d'hôpital de sa mère pour garder un semblant de normalité.

Ansley. Infirmière dans un service d'orthopédie, Ansley encourage continuellement ses patients à bouger. Et si elle aime leur parler les yeux dans les yeux, il n'est pas toujours facile de se frayer un chemin parmi les déambulateurs et les fauteuils roulants, voire d'arriver jusqu'à leur lit, ou encore de trouver une chaise pour elle-même.

Les chambres d’hôpital, souvent surchargées et mal agencées, connaissent enfin une révolution. La prochaine génération de chambres intégrera des outils technologiques pour le patient et sa famille tels que des outils de communication et de partage des données médicales.

Les raisons du changement :

- 1

Le boom de l'immobilier hospitalier de ces dernières années, associé aux travaux de rénovation des installations existantes, a fait émerger des milliers de nouvelles chambres.
- 2

La prévention des erreurs médicales, des infections et des blessures chez les personnels hospitaliers pousse à mettre à disposition des patients des chambres plus sécurisées et plus efficaces.
- 3

Des nouvelles lois sur la santé relie directement les résultats des traitements et les taux de satisfaction aux niveaux de remboursement, de sorte que chaque mètre carré doit être rentable.
- 4

Les actes de médecine ambulatoire étant de plus en plus pratiqués et complexes, les patients admis à l'hôpital montrent des symptômes plus graves. L'espace à disposition doit donc être en mesure de répondre à des besoins de soins importants.
- 5

Des années de recherche confirment l'importance du rôle de la chambre d'hôpital dans les résultats des traitements. Largement négligées, ces recherches transforment pourtant littéralement la conception de ces espaces.

Tirer parti du corpus de recherches

Des universités aux conseils d'administration des hôpitaux, en passant par les sociétés de conseil en innovation et les fabricants d'équipements et de mobiliers, la chambre d'hôpital du futur a fait l'objet de nombreuses recherches. Architectes, designers, médecins hospitaliers et patients ont intuitivement compris l'impact de l'espace sur la guérison. Aujourd'hui, plusieurs études montrent que les chambres bien conçues conduisent souvent à une augmentation des taux de satisfaction des patients, à moins d'accidents, à des taux d'infection plus faibles, à des séjours plus courts et même à une diminution des prises de médicaments contre la douleur. De simple théorie, ce champ de la recherche a atteint un tournant et s'est invité dans les concepts et pratiques de design traditionnels.

« Les chambres d’hôpital ne se limitent plus à un lit et du matériel médical, explique Michelle Ossmann, directrice des environnements de soins chez Steelcase. La chambre doit répondre aux besoins du patient, des familles et des équipes soignantes. Lorsque vous intégrez des principes de design basés sur des travaux de recherche et que vous créez un véritable espace axé sur l’individu, tout le monde en profite. »

La sécurité avant tout

Selon les Centres de prévention et de contrôle des maladies, les erreurs médicales et les infections nosocomiales font partie des principales causes de décès aux États-Unis où un patient sur 20 développe une infection à l'hôpital. Ce qui représente un coût de plus de 10 milliards de dollars par an. L'Europe n'est pas épargnée par ce fléau : un patient sur 19 contracte une infection à l'hôpital, soit l'équivalent d'environ 3,2 millions de patients par an, selon le Centre européen de prévention et de contrôle des maladies.

La transmission des germes se fait par les mains du personnel soignant ou les dispositifs médicaux. La conception d'espaces peut accompagner les processus de contrôle des infections :

- Par la création d'une zone pour les soignants à l'entrée de chaque chambre avec un lavabo et une solution hydro-alcoolique afin de renforcer l'importance du lavage des mains.
- Par l'utilisation de matériaux et de surfaces faciles à nettoyer et à entretenir - des revêtements haute performance aux caissons haute résistance.

Mais la sécurité ne s'arrête pas au lavage des mains et à la propreté des surfaces. La prévention des chutes est aussi une priorité. Il est donc primordial d'assurer aux patients un accès facile à la salle de bains de même qu'une utilisation indépendante et aisée des fauteuils inclinables. Les chutes constituent l'événement indésirable le plus fréquent dans les hôpitaux à travers le monde. Selon un rapport, environ 3 à 20 % des patients tombent au moins une fois au cours de leur séjour. L'Agency for Healthcare Research and Quality (Agence pour la recherche et la qualité des soins) a montré en 2013 que chaque année aux États-Unis, entre 700 000 et 1 million de personnes faisaient une chute à l'hôpital, dont un tiers auraient pu être évitées. Près de la moitié des victimes souffrent de contusions ou de fractures. La création d'environnements centrés sur l'humain peut aider à encourager la mobilité des patients et supprimer les obstacles potentiels pour une utilisation de l'espace en toute sécurité.



La question de la protection de la santé du personnel soignant est également soulevée. Un rapport de l'Organisation mondiale de la santé indique que 37 % des problèmes de dos sont liés au travail et que le personnel de santé est plus susceptible d'en souffrir. En effet, des études menées récemment par le Département du travail américain montrent que les aides-soignants sont à peu près trois fois plus nombreux à souffrir de problèmes de dos que toute autre profession. Soumis quotidiennement et de façon répétée au port de charges lourdes lié à la manutention des malades, ils travaillent dans des positions inconfortables. Il a été prouvé que les chambres conçues de façon à permettre au personnel d'accéder facilement aux patients et d'utiliser des solutions de levage, en évitant ainsi d'adopter des postures potentiellement dangereuses, réduisaient la fréquence des blessures au dos.

Une chambre multifonctionnelle

Pour les patients, une chambre tient lieu d'espace de guérison, de salle à manger et de chambre à coucher. Pour les soignants, c'est un espace de travail où s'effectue toute une série de procédures. Pour les membres de la famille, une salle de séjour, et parfois même une chambre ou un bureau. Les exigences sont nombreuses quant à leur facilité d'utilisation et créent des tensions inhérentes à la diversité des occupants. La multifonctionnalité doit donc être le maître mot dans un lieu où chaque mètre carré compte - la superficie moyenne d'une chambre est d'environ 28 m².

Jenny, qui a donné naissance il y a quelques mois à son deuxième enfant - un garçon - vous le dira. Après un accouchement difficile, elle aurait aimé que la chambre soit mieux aménagée. Notamment pour accueillir une personne supplémentaire, le petit Carson. Le moniteur fixé au mur a vite été encombrant. À chaque fois que le clavier touchait la porte de la salle de bains, le moniteur s'allumait et réveillait le bébé. Pas étonnant qu'elle ait souffert d'un manque de sommeil. « Je ne pouvais pas recharger mon téléphone, je ne pouvais pas atteindre la bouteille d'eau sur la table, et je ne savais pas où étaient mes affaires. J'avais l'impression de ne rien contrôler. » La chambre était pour le moins peu adaptée au repos.

En concevant des chambres propices à la guérison et au repos, avec tout le confort moderne, les perspectives des patients en matière de soins s'améliorent et les expériences de l'ordre de celle vécue par Jenny se produisent moins souvent.

Encourager les échanges didactiques

Il n'y a pas plus anxiogène qu'un grave problème de santé. C'est pourquoi l'information du patient est essentielle pour diminuer son niveau d'anxiété. Les échanges fructueux existent entre les patients, les soignants et les familles, mais pas toujours simultanément. Il est donc important de s'attarder sur les éléments qui favorisent la communication dans l'espace à disposition.

Les soignants, les patients et les familles sont demandeurs d'une communication plus personnelle, privée et fréquente. L'environnement physique peut influencer sur la qualité de ces interactions. Un soignant qui a l'habitude d'informer les patients et leurs familles sur les procédures de radiologie déclarait récemment que toutes les chambres de l'hôpital où il travaille n'avaient pas encore été réaménagées. « 85 % du temps, je dois rester debout pour parler aux patients. Et dans les anciennes chambres, lorsqu'il y a une chaise, impossible de la placer à côté des patients pour leur parler les yeux dans les yeux. »

Meredith, qui a perdu sa mère atteinte d'un cancer quelques semaines après son entrée à l'hôpital, exprime des griefs similaires : « L'endroit n'était pas adapté pour parler aux médecins, dit-elle. Ils voulaient me tenir au courant de l'état de maman mais je ne voulais pas la déranger pendant qu'elle se reposait. Nous devions donc aller dans le couloir où bien sûr, il n'y a aucune intimité. J'aurais aimé que la chambre soit plus apaisante. Cela m'aurait permis de penser plus sereinement aux questions que je voulais poser. ».



Appréhender les besoins des familles

Les chambres nouvellement aménagées créent un sentiment d'espace partagé qui favorise la transparence sur l'état du patient et le traitement. Le design peut créer de multiples canaux de communication et possibilités pour rendre l'information importante accessible à tous.

L'installation de tableaux blancs permet de communiquer les constantes, les changements de personnel et les numéros de téléphone des médecins. Mais aussi aux soignants d'expliquer la situation aux patients et aux familles à l'aide de schémas, d'informations visuelles.

Des chaises confortables, que l'on peut déplacer facilement, donneront la possibilité aux médecins et aux visiteurs d'interagir plus naturellement avec les patients.

Certains hôpitaux commencent à expérimenter les tablettes et applications pour communiquer avec les patients et partager des informations sur leur état, les médicaments et les résultats d'analyses. Un moyen de susciter ainsi l'échange, les questions.

Kate, qui a été soignée dans trois hôpitaux différents et a subi huit interventions chirurgicales dans les 15 derniers mois, s'exprime sans détour : « Vous avez envie que votre famille soit à vos côtés tout le temps. Vous n'êtes pas dans un état d'esprit qui vous permet de poser des questions, et de tout retenir. Vous avez besoin d'un soutien. ». Il a fallu qu'elle et sa famille s'organisent pour trouver des moyens de contourner le problème. « Mon frère et ma sœur, les pauvres, devaient aller travailler, prendre soin de moi, parler aux médecins. Je sais que ça n'a pas été facile. »

Les amis et la famille ont envie d'être présents pendant le séjour de leur proche à l'hôpital. Mais trop souvent, la chambre devient vite exiguë car elle n'est pas adaptée à accueillir de nombreuses personnes à la fois. Y passer la nuit est impossible. Et elle n'est pas conçue pour favoriser l'autonomie la plus basique.

Les hôpitaux modernes ont compris que la thérapie s'adresse aussi aux membres de la famille, fatigués.



Lorsque l'on conçoit des chambres où règne une atmosphère apaisante, où existe tout le confort moderne, les perspectives de traitement s'en trouvent améliorées.

Choix, contrôle et confort



L'hospitalisation est une épreuve pour les patients et leurs familles, que ce soit au niveau physique, cognitif ou émotionnel. Le sentiment de vulnérabilité qu'elle crée s'intensifie et engendre un besoin de contrôle personnel, de confort - des facteurs essentiels dans le processus de guérison. La conception novatrice de ces espaces donne naissance à des chambres moins institutionnelles et plus personnalisables pour accompagner les patients dans cette expérience.

Aujourd'hui, de nombreuses chambres sont équipées de télécommandes individuelles pour régler la lumière et la température, en plus des télécommandes traditionnelles pour le lit et la télévision. Un hôpital teste d'ailleurs actuellement des ampoules LED de couleur. Les patients peuvent ainsi ajouter une touche visuelle à leur chambre. Certains hôpitaux vont même jusqu'à permettre aux patients de choisir leur menu et les heures des repas.

« Ce qu'il y avait de mieux dans la chambre où était soignée ma mère, c'était l'éclairage, confie le proche d'une patiente. Il y avait beaucoup de lumière naturelle, ce qui est particulièrement agréable. Mais nous pouvions surtout contrôler l'éclairage de la chambre, en différents endroits. Pendant que ma mère dormait par exemple, je pouvais garder une source de lumière près de moi pour lire. »

DES CHAMBRES
DE NOUVELLE
GÉNÉRATION

Pendant plus de 70 ans, le design des chambres d'hôpital n'a pas vraiment évolué. Les progrès médicaux, les avancées technologiques ont quelque peu éclipsé les questions d'efficacité, de confort et de sécurité de l'espace. Heureusement, une approche centrée sur l'humain influence aujourd'hui la conception des chambres — elle met l'accent sur les besoins des patients, du personnel soignant et des familles.

Les applications ci-dessous sont des pistes de réflexion sur les besoins « inboard » et « outboard » des chambres des patients.

PISTES DE RÉFLEXION SUR :

La chambre d’hôpital « inboard »

Un espace où tout est à portée de main, où les familles se sentent bien et plus impliquées, et dans lequel le personnel soignant peut circuler librement et communiquer efficacement avec le patient. Un tel aménagement augmente la qualité des interactions.



1 Le canapé convertible et la table de la gamme Sieste permet aux membres de la famille de continuer leurs activités et travailler tout en restant disponible pour apporter confort et soutien au patient. La table permet la prise de notes ainsi qu'une collaboration avec les soignants et le patient. Convertible en lit, le canapé permet également aux visiteurs de s'asseoir et se reposer en tout confort.



2 L'association de rangements ouverts et fermés permet aux patients de garder leurs effets personnels à l'abri, de poser des bouquets de fleurs, des cartes et des photos pour personnaliser l'espace.

3 Grâce à un moniteur de grande taille et haute définition, les professionnels de santé peuvent rapidement communiquer avec les patients et leurs familles en affichant à l'écran les données médicales ou en organisant des vidéoconférences avec un spécialiste ou un membre de la famille.

4 Des tableaux blancs indiquent les changements de personnel et les numéros de téléphone des médecins. Ils permettent aussi aux soignants d'expliquer la situation aux patients et aux familles par des schémas, des informations visuelles.

5 Pocket™, le poste de travail mobile, pour un encombrement minimum, à l'attention du personnel soignant, permet à ce dernier de communiquer en face à face tout en consignait les informations dans le dossier du patient.



PISTES DE RÉFLEXION SUR :

La chambre d'hôpital « outboard »

Les soignants ont suffisamment d'espace pour circuler autour du lit, effectuer les soins dans les meilleures conditions possibles, et communiquer avec les patients et leurs familles. Dégagé du passage, un petit coin tranquille invite les visiteurs à vaquer à leurs occupations tout en restant proches du patient.



1 La table de lit sert également d'espace de consultation.



2 Des fauteuils inclinables au design révolutionnaire signés Empath : revêtement antidérapant, facile et rapide à nettoyer, dossier et assise séparés, réglage multipositions, pour le confort maximal des visiteurs.



<5_MY
par Michael Young et Coalesse

CHALLENGE
DESIGN CONVENTIONS—
CHANNEL
MODERN CRAFT

Pour en savoir plus : coalesse.com/lessthanfive

coalesse®

UN SAVOIR-FAIRE TRADITIONNEL AU SERVICE DU DESIGN MODERNE

Vous êtes-vous déjà interrogé sur le bouton ?

Si la réponse est non, c'est le moment. La première image qui vient à l'esprit, c'est une petite pièce circulaire, en plastique, avec quatre trous parfaitement positionnés en son centre. Une invention d'apparence modeste mais d'une importance mondiale. Et si un bouton était bien plus que cela ? Si cet objet intrinsèquement utile était aussi beau, voire provocant ? Un produit de l'imagination, qui aurait une histoire. Comme un bouton de bois sculpté sur lequel les trous auraient été ingénieusement percés

pour créer avec le fil une série de formes multiples et variées. Cela vous intriguerait. Vous auriez envie de le toucher, de sentir sa texture. Vous auriez envie de découdre tous vos boutons et de les remplacer par celui-ci. Bref, vous ne regarderiez plus jamais un bouton de la même manière.

C'est l'essence même de l'art : une vision artisanale associée à une technique sophistiquée qui fait d'un objet fonctionnel l'expression de la beauté et de l'humanité.

La fibre de carbone (ici) est
devenue le matériau phare de
l'industrie de l'ameublement.

« L’OBJET DE FABRICATION ARTISANALE N’EST PAS FORCÉMENT UNIQUE. IL PEUT ÊTRE REPRODUIT, FABRIQUÉ EN SÉRIE ET CONSERVER CEPENDANT DES VALEURS INTRINSÈQUES. »

Matt Clayson
Directeur, Detroit Creative Corridor Center

Malheureusement, tout comme le bouton, la plupart des espaces de travail laissent peu de place au savoir-faire artisanal. De nombreux managers mesurent la valeur de leur travail à la gestion des coûts et à l'augmentation de la productivité. L'esthétique, le bien-être ou l'engagement des employés sont parfois relégués au bas de la liste des priorités.

Pourtant, il a été montré qu'ils contribuent à la performance globale de l'entreprise, que ce soit au niveau du recrutement et de la fidélisation des talents, de l'engagement des employés ou des cours boursiers.

Les entreprises de premier plan l'ont bien compris et se rendent compte aujourd'hui à quel point le savoir-faire traditionnel peut les aider à concevoir leurs espaces et à exprimer leur culture. Antidote aux espaces de travail manquant cruellement d'inspiration, le savoir-faire traditionnel accentue la fonctionnalité et l'esthétique tout en humanisant l'espace.



La technologie moderne met à la portée de tous un nouveau savoir-faire. Les capacités de conception et de programmation numériques nous permettent de réinventer le travail artisanal.



Moules pour chaises <5_MY en attente des feuilles de fibre de carbone assemblées à la main qui en constitueront la structure légère et pourtant incroyablement résistante.



Aujourd'hui, les fabricants allient à la fois des techniques de fabrication et de finition traditionnelles à la main et un travail de découpe et de perçage sur des machines commandées par ordinateur.



Le Maker Movement

Fabriquer des objets de nos propres mains est une manière de nous définir, d'exprimer notre humanité. En transformant des matériaux ordinaires en quelque chose de nouveau, nous réinventons le monde qui nous entoure.

Par le passé, les artisans étaient des bricoleurs, des inventeurs, maîtres de leurs outils et de leur moyen d'expression. Ils transformaient des matières premières en objets utiles et beaux. Pendant très longtemps, ils ont produit des objets uniques.

Aujourd'hui, le *Maker Movement* s'empare de l'idée de fabriquer à nouveau des objets à la main, mais cette fois via une utilisation innovante de la technologie. La fabrication artisanale touche de nombreux pans de la culture contemporaine, des bières artisanales aux ateliers de fabrication communautaires. Les *Maker Faires* organisées par des communautés fleurissent aux quatre coins du monde.

Le succès du site de vente en ligne Etsy, qui propose des produits faits main et sur mesure, et la popularité croissante et l'abordabilité des imprimantes 3D, montrent que des modes nouveaux de fabrication voient le jour grâce au partage des ressources et des connaissances. Il y a une prise de conscience des différences existant entre les produits fabriqués à la main - qui stimulent l'imagination - et les produits conçus dans un seul but utilitaire.

Selon Matthew Crawford, professeur à l'université de Virginie, « le *Maker Movement* se nourrit d'une idée de base sur nous, êtres humains. Dès l'enfance, nous appréhendons le monde en le manipulant. Nous ne cessons d'expérimenter ».

Aujourd'hui, l'artisanat moderne est accessible à un très grand nombre grâce aux nouvelles technologies. Il représente le lien entre les mondes numériques et physiques, où la technologie convertit les conceptions numériques en artefacts physiques. Les capacités de programmation ont désormais la même valeur que l'habileté manuelle tandis que le mariage des deux nous pousse à repenser le sens de la maîtrise. La boîte à outils des artisans contient peut-être encore des outils d'usinage et de travail du bois, mais elle comprend sans doute aussi des perceuses ou découpeuses commandées par ordinateur. Les *New Makers* savent aussi bien programmer un robot que tricoter un pull.

« L'objet de fabrication artisanale n'est pas forcément unique, précise Matt Clayson, directeur du Detroit Creative Corridor Center. Il peut être reproduit, fabriqué en série et conserver cependant des valeurs intrinsèques. Il raconte l'histoire de celui ou de celle qui l'a conçu. Une histoire qui peut toucher un large marché. C'est ce que la technologie apporte à ce mouvement. »

L'artisanat devient un secteur lucratif.

L'artisanat dans l'espace de travail

Ce n'est peut-être pas un hasard si la catégorie la plus appréciée sur Etsy est celle consacrée aux meubles. Mais si l'on se penche un instant sur le mobilier de bureau, la place réservée à l'artisanat est minime. Les espaces de travail sont conçus dans une optique pragmatique et utilitaire. Le savoir-faire artisanal, lorsqu'il en fait partie, a été utilisé avec parcimonie et peu démocratiquement puisqu'il est surtout présent dans les bureaux des dirigeants.

« L'artisanat peut allier utilité et beauté pour devenir une alternative à la production en série, explique Lew Epstein, directeur général de Coalesse. Son rôle est de s'exprimer dans l'espace de travail à travers l'utilisation de matériaux raffinés ou un mariage homogène entre le numérique et le travail manuel. Il devient un instrument dynamique pour personnaliser l'espace de travail et exprimer les valeurs culturelles de l'entreprise — et enfin enrichir nos environnements et nos expériences travail. »

Selon Lew Epstein, Coalesse voit dans l'artisanat moderne un nom et un verbe. Il est un nom lorsqu'il se définit par son caractère utilitaire. Il est un verbe lorsqu'il décline son utilité en une solution reproductible ou personnalisable, expression d'un savoir différent et de la patte de son créateur. Dans les deux cas, il reste l'élément central de la marque.

« Notre marque donne libre cours à l'inventivité, dit John Hamilton, directeur de la conception chez Coalesse. Nous expérimentons l'idée de l'utilisation de nouveaux matériaux, de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes dans un artisanat moderne où les machines et le travail manuel font bon ménage. Nous essayons de maîtriser ces nouveaux modes de fabrication. »

« NOUS EXPÉRIMENTONS L'IDÉE DE L'UTILISATION DE NOUVEAUX MATÉRIAUX, DE NOUVELLES TECHNOLOGIES ET DE NOUVELLES MÉTHODES DANS UN ARTISANAT MODERNE OÙ LES MACHINES ET LE TRAVAIL MANUEL FONT BON MÉNAGE. »

John Hamilton
Directeur de la conception, Coalesse

La chaise <5_MY par exemple, nouvelle création signée Coalesse, n'est pas, contrairement à ce que pourrait laisser penser son nom, aussi légère qu'elle y paraît. Bien qu'elle pèse 2,3 kg seulement, elle peut en supporter plus de 300. Parce qu'elle est faite de couches de fibre de carbone chauffées dans un moule, un nouveau matériau pour l'industrie de l'ameublement. Le nouveau processus de fabrication intègre un travail manuel conséquent qui vient compléter les étapes mécanisées. « Même les finitions sont faites à la main, précise John Hamilton. On dirait qu'elle sort tout juste du moule, mais elle est fabriquée entièrement à la main, de la conception numérique au produit final. Grâce à une autre forme de conception numérique, nous expérimentons également une nouvelle application couleur pour aider les clients à visualiser, puis à participer aux dernières étapes de la création de la chaise <5_MY. Cette application permet de sélectionner une couleur standard, de personnaliser une couleur (PMS) ou de retrouver une couleur identique à celle d'une photo prise avec un téléphone. Ces associations sont destinées à explorer de nouvelles façons de repousser les limites de l'artisanat moderne. »

« Ainsi, l'artisanat peut aller au-delà du produit final, explique Lew Epstein. C'est un moyen d'associer les autres à une expérience créative, faite d'histoires différentes, de choix et de satisfaction. »



La chaise <5_MY est fabriquée à partir de couches de fibre de carbone chauffées dans un moule. Le processus de fabrication intègre un travail manuel important au niveau de l'assemblage et des finitions des différents éléments usinés pour la fabrication de chaque chaise.

Un nouveau souffle pour le travail artisanal

Le travail artisanal est en pleine réinvention. S'il a produit des objets faits main et rudimentaires, il a aussi donné vie à des objets sophistiqués exposés dans les musées. Il n'a cessé d'évoluer pour devenir aujourd'hui un large mouvement culturel et investir nos lieux de travail. Son expression moderne cristallise habilement un savoir-faire manuel avec la précision des machines. L'alliance du numérique et du physique pour produire et reproduire des créations aussi utiles que belles.

Dans l'espace de travail, l'artisanat est un antidote contre un environnement impersonnel, c'est l'expression de l'individualité et la célébration de la créativité. Grâce à des marques telles que Coalesse, qui explorent sans cesse de nouveaux matériaux, de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de fabrication, l'artisanat poursuivra son évolution naturelle et apportera au monde du travail l'inspiration dont il a besoin pour les décennies à venir.

Bienvenue dans le monde des fabricants du XXI^e siècle. 

LE DILEMME DE LA CROISSANCE

Comment créer des espaces centrés sur l'humain dans un monde en mutation rapide ?

DANS CE NUMÉRO

Problématique

Sur les marchés à croissance rapide comme l'Inde et la Chine, les enjeux auxquels font face les entreprises mondialisées mais aussi les entreprises locales sont nombreux. Pourvoyeuses d'activités de plus en plus sophistiquées, elles se doivent de s'intéresser à la création d'espaces de travail favorables au bien-être et à la productivité des employés de valeur. Une opération qui peut se révéler ardue face à des infrastructures insuffisantes, à un manque de ressources et à des changements constants.

Éclairage

Les entreprises étant passées de la réalisation de tâches simples à des tâches à plus forte valeur comme l'ingénierie des processus, la flexibilité et l'adaptabilité des espaces de travail deviennent des composantes essentielles. Les environnements qui facilitent la collaboration, respectent l'espace personnel de chacun et induisent une forme de sérénité peuvent jouer un rôle déterminant dans la rétention des collaborateurs et le développement d'une culture d'entreprise positive et productive.

Medida

L'amélioration du bien-être dans un environnement à très forte densité commence pour l'employeur par donner à chaque collaborateur le sentiment de contrôler son espace de travail en lui offrant la possibilité de le personnaliser, de changer la position de son bureau, de ranger ses effets personnels. Si une large variété d'espaces peut stimuler la créativité et favoriser le travail d'équipe, une approche « modulaire » de la conception de bureau peut aussi être garante de résilience dans un contexte de changement constant.

Lorsque le géant du conseil Accenture s'est implanté en Inde il y a une vingtaine d'années, les managers étaient surtout focalisés sur les coûts. La concurrence des prix dans l'industrie faisait rage, avec notamment des entreprises locales ambitieuses comme Infosys qui commençaient à défier les grands acteurs mondiaux.

Tout comme la concurrence en matière d'employés qualifiés. Accenture a donc compris qu'il fallait se mobiliser pour attirer et fidéliser les talents. La mise en place d'un espace de travail novateur a fait partie de sa stratégie.

« Dans les premiers temps, la seule chose avec laquelle nous avons dû rivaliser, c'est la rémunération », explique Patrick Coyne, directeur mondial des solutions d'espace de travail chez Accenture. « Puis nous nous sommes rendu compte qu'il fallait élargir notre vision, penser plus large pour fidéliser les talents. Ce qui nous a amenés à réfléchir sur l'« expérience employé » — comment créer une communauté, développer un sentiment d'appartenance. »

Le cas d'Accenture est de plus en plus courant dans des environnements professionnels impitoyables comme l'Inde, la Chine et d'autres marchés en pleine expansion. Avec leurs économies en plein essor et l'explosion du nombre de professionnels instruits et de consommateurs prospères, ces pays établissent un ordre nouveau au sein de l'économie mondiale et forcent les entreprises de tous types à repenser leurs stratégies.

Les marchés en expansion

Ce sont les pays ou régions dont l'économie se développe plus rapidement que la moyenne mondiale, et dont la taille leur permet de représenter au moins un pour cent du produit intérieur brut mondial.



- | | |
|----------------|--------------|
| Brésil | Turquie |
| Mexique | Moyen-Orient |
| Israël | Chine |
| Nigéria | Inde |
| Pologne | Indonésie |
| Russie | Corée du Sud |
| Afrique du Sud | |



QUE SIGNIFIE MARCHÉ EN EXPANSION ?

Les marchés en expansion sont généralement définis comme les pays ou régions dont l'économie se développe plus rapidement que la moyenne mondiale, et dont la taille leur permet de représenter au moins un pour cent du produit intérieur brut mondial. Ils possèdent également un environnement favorable aux entreprises, avec assez d'infrastructures physiques et financières pour être attrayants auprès des investisseurs internationaux. En Asie, des pays comme la Corée du Sud et l'Indonésie en font partie de même que les deux mastodontes régionaux que sont l'Inde et la Chine. Le Mexique, le Brésil, la Turquie et un certain nombre de pays d'Europe de l'Est entrent, eux aussi, dans cette catégorie.

L'émergence de ces dynamos économiques a transformé l'environnement des multinationales, augmentant à la fois les enjeux et les nouvelles opportunités. Les entreprises qui voyaient essentiellement dans les pays en développement une source de main-d'œuvre à faible coût trouvent aujourd'hui des professionnels hautement qualifiés dans des régions comme l'Inde et la Chine, et transfèrent donc leurs activités les plus basiques telles que les centres d'appels vers des zones moins chères comme les Philippines. Les entreprises locales, quant à elles, montent rapidement la chaîne de valeur, et passent souvent du statut de sous-traitants à celui de concurrents mondiaux à part entière dans des domaines allant du génie logiciel à la publicité.

Cet article examine les forces des marchés en expansion qui impactent la Chine et l'Inde aujourd'hui.

En chiffres

84%
de la population mondiale
vivent aujourd’hui dans des
économies émergentes

600 millions
La population urbaine
de la Chine augmentera
de 400 millions et celle
de l’Inde de plus de
200 millions dans les
dix prochaines années

70%
D’ici 2030, près de
70 % de la population
projetée de l’Inde
pourraient appartenir
à la classe moyenne

400 kilomètres
L’Inde devra étendre son
réseau ferré métropolitain
de 350 à 400 kilomètres
chaque année pour
répondre à ses besoins

ENJEUX

Les chercheurs de Steelcase ont réalisé
une étude approfondie en Inde et en Chine
pour mieux comprendre les enjeux uniques
que représente le développement d’activités
sur des marchés en expansion. L’équipe a
identifié trois grandes forces qui impactent
fortement les entreprises et le travail.

Manque
d’infrastructures

Services. Réglementations. Expertise.

Il existe un manque d’infrastructures évident dans
des domaines tels que le transport et les services
publics, mais également un manque de fiabilité au
niveau des réglementations et de la bureaucratie.
Les infrastructures lourdes, comme les routes et
les ponts, sont essentielles pour le transport à
faible coût des marchandises. C’est également
un prérequis pour que les employés se rendent le
plus efficacement possible sur leur lieu de travail.
Selon une étude de McKinsey & Company, l’Inde
devra étendre son réseau ferré métropolitain de
350 à 400 kilomètres chaque année pour répondre
à ses besoins. Accenture, pour sa part, a créé sa
propre flotte de bus privés pour le transport de
ses collaborateurs.

Un réseau électrique peu fiable, des processus de
planification et des codes du bâtiment arbitraires
ou inadéquats, des réglementations sur lesquelles
on ne peut pas toujours compter, des services
Internet et autres services de communication
instables, ne sont qu’un échantillon des problèmes
d’infrastructures pouvant déjouer les plans les
mieux conçus d’une entreprise. Sans oublier le
manque de données précises et d’intelligence de
marché qui ne font que s’ajouter aux incertitudes.

Taux de croissance

Population. Évolution.

Le taux d’urbanisation sans précédent de l’Inde et
de la Chine comporte des enjeux imprévisibles :
la Chine comptera 400 millions de personnes en
plus au cours des 10 prochaines années et l’Inde
200 millions pour la même période.

La croissance vient aussi d’une classe moyenne en
plein essor. D’ici 2030, près de 70 % de la population
projetée de l’Inde pourraient appartenir à la classe
moyenne. Elle comprendra des centaines de
millions de personnes de la génération Y qui, selon
Élise Valoe, chercheuse chez Steelcase, « n’ont pas
été exposées aux mêmes types de problèmes que
leurs parents ». La génération Y en Chine est avide
de changement, d’autant que le pays poursuit son
ouverture à l’international. « Cette population est
optimiste car contrairement à leurs parents, ces
jeunes connaissent les biens de consommation et
la stabilité politique. »

Ressources limitées

Temps. Budget. Espace. Talent.

L’environnement concurrentiel d’aujourd’hui
impacte fortement les marges qui, dans le meilleur
des cas, sont minces. Et la maîtrise des coûts est
inscrite dans l’ADN de plus d’un responsable local.
Personne ne pense à se débarrasser de l’ancien
mobilier, ou même à changer de bureaux, malgré
la densité croissante des espaces de travail - les
managers ont peu de temps à consacrer à ce qui
n’est pas absolument essentiel. Dans le même
temps, pour les multinationales en tout cas, ces
mêmes managers doivent se débattre avec la
nécessité de maintenir les valeurs et les normes
mondiales de l’entreprise.

« Il y a un décalage entre la manière dont les choses
sont supposées se dérouler au niveau local et au
niveau mondial », explique Scott Dorn, directeur
général à la retraite, opérations immobilières
mondiales, chez General Electric.

La chasse aux talents dans ces marchés fait
rage. La main-d’œuvre de l’Inde se développe
rapidement et pourrait augmenter - dans les 25
à 30 prochaines années - de l’équivalent de la
population active des États-Unis. Cependant, la
demande de jeunes diplômés aux compétences
techniques spécifiques et parlant couramment
l’anglais reste forte. La dynamique démographique
de la Chine est différente : sa population étant
vieillissante, le pays sera confronté à une pénurie
de 23 millions de travailleurs hautement qualifiés
en 2020, selon l’étude de McKinsey, en dépit de
vastes programmes de formation et d’éducation.
La recherche Steelcase montre que, dans les
deux pays, attirer et fidéliser des professionnels
qualifiés est un grand sujet de préoccupation pour
les employeurs.

La Chine et l’Inde sont également confrontées à
des contraintes immobilières. Sept des dix marchés
immobiliers les plus chers se trouvent en Asie.
Il en résulte, pour les entreprises implantées
dans les marchés en expansion, un manque
d’espace adéquat pour leurs employés. Elles se
retrouvent freinées dans leur volonté de créer des
environnements propices au travail et forcées de
prendre des décisions difficiles sur la manière de
maximiser l’espace.

ORGANISATION
DU TRAVAIL
EN MUTATION

Pour les Occidentaux, le travail de bureau en Inde et en Chine est souvent associé aux centres d'appels et autres activités fastidieuses. Or, si les centres d'appels continuent d'opérer dans ces marchés, de nombreuses entreprises se tournent vers des activités plus sophistiquées en raison de l'augmentation d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Les opérations d'Accenture en Inde, par exemple, sont passées d'un centre d'appels à des activités plus complexes comme l'analyse et le développement de logiciels.

« L'accélération du développement de produits locaux crée une nouvelle demande pour des employés plus créatifs, hautement qualifiés. Cela change les comportements au travail. Les entreprises n'aspirent pas uniquement à des performances de haute qualité, elles cherchent également à augmenter leur expertise créative. Le type d'activités exercées dans ces marchés est en pleine mutation. Ce qui a d'importantes répercussions sur l'espace de travail », explique Élise Valoe.

L'étude réalisée par Steelcase a identifié quatre types d'organisation : Tâches, Processus, Fonctions, Environnement (voir définitions page ci-contre.)

Bien que l'excellence des tâches et processus soient toujours l'objectif de nombreuses entreprises sur les marchés en expansion, la nature du travail peut changer à une vitesse remarquable. En effet, peu importe le type de travail exercé par une entreprise ou une fonction, elles sont toutes les deux confrontées au changement, que ce soit au niveau individuel ou de l'organisation. Comprendre la nature du travail permettra donc aux entreprises de créer des environnements de travail compétitifs.



Types d'organisation

ORGANISATION BASÉE SUR LES FONCTIONS

Entreprises s'efforçant de stimuler la créativité et la discipline nécessaires pour que les compagnies ou divisions locales deviennent des acteurs mondiaux, ou servent de centres d'excellence pour des fonctions spécifiques.

DIFFICULTÉ

Le manque de talents spécialisés limite l'expertise et la croissance de l'entreprise.

FACTEURS

Renforcement de l'expertise ; fidélisation des talents ; prise en charge des différents modes de travail.

OBJECTIF DE L'ESPACE DE TRAVAIL

Créer des conditions favorables pour les plus performants

ORGANISATION BASÉE SUR LES TÂCHES

Entreprises mettant l'accent sur l'optimisation des coûts afin de devenir une ressource viable pour des processus et services relativement simples tels que les centres d'appels.

DIFFICULTÉ

L'engagement actif des employés est difficile à réaliser avec des tâches répétitives.

FACTEURS

Accent sur le coût par personne ; postes de travail à forte densité ; faible motivation des employés ; taux de renouvellement du personnel élevé.

OBJECTIF DE L'ESPACE DE TRAVAIL

Renforcer l'engagement des employés

ORGANISATION BASÉE SUR L'ENVIRONNEMENT

Entreprises désireuses de devenir des entreprises véritablement intégrées à même de saisir les opportunités mondiales et de piloter des équipes multiculturelles distribuées et hautement collaboratives.

DIFFICULTÉ

Le caractère complexe d'un travail distribué au niveau mondial limite vitesse et flexibilité.

FACTEURS

Collaboration distribuée ; direction et contrôle hiérarchique ; flux d'informations faible ou restreint.

OBJECTIF DE L'ESPACE DE TRAVAIL

Développer la confiance

ORGANISATION BASÉE SUR LES PROCESSUS

Entreprises aspirant à devenir une source d'expertise efficace et de haute qualité dans des domaines tels que l'ingénierie, l'approvisionnement et l'analyse.

DIFFICULTÉ

Des conditions de travail imprévisibles empêchent d'obtenir des résultats de qualité cohérents.

FACTEURS

Formation d'un grand nombre d'employés rapidement ; évolution des processus de travail et des équipes ; problèmes imprévus.

OBJECTIF DE L'ESPACE DE TRAVAIL

Développer une résilience

CHANGER LES STÉRÉOTYPES

Le stéréotype du centre d'appels ne semble pas laisser beaucoup de place à la créativité dans la conception des environnements de travail : des espaces denses, des rangées de postes alignés à l'identique, des employés interchangeableables. Et pourtant, la sociologie d'un centre d'appels est complexe, et les subtilités d'agencement et de fonctionnement peuvent faire des uns des lieux productifs et efficaces, et des autres des lieux déprimants où le taux de renouvellement du personnel est élevé. Un opérateur de centre d'appels motivé et heureux fournira un bien meilleur service qu'un opérateur malheureux et aliéné.

« Attirer et fidéliser les employés est une préoccupation quotidienne », confie Bruce Bungaard, directeur de l'immobilier au sein du United Health Group, propriétaire de grands centres d'appels en Chine. « L'agencement général, la qualité de la prestation et des équipements jouent un rôle important dans la façon dont les employés perçoivent leur lieu de travail. Notre objectif est de développer un environnement flexible et adaptable afin d'accompagner les entreprises pour lesquelles nous travaillons. »

Toutefois, les entreprises « doivent faire preuve de prudence lorsque le capital commence à peser sur la compétitivité ». Pour le dire autrement, la clé est de faire du centre d'appels un lieu plus attrayant et productif sans qu'il coûte plus cher.

L'une des principales difficultés à surmonter dans un centre d'appels à forte densité est de faciliter ce que les chercheurs Steelcase appellent la collaboration dyadique, ou en face à face. Un mode de travail crucial pour de nombreuses entreprises implantées dans les marchés en expansion. En cas de difficulté avec un client, un opérateur peut ainsi demander de l'aide à un manager ou à un collègue plus expérimenté qui viendra s'asseoir à ses côtés. Le confort de tous est donc primordial.



L'un des principaux défis à relever dans un centre d'appels bondé est de faciliter le travail dyadique, ou la collaboration en face à face.

La collaboration dyadique est également centrale lors d'activités plus sophistiquées axées sur l'excellence des processus comme dans le centre d'ingénierie de Cummins Inc. à Pune, en Inde. Les employés y traitent les résultats des analyses des moteurs pour d'autres groupes Cummins dans le monde. Il est donc essentiel que les flux de travail soient efficaces, précis et prévisibles.

Contrairement aux centres d'appels, les ingénieurs et les analystes travaillent ensemble au sein de petites équipes, et partagent leur plan de travail avec leur responsable. Mais la collaboration informelle en face à face, très répandue, témoigne de l'équilibre encore fragile mais sain qui existe entre la nécessité de gérer des processus rigoureux et complexes et celle de laisser un degré de flexibilité suffisant qui permette de résoudre les problèmes efficacement.

Les équipes de Cummins ont souvent besoin de contacter leurs collègues à l'étranger, ce qui requiert la mise en place de spécificités propres pour favoriser la communication à l'échelle mondiale. En outre, la taille des équipes varie fréquemment, en fonction des projets. Il est donc nécessaire de pouvoir modifier la configuration des bureaux.

Mahendra Bangalore, directeur des systèmes d'information pour Willis Processing Services (Inde), division du Willis Group, géant du courtage d'assurance, explique que les jeunes diplômés recrutés par l'entreprise souhaitent travailler dans un espace « animé, lumineux et coloré ». « Nous voulons que chaque jour, ils aient envie de venir travailler », ajoute-t-il.

Willis prévoit d'ouvrir un nouveau siège social de 12 000 m² qui pourrait servir de modèle pour l'ensemble des sites de l'entreprise. Dans les nouveaux locaux, certains espaces sont dédiés à une collaboration formelle et informelle.

L'autre impératif, selon Mahendra Bangalore, est que tous les espaces soient multifonctionnels et faciles à reconfigurer car sur la plupart des sites deux ou trois équipes se succèdent chaque jour et le travail évolue sans cesse. Des séparations amovibles aux prises électriques spécifiques, tout est testé dans le cadre de l'effort visant à créer un « modèle de bureaux pour le futur » où les dernières technologies et une nouvelle conception de l'espace ont leur place. Ce modèle visera également à reproduire l'utilisation qui est faite actuellement au siège de l'entreprise de hauts plafonds et d'une lumière naturelle afin de créer un environnement agréable tout en renforçant les valeurs de l'entreprise autour de la transparence et de l'ouverture. Les espaces de travail cloisonnés traditionnels n'existeront pas.



INSPIRATION ET MOTIVATION DES EMPLOYÉS

employés en dehors du bureau. « Les difficultés rencontrées chaque jour par les employés pour se rendre sur leur lieu de travail peuvent avoir des répercussions », note Jason Heredia, faisant allusion aux trajets, longs et stressants, et aux conditions de vie souvent difficiles. « Le bureau, dit-il, peut devenir une sorte de sanctuaire, un lieu protégé des difficultés quotidiennes. Il est donc particulièrement important d'«humaniser la densité». »

Pour les entreprises visant l'excellence fonctionnelle, les professionnels hautement qualifiés sont un atout majeur. L'enjeu est pour elles de retenir les employés clés, non seulement pour leur productivité mais aussi leur inspiration et leur motivation. « Les compétences, l'expertise et la motivation des employés sont essentielles au développement de l'excellence fonctionnelle », explique Élise Valoe. « Il est important de veiller à ce que les employés soient autant inspirés qu'engagés dans leur travail. »

L'opérateur de télévision par satellite Tata Sky, une coentreprise entre le groupe indien Tata et Sky Television (21st Century Fox), a créé pour les 190 employés de son siège des espaces de jeu et de convivialité. Son étonnant plan circulaire, avec le logo du groupe parfaitement visible, donne une impression d'ouverture. Le but était de créer un espace dynamique destiné à encourager la créativité et les échanges spontanés, tout en insufflant un fort sentiment d'appartenance et de fierté.

Les entreprises, pour s'adapter au rythme du changement, se doivent de commencer à intégrer différents types d'espaces de travail en leur sein et d'accompagner ainsi efficacement leurs employés. « Lorsque ces marchés en expansion arrivent à maturité, l'espace a lui aussi besoin de s'adapter et de mûrir », précise Jason Heredia, vice-président marketing de Steelcase Asie-Pacifique.

Mais l'obstacle majeur à cette démarche n'est autre que la densité, un élément incontournable de la vie en Asie qui régit souvent non seulement les conditions de travail, mais aussi le quotidien des


Dans une grande partie de l'Inde, les transports en commun peuvent être cauchemardesques et la question de la sécurité y est une préoccupation majeure. Ainsi une entreprise qui souhaite avoir dans ses locaux des employés heureux et engagés doit s'intéresser à cette problématique.

Elle doit aussi savoir que, contrairement à leurs collègues occidentaux, les employés indiens n'ont pas le luxe de choisir où ils travaillent. Et si dans certaines régions du monde, les employés peuvent aller prendre un café au coin de la rue, pour s'aérer, réfléchir, rencontrer des collègues, la réalité sur les marchés en expansion est tout autre. De tels endroits n'existent pas ou bien sont difficiles d'accès car il faut traverser une rue à six voies - pas vraiment pratique pour une courte pause. Sur le nouveau site du Willis Group, le restaurant d'entreprise est conçu pour accueillir des réunions de travail et des rencontres informelles - une sorte de Starbucks interne.

**« Le bureau peut
devenir une sorte
de sanctuaire. »**

Jason Heredia
Vice-président marketing
Steelcase Asie-Pacifique

**CONCEPTION
DE BUREAUX :
UN CATALYSEUR
DU CHANGEMENT**

84 % de la population mondiale vivent aujourd’hui dans des économies émergentes. Les opportunités dans ces marchés sont illimitées, mais les défis sont de taille. Malgré les problèmes, que les entreprises ne peuvent pas contrôler ou même influencer, il existe des stratégies à déployer pour prospérer dans des conditions volatiles. Parmi celles-ci, l’environnement de travail peut être conçu comme un catalyseur du changement. S’il est créé dans l’optique d’accompagner les employés dans leur travail d’aujourd’hui et de demain, il peut alors favoriser à la fois l’efficacité et la créativité, motiver, libérer le potentiel de chacun et participer à la réussite de l’entreprise. 



LA RÉALITÉ

CHANGEMENT CONTINU	RESSOURCES LIMITÉES	OBSTACLES INFRASTRUCTURELS
-----------------------	------------------------	-------------------------------

Trois façons de relever ces défis :

- 1. Améliorer le bien-être des employés même dans des environnements à forte densité
- 2. Aménager plusieurs espaces dans un environnement limité
- 3. Assurer la résilience maximale face aux exigences en constante évolution et aux ressources limitées

1 AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS MÊME DANS DES ENVIRONNEMENTS À FORTE DENSITÉ

Il est essentiel, pour que les employés restent engagés, que leur espace de travail soit conçu pour répondre à leurs besoins physiques, cognitifs et émotionnels. Cela est vrai des environnements de travail partout dans le monde, mais encore plus dans les marchés en expansion où les attentes des employés augmentent en même temps que les changements autour d'eux.

Selon Michael Held, directeur de la conception, Steelcase Asie-Pacifique : « Le travail d'aujourd'hui est à la fois physiquement et cognitivement exigeant. Les environnements de travail devraient donc être conçus pour aider chaque employé à gérer le stress qu'ils engendrent. [...] Vous ne parviendrez peut-être pas à réduire la densité mais vous pouvez faire en sorte que l'expérience soit la plus agréable possible. ». Dans les centres d'appels par exemple, une simple surface « touchdown » à l'extrémité d'un plan de travail peut permettre aux employés de déposer leurs effets personnels et de patienter plus confortablement lors d'un changement de poste.

« Donner aux employés un sentiment de confort et de contrôle dans leurs espaces de travail individuels participe également d'une meilleure expérience », ajoute Michael Held. Dans un centre d'appels, un simple tableau blanc pour dresser des listes ou une étiquette nominative sur une chaise peuvent donner un sens de l'ordre et de la propriété. Un espace pour ranger un sac à dos ou des chaussures peut en effet devenir particulièrement important lorsque le bureau - même bondé - devient un peu une seconde maison pour les employés qui effectuent de longues journées et de longs trajets domicile-travail.

Cette manière de privatiser l'espace permet également de l'humaniser. Selon Michael Held, il n'est pas nécessaire que ces éléments constituent des limites physiques ou visuelles. « Un petit écran sur un plan de travail peut donner aux employés un sentiment d'espace personnel dédié à chacun. Permettre aux gens de personnaliser leur espace de travail, même un peu - un panneau d'affichage pour les photos de famille et d'amis, une liberté de choix dans la façon de se placer à son poste - peut aussi humaniser un lieu bondé.

Michael Held recommande également de donner aux employés la possibilité de changer de positions au cours de la journée, comme s'allonger, s'asseoir, se mettre debout. Elles sont essentielles au bien-être physique et cognitif, et aident les employés à rester concentrés et engagés. Beaucoup de lumière naturelle participera également d'une meilleure ambiance générale.



Des espaces où les séparations de faible hauteur disposées de façon stratégique favorisent la socialisation et les échanges rapides entre collaborateurs, en position debout.



Rendre les relations plus transparentes pour aider les équipes distribuées à se sentir sur un pied d'égalité et pour établir la confiance. Intégrer des paramètres qui encouragent les changements de positions et aident les utilisateurs à rester engagés.



Inclure les responsables dans l'espace ouvert pour accélérer la résolution des problèmes et le partage des connaissances.

Pour en savoir plus sur le bien-être au travail. Voir magazine 360, Numéro 67 Bien-être : une question fondamentale

2 **CRÉER PLUSIEURS ESPACES DANS UN ENVIRONNEMENT LIMITÉ**

La mise à disposition d’espaces pouvant s’adapter aux différents modes de travail des employés est une démarche en faveur de leur bien-être - et de leur fidélisation.

Mais cette multiplicité d’espaces est très différente dans les marchés en expansion à forte densité, pour la bonne et simple raison qu’il y a moins de mètres carrés disponibles. « L’idée d’un espace à fonction unique est un vrai luxe dans ces régions », précise Michael Held. « Lorsque l’environnement est vraiment limité, les possibilités se réduisent automatiquement. Les espaces doivent être conçus de manière à être polyvalents ».

Une solution de type bench, par exemple, peut être conçue pour faciliter le travail individuel et collaboratif.

« Plus d’espace ne l’améliore pas forcément », souligne Michael Held. « Les facteurs à prendre en considération sont l’optimisation de l’environnement de travail et des zones connexes. » Pour les managers, les espaces individuels doivent faciliter le mentorat. Malgré une proximité physique avec leurs équipes, le partage d’un plan de travail par exemple, les managers occupent une position hiérarchique qui doit aussi s’affirmer dans l’espace qui leur est dédié. Cela passe par un bureau légèrement plus grand, une deuxième surface de travail, une zone de rangement plus importante, ou une deuxième chaise pour le travail collaboratif (la hiérarchie prédomine encore en Inde et en Chine). Et aussi par un agencement qui facilite le partage des connaissances.

Un espace ouvert supplémentaire à l’extrémité d’un plan de travail peut également servir à une conversation informelle ou un travail collaboratif en face en face.

Les espaces informels sont particulièrement propices à la créativité : dans les bureaux de l’agence de publicité Ogilvy & Mather’s à Mumbai, le coin cuisine sert de salle pour les fêtes d’anniversaires et les échanges — essentiels pour la culture d’entreprise. De petites équipes investissent également le lieu pour travailler de manière informelle. Il règne ainsi au sein du bureau un sentiment de liberté et de dynamisme.



Des espaces protégés pour permettre aux employés de se concentrer ou d’avoir des conversations en face à face. Ils peuvent être distribués un peu partout en fonction des demandes.



Des espaces multifonctionnels : utilisation des zones d’accueil, des halls d’entrée et des cafés pour un travail collaboratif informel et pour les échanges.



Créer une zone pour un travail ciblé grâce à un aménagement de type bench. Le rail intégré libère de l’espace puisqu’il permet de retirer de la surface de travail des éléments comme les écrans. Il facilite également un travail dyadique dans un espace individuel, des collègues pouvant apporter rapidement leur assistance en cas de difficulté.

3 **ASSURER LA RÉSILIENCE MAXIMALE FACE AUX EXIGENCES EN CONSTANTE ÉVOLUTION ET AUX RESSOURCES LIMITÉES**

L'ultime facteur critique dans la conception d'espaces de travail sur les marchés en expansion n'est autre que la résilience. Comment l'espace peut aider les entreprises à répondre à l'évolution rapide des processus, des besoins professionnels et de la démographie ? Face à la croissance rapide et au travail mobile, il est impératif de modifier rapidement et facilement l'agencement des bureaux sans pour autant partir de zéro.

Selon Michael Held, la réponse se trouve dans la flexibilité ou la modularité. Les structures modulaires, fabriquées à partir de composants facilement reconfigurables, permettent d'adapter l'espace en fonction des besoins de l'entreprise. Par exemple, les solutions de type bench offrent la possibilité d'ajouter ou de supprimer rapidement des éléments sans déplacer les unités de base du plan de travail. Si la taille de l'équipe change ou que l'on souhaite passer d'un travail collaboratif à un travail individuel, il suffit d'agrandir les surfaces de travail et d'installer des écrans de séparation.

Les espaces multifonctionnels à même de prendre en charge plusieurs activités constituent également un élément clé. Les environnements de travail doivent être conçus dans l'optique de rapprocher les individus, les ressources et les outils. C'est ce qu'on appelle le clustering ou regroupement qui peut favoriser l'échange d'idées et d'expériences.



Des espaces de travail collaboratif multifonctionnels : intégrer des paramètres sociaux pour favoriser l'établissement de contacts, les moments de détente. Offrir des opportunités d'interactions sociales pour développer la confiance et cultiver un sens de la communauté.



Principes de planification modulaire : répondre rapidement à l'évolution des besoins avec des solutions de type bench qui permettent d'ajouter ou de supprimer facilement différents éléments, sans déplacer les unités de base. Si la taille des équipes change, il est possible d'ajouter extensions et séparations à la surface de travail.



Des environnements de travail plus dynamiques : intégrer des espaces informels pour permettre aux équipes d'effectuer des activités plus complexes et pour répondre à des besoins de collaboration spontanée.

INSUFFLER L'ESPRIT START-UP

AUTHENTICITÉ. PERSONNALITÉ. SOUPLESSE. PASSION.

Les start-up cumulent les bons points : elles stimulent l'innovation, repoussent les limites et renforcent le poids considérable qu'ont les entrepreneurs sur les marchés. Elles gèrent leurs entreprises avec dévotion et transparence, alimentant ainsi un type particulier de culture qui fait l'envie des grands groupes à la recherche de cette même énergie. Les start-up sont petites et dynamiques, et comptent bien le rester. Parce que, avouons-le, leur culture unique, contagieuse, leur permet d'être plus réactives.

Que se passe-t-il lorsque les grands groupes ont l'ambition d'insuffler énergie, authenticité et passion dans leurs environnements ? Comment les « intrapreneurs », les responsables d'équipe novateurs et créateurs d'espaces au sein des grandes entreprises, renouent avec cet esprit start-up ?

Est-il possible d'insuffler un esprit d'entreprise ou de reconquérir un sentiment de « culture start-up » quelle que soit la taille de la société ?

Pendant un an, Turnstone s'est interrogé sur ces notions d'entrepreneur et d'intrapreneur. Les résultats de notre exploration de la culture et de son lien organique avec l'espace de travail sont pour le moins édifiants quant au changement des comportements.

Voilà ce que nous apprennent les entrepreneurs qui cherchent à accélérer leurs résultats en tirant parti de leur culture et de l'espace, et les intrapreneurs qui cherchent à réinventer la culture de leur entreprise.



Fusionary, studio numérique basé à Grand Rapids (Michigan), incarne la culture start-up où chacun est libre de choisir la position qui lui convient pour travailler.

Favoriser les cultures « non corporate »

L'ambiance décontractée, « non corporate », ou ce qu'on appelle aussi la « culture start-up » est très prisée des grands groupes. Elle est synonyme d'appartenance à une équipe avec laquelle on aime travailler où la personnalité de chacun compte et où règne une plus grande liberté quant aux modes de travail. Bref un environnement flexible, authentique qui favorise l'engagement des employés, leur donne le sentiment d'être importants et d'appartenir à un groupe.

« Selon nous, l'espace est un outil pour développer la culture, engager le capital humain et, au fil du temps, améliorer une marque », explique Kelly Ennis, fondatrice et directrice de The Verve Partnership à Baltimore, un cabinet d'architecture spécialisé dans la création d'espaces au service d'opportunités stratégiques. En tant que designer, Kelly Ennis reconnaît que pour s'imprégner de la culture start-up, il faut manifester une certaine intentionnalité.

« Une marque ne se résume pas à un logo ou à la couleur d'un mur. Elle exprime qui vous êtes et peut-être plus encore : ce que les autres pensent de vous, précise-t-elle. Culture et identité sont intimement liées. La mission des architectes et des designers est de faire en sorte que l'espace de travail reflète les deux de façon équitable et authentique. »

Sam McBride, co-fondateur de RxBar à Chicago, souligne l'importance du rôle de l'espace, de la culture et de la marque dans la relation client et la croissance de l'entreprise.

« Nos barres protéinées ne contiennent que six à huit ingrédients, sains et de la meilleure qualité. Lorsque nous avons réfléchi à la conception de nos bureaux, nous avons voulu qu'ils reflètent notre produit. Nous avons donc créé un espace sain, moderne et simple, explique-t-il. Nos clients peuvent voir ainsi que pour nous, la qualité et la simplicité s'expriment non seulement dans nos produits mais aussi dans notre environnement quotidien. Ils sont authentiques parce que nous sommes ce que nous vendons. »

Une étude récente menée par Turnstone auprès de plus de 500 dirigeants de petites entreprises est venue confirmer l'existence de ce lien. Elle a révélé en effet que 80 % des personnes interrogées reconnaissent le rôle direct que joue l'espace dans la promotion d'une culture dynamique, tandis que 90 % déclarent que la culture est non seulement un atout majeur, mais un facteur important de la réussite de l'entreprise.



« Vous essayez de plaire en proposant autre chose que des tréteaux et une porte. De plaire à des personnes qui tiennent toujours à cette idée mais qui recherchent un certain sens de l'organisation, de l'ordre. Sans tomber dans les extrêmes, il ne faut pas non plus que ce soit le chaos. »

Tom Polucci
Directeur, architecture d'intérieur, HOK.
Cabinet d'architecture, d'ingénierie et de planification urbaine

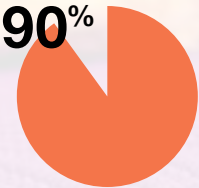
Si au début, l'ambiance dans les petites entreprises est plutôt détendue, il est plus rare qu'elle perdure, notamment dès qu'elles passent la barre des 10 employés. Car les dirigeants commencent à s'interroger sur la mise en place de normes, de politiques et de procédures. Et certains trouvent que la croissance exponentielle de l'entreprise a fait perdre à la vie de bureau le côté insouciant des débuts.

Parallèlement, les intrapreneurs des grands groupes ressentent une pression similaire quoique légèrement différente puisqu'on attend d'eux plus de souplesse. Et bien qu'un environnement bien aménagé, des ressources suffisantes et des années d'expérience les séparent de certaines sociétés plus jeunes, les intrapreneurs affichent la même volonté de défier le statu quo.

Enrique Godreau III, vice-président senior du développement chez UPGlobal, une organisation à but non lucratif qui se consacre au renforcement des collectivités en stimulant le leadership local et l'entrepreneuriat, a passé plusieurs années à interagir avec les start-up et les penseurs innovateurs au sein de grands groupes. Il observe que de nombreuses entreprises financièrement performantes continuent de suivre le chemin qui les a menées au sommet, soit en mettant l'accent sur l'optimisation de leurs produits ou services. Les intrapreneurs, d'un autre côté, repoussent les limites et remettent tout en question.



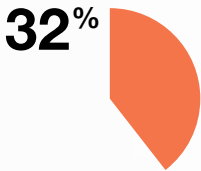
Turnstone a récemment mené une enquête auprès de 515 entreprises employant plus de 100 personnes.



90 % considèrent la culture comme fondamentale pour la réussite de leur entreprise



80 % sont convaincus que leur environnement participe à la promotion d'une culture dynamique



32 % des jeunes de la génération Y souhaitent travailler dans des positions décontractées

10% des collaborateurs

Lorsque les dirigeants souhaitent faire perdurer la culture d'entreprise



« Donner aux collaborateurs cette liberté, c'est s'assurer de façonner une culture. Les plus jeunes comme les plus âgés sont en demande. Donner le choix, tout en gérant la qualité, mène vers le résultat escompté. »

Ryan Walsh
Directeur partenariats, MassChallenge
Accélérateur de start-up qui a propulsé plus de 600 nouvelles entreprises depuis 2010

« Il est si facile de se dire que les choses sont ce qu'elles sont. Les intrapreneurs admettent que les entreprises prospères doivent être prêtes à remettre en question ce qu'elles font aujourd'hui - et pas seulement à optimiser ce qui a été fait par le passé, dit Enrique Godreau III. Avoir une vision de culture start-up n'a rien de rebelle, c'est révolutionnaire. Et chercher à l'atteindre n'autorise pas uniquement les collaborateurs à être révolutionnaires, authentiques et novateurs. Il en va aussi de leur responsabilité. »

Les intrapreneurs se rendent compte également qu'ils sont en concurrence avec les start-up pour attirer, fidéliser et motiver les talents. Qu'ils gèrent des équipes de développement produits, RH, informatique, marketing, ventes ou les cadres dirigeants eux-mêmes, les intrapreneurs savent que si leurs espaces ne reflètent pas des idéaux culturels, leur organisation se fera devancer par la concurrence.

Une nouvelle façon de s'asseoir

On reconnaît immédiatement les employés des start-up à leur position assise lorsqu'ils travaillent. L'étude menée par Turnstone a montré que l'une des composantes clés de la culture start-up est justement de donner aux collaborateurs la possibilité de s'asseoir où ils veulent et comme bon leur semble. C'est par là que passe la création d'un environnement de travail motivant. Des postures de travail alternatives pour insuffler un vent de liberté et stimuler une ambiance start-up dynamique. Selon la même étude, pas moins de 32 % des professionnels âgés de 18-34 ans préfèrent travailler assis sur des poufs, des tabourets ou autres options similaires pour plus de confort et de productivité.

Brian Hoffman, responsable du développement commercial chez Startx, un accélérateur à but non lucratif basé au cœur de la Silicon Valley, a remarqué cette tendance dans sa propre entreprise.

« Nous avons installé des bureaux à l'étage dans un espace spécialement conçu mais ils ont préféré des "postes" plus décontractés. »

Le rythme du travail de bureau aujourd'hui a également fait des tables hautes et des bureaux hauts des lieux prisés. Plutôt que de s'asseoir à des postes de travail pour répondre à leurs e-mails, les employés ont tendance à graviter autour des tables réglables ou des surfaces de travail hautes d'où ils peuvent aller et venir rapidement.

« Pourquoi attendre la prescription d'un médecin pour travailler en position debout ?, demande J. Kelly Hoey, business angel, intervenante et stratège en réseaux basée à New York. Si nous voulons obtenir le meilleur de nos collaborateurs, pourquoi ne pas créer un environnement de travail évolutif en fonction des modes de travail ? Chacun a une manière propre de travailler. Et selon les moments de la journée, les besoins changent pour rester le plus performant possible. »

L'envie de « faire par soi-même »

Il existe un lien étroit entre l'esprit de conservation et l'envie de « faire par soi-même » de nombreux entrepreneurs et intrapreneurs. En intégrant des matériaux ou des objets uniques exprimant la personnalité et les goûts du fondateur, les entrepreneurs ont déclenché une course folle aux espaces les plus séduisants. Ils tirent parti des partages de photos sur les réseaux sociaux pour montrer ce qu'ils aiment et ce qui les inspire, puis cherchent sans relâche à créer un espace qui leur correspond.

Dana Verbosh, architecte d'intérieur pour le cabinet Gensler, a bien voulu partager avec nous l'histoire d'une jeune start-up technologique à Baltimore. D'abord basé dans un sous-sol, ce client a récemment acquis un espace dans un quartier

montant de Baltimore où il va occuper le troisième étage d'un bâtiment des années 1900. Un ancien théâtre riche en détails architecturaux avec des plafonds de 7 mètres de haut.

« Ce groupe sait qu'un espace astucieusement pensé permet de renforcer la culture d'entreprise. Nous avons donc récupéré du bois dans les vieilles maisons de Baltimore pour créer un mur d'affichage unique et d'autres éléments de ce type. Notre travail consiste à raconter une histoire visuellement convaincante tout en veillant à ce que l'espace ait une durabilité commerciale. »





POUR COMMENCER

Quel sens revêtent ces tendances pour les entrepreneurs, les professionnels de l'immobilier, les créateurs d'espaces dans les grands groupes, les services généraux, les incubateurs d'entreprises et les penseurs novateurs ? Est-il vraiment possible d'insuffler - ou de reconquérir - un sentiment de « culture start-up » ?

Nous pensons que la réponse est : « Absolument ». Voici par quoi vous pouvez commencer :

Conseil #1 : Faites de votre espace le reflet de votre culture

Repoussez les limites au niveau des matériaux et choisissez des finitions novatrices pour créer une ambiance énergique ou chaleureuse de qualité commerciale. Adopter l'esprit du « faire par soi-même » en ajoutant des éléments uniques qui expriment qui vous êtes et ce que vous aimez.

« Chacun essaie de s'exprimer. Pour se créer une identité. Pour définir une marque. À travers un espace et des collections d'objets. »

Tom Polucci
Directeur, architecte d'intérieur, HOK

Conseil #2 : Susciter l'innovation

Soutenez les intrapreneurs dans votre écosystème en leur donnant un espace dédié à la créativité débridée et une vraie liberté d'innover. Si possible, éloignez-les physiquement pour les aider à activer un nouveau sens de la culture start-up. Leurs compétences intrapreneuriales sont les vecteurs pour renforcer votre entreprise.

« Les intrapreneurs présentent leurs idées via des tableaux de conférence, des Post-it et des dessins. Vous avez besoin d'un espace pour ce type d'interaction. Pour qu'ils puissent partager leurs idées. ».

Enrique Godreau III
Vice-président directeur, Développement, UPGlobal

Une organisation à but non lucratif qui se consacre au renforcement des collectivités en stimulant le leadership local et l'entrepreneuriat.

Conseil #3 : Opter pour l'authenticité et la souplesse

Ajoutez des espaces lounge et des tables hautes pour plus d'ergonomie. Faites savoir que vous avez confiance en votre équipe, que vous respectez ses choix d'espaces et de positions de travail qui favorisent la productivité et la concentration. Créez d'autres espaces où règnent le calme, la collaboration et le plaisir de travailler.

« Les lieux les plus populaires sont les cafés, qui ressemblent davantage à des petits restaurants avec un espace lounge. En termes de conception d'idées et de collaboration, les espaces informels sont plus productifs. »

Benjamin Dyett
Co-fondateur, Grind

Un espace de coworking basé à New York et à Chicago dédié à la création d'expériences de travail « sans frictions ».

coalesse®

Massaud Lounge avec Ottoman—
par Jean-Marie Massaud

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



R A P P R O C H E R L E S
C O L L A B O R A T E U R S
D E L A V I S I O N D E
L ' E N T R E P R I S E

Imaginez que vous venez d'intégrer une équipe très importante. Votre travail consiste à conduire le changement de la culture de votre entreprise pour favoriser la transparence, la confiance et la collaboration. Il s'agit d'une directive du CEO basée sur sa vision ainsi que sur les recherches coûteuses d'un consultant des plus respectés. La première chose qu'on vous demande de faire, c'est de signer une clause de confidentialité interne, pour veiller à ce que vous ne divulguiez pas le travail de votre équipe avec le reste de l'entreprise.

Ou bien imaginez que vous entriez au siège social d'un grand fabricant qui cherche à revitaliser sa marque avec de nouveaux produits. Ses dirigeants essaient d'apporter plus de style et de cachet à l'image de l'entreprise avec une nouvelle campagne de publicité axée sur la conception. Ils encouragent donc leurs collaborateurs à penser de façon innovante pour apporter une nouvelle énergie à la culture de l'entreprise. Et cependant, l'espace de travail remonte aux années 1920 : une succession de bureaux individuels démodés installés dans un ancien site de fabrication.

Des histoires comme celles-là - où les réalités des collaborateurs sont en contradiction totale avec le but recherché par l'entreprise - sont bien trop fréquentes. « Nous voyons cela tout le temps, dit Jennifer Jenkins, chef de groupe Applied Research + Consulting team (ARC), Steelcase. Et pourtant, la vision de l'entreprise est l'un des éléments clés de l'engagement des collaborateurs. »

Au vu des nouvelles réalités économiques, l'engagement des collaborateurs est un élément indispensable pour les entreprises d'aujourd'hui.

« La vision est pour nous à la croisée de la stratégie, de la marque et de la culture, explique-t-elle. Lorsque les trois convergent, l'engagement se développe et l'entreprise aussi. Nous définissons des stratégies pour améliorer l'expérience de travail quotidienne et pour aider les entreprises à exprimer clairement la vision qu'elles poursuivent afin de pouvoir véritablement se développer. »

LA QUESTION
DE LA VISION

Curieusement, selon l’institut Gallup, seuls 3 employés sur 10 dans le monde sont activement engagés dans leur travail - un ratio qui a à peine bougé en une décennie. Seul 1 sur 10 est considéré comme un bon manager. Et l'impact du coût pour l’entreprise atteint des centaines de milliards de dollars.

Mais quand l'engagement des employés se porte bien, la performance des actions monte en flèche avec un bénéfice par action de près de 150 %. Les employés génèrent des taux de productivité, de rentabilité et de satisfaction client beaucoup plus élevés, et connaissent moins d'incidents en rapport avec la sécurité.

Quelle est la recette pour que les entreprises soient en phase avec leur vision ? Il n'y a pas de solution miracle pour transformer instantanément une entreprise. Mais il existe un puissant mélange de stratégies éprouvées pour améliorer l'expérience de travail et rapprocher les réalités quotidiennes des collaborateurs et les objectifs de l'entreprise. Cela commence souvent par une recherche de but ou de sens, selon Jennifer Jenkins.

Aujourd'hui, les discussions autour du sens sont vives et fluides. Elles touchent au bien-être, à l'économie et à la psychologie. Et elles se tiennent partout. Du plus récent Forum économique mondial de Davos aux conseils d'administration de certaines des entreprises les plus innovantes au monde qui cherchent à intégrer leur vision dans tous les aspects du travail. John Mackey, co-fondateur de Whole Foods déclarait récemment dans une interview : « Les gens veulent plus que de simplement gagner leur vie. Ils sont en quête de sens, de but, ils veulent sentir que leur travail peut faire une différence dans le monde. ».

Une autre voix éminente s’exprime à ce sujet. Celle d’Aaron Hurst, auteur de *The Purpose Economy* (Une économie du sens). « Les individus trouvent un sens à leur vie lorsqu'elle les enrichit personnellement, quand ils entretiennent des relations importantes avec les autres et quand ils sont au service de quelque chose de plus grand qu'eux, écrit-il. Ils poursuivent des objectifs personnels, sociaux et sociétaux. »

Selon Aaron Hurst, cette quête de sens n’est pas nouvelle ; elle remonte aux philosophes grecs. Ce qui est différent aujourd'hui est qu'elle est le moteur de tout un mouvement, ou comme Aaron Hurst le fait valoir, d'une économie émergente. L'économie du sens trouve son élan dans les échecs de l'économie précédente où l'argent était roi et la quête de sens une lointaine préoccupation. La récession mondiale a fondamentalement changé les valeurs et les priorités, exacerbant le besoin de stabilité et de but. Aujourd'hui, les individus sont à la recherche d’un travail qui fait bien plus que payer leurs factures ; il doit contribuer à quelque chose de mieux - le meilleur d’eux-mêmes, de meilleures relations, de meilleures communautés. Nous essayons tous d’atteindre le sommet de la pyramide, de nous réaliser.

Nicolas de Benoist, chercheur chez Steelcase, a étudié le bien-être et l'engagement des collaborateurs pendant plusieurs années. « Lorsque les employés sont engagés dans quelque chose de plus grand qu’eux, de plus grand que le projet sur lequel ils travaillent, ils ont plus de résilience pour faire face aux contraintes de la vie de tous les jours, dit-il. Sans une vision claire de votre but, vous êtes prisonnier des petits détails de la vie quotidienne et vous oubliez vos objectifs. »

Mais donner du sens ne veut pas dire soutenir une cause. Il s'agit plutôt de trouver un travail en phase avec vos croyances personnelles et vos points forts. Comprendre comment votre travail s’inscrit dans l'ordre du monde. Trop souvent, les employés sont invités à améliorer leurs points faibles au lieu de développer leurs points forts. Mais la recherche montre que lorsque les employés sont encouragés à utiliser leurs meilleures compétences, le risque de désengagement disparaît presque totalement.

Et ils deviennent eux-mêmes, authentiques. « Il est difficile de parler de sens sans authenticité, dit Nicolas de Benoist. Partager ses dons, ses talents avec les autres donne un sentiment de vision commune. »

Ce sentiment engendre un sens de l’accomplissement, même dans les plus petites tâches. Trop souvent, en particulier dans les grandes entreprises, le travail individuel peut sembler déconnecté, dénué de pertinence ou sous-estimé. « Sans but, les individus peuvent ressentir de la frustration, voire de la honte, explique-t-il. Lorsque les entreprises peuvent exprimer leurs valeurs, d'une manière simple et explicite, elles permettent aux collaborateurs de les relier à leur travail. ».

« LA VISION EST POUR NOUS
À LA CROISÉE DE LA STRATÉGIE,
DE LA MARQUE
ET DE LA CULTURE .

LORSQUE LES TROIS CONVERGENT,
L’ENGAGEMENT SE DÉVELOPPE
ET L'ENTREPRISE AUSSI. »

Jennifer Jenkins
Chef de groupe,
Applied Research
and Consulting

« NOUS DÉFINISSONS DES
STRATÉGIES POUR AMÉLIORER
L'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL
QUOTIDIENNE ET POUR AIDER
LES ENTREPRISES À EXPRIMER
CLAIREMENT LE BUT QU'ELLES
RECHERCHENT AFIN
DE POUVOIR VÉRITABLEMENT
SE DÉVELOPPER. »

Tim Quinn
Vice-président
ARC

LES STRATÉGIES
DU CHANGEMENT

Selon Tim Quinn, vice-président d'ARC, cultiver une vision dans les entreprises relève d'une approche à plusieurs volets. « Nous étudions la manière dont l'espace, les processus et la technologie peuvent influencer ou guider les comportements et ouvrons de nouvelles pistes de réflexion avec nos clients sur comment créer de grandes expériences de travail », dit-il.

Tim Quinn prend Google et Apple comme exemples de sociétés dont les nouveaux sièges sont destinés à renforcer leur stratégie, leur marque et leur culture. Le but de Google est la découverte, et sa culture est une culture de la transparence. Leur nouveau campus donne par conséquent une place importante aux auvents translucides au-dessus d'espaces verts, à des espaces de vente et à des espaces de travail facilement transformables en fonction des besoins. Apple, elle, est connue pour son approche « sécuritaire ». Son nouveau siège la reflète parfaitement.

« L'espace n'est qu'un des outils dont nous nous servons, ajoute Jennifer Jenkins. Nous aidons nos clients à analyser la manière dont ils encouragent l'engagement au niveau individuel et au niveau de l'entreprise. Notre travail peut donc avoir un impact non seulement sur l'espace, mais aussi sur d'autres prescripteurs comme les processus RH et informatiques pour insuffler un but dans chaque expérience de travail. »


Revenons sur le fabricant mentionné précédemment. La demande initiale était de les aider dans leur transition : passer d'un espace obsolète à un environnement plus inspirant, plus flexible. « Nous avons parlé au directeur général et lui avons expliqué pourquoi il devait se concentrer sur les comportements et la culture qu'il voulait mettre en place, et pas seulement sur l'espace », explique Tim Quinn. L'évaluation globale qui en est ressortie a montré que la société avait des lacunes culturelles au niveau de la confiance, de la transparence, de la prise de risque et de l'autonomisation.

« Ce sont des problèmes très courants que nous retrouvons chez les clients qui sont en quête d'un but. Les employés sont invités à être plus collaboratifs, mais sont évalués ou récompensés pour leur travail individuel. On leur demande d'être plus innovants, mais ils ne sont pas encouragés à prendre des risques. On leur demande d'être stratégiques, mais ils ne comprennent pas très bien la direction générale que prend leur entreprise. »

Dans ce cas précis, l'entreprise a conçu un espace pour favoriser les comportements et les expériences qui améliorent la confiance, la transparence, la prise de risque et l'autonomisation. Dans ce nouvel espace, les dirigeants sont plus mobiles et plus visibles, l'information est partagée sur les écrans numériques répartis un peu partout, et le renforcement des relations entre les équipes est encouragé via un WorkCafé, où les employés sont libres de travailler, de se rencontrer ou tout simplement de se relaxer. Grâce à ces changements, les employés sont plus à même d'établir un lien avec l'entreprise et de contribuer à son objectif.

Imaginez maintenant une entreprise qui invente un nouveau produit des années avant la concurrence, mais qui ne l'a jamais commercialisé. Un jour, le concurrent a la même idée, réécrit les règles et récolte les lauriers. « Pourquoi les meilleures idées ne suscitent pas l'intérêt qu'elles devraient ? », demande le directeur général. L'évaluation de l'ARC a mis au jour des disparités entre les comportements et les résultats que le leadership escomptait et a montré que les collaborateurs étaient évalués par rapport à ces résultats. Les développeurs produits étaient encouragés à générer des idées, mais les évaluations de la culture et de la performance ne récompensaient pas ou ne soutenaient pas la prise de risques. En conséquence, personne ne souhaitait partager des résultats médiocres au cours de la phase de développement et les meilleures idées étaient remises. Une solution, selon Tim Quinn, consiste à examiner attentivement où est le point de rencontre entre les mesures des attentes et des succès, et à veiller à ce que l'entreprise encourage et récompense les comportements innovants.

L'ÉCONOMIE
DE LA VISION

Puisque la dynamique d'une économie de la vision se poursuit, les entreprises seront amenées à réexaminer leurs pratiques, croyances et valeurs. Elles seront mises au défi de combler le fossé entre les comportements et les attentes, d'élaborer de nouvelles politiques et de repenser leurs espaces pour renforcer une culture orientée vers le but. Et puisque la quête de sens imprègne la culture, elle va redéfinir notre façon de travailler, de choisir l'entreprise que nous souhaitons intégrer. En réaction, les entreprises d'avant-garde redécouvrent leur but, apprennent à l'articuler clairement, et mettent en place les outils qui permettent aux collaborateurs de ne jamais le perdre de vue. Dans cette nouvelle ère du sens, la description de poste se résume à un mot : l'objectif commun. 

L'économie circulaire : repenser la manière de faire avancer le monde

Une analyse réalisée récemment par McKinsey & Company, société de conseil en management pour les multinationales, a estimé qu'un business model qui fait de plus en plus d'émules pourrait créer 100 000 nouveaux emplois au cours des cinq prochaines années et injecter 1 000 milliards de dollars dans l'économie mondiale d'ici 2025. On appelle ce modèle l'économie circulaire.

Steelcase a été invité à rejoindre The Circular Economy 100 (ou Les 100 de l'économie circulaire) en sa qualité d'entreprise engagée dans le développement durable. Ce réseau a été créé par la fondation Ellen MacArthur afin d'explorer le concept novateur d'économie circulaire. De grandes entreprises ont rejoint le programme telles que Unilever, Phillips, Cisco et Renault.

L'objectif est d'accélérer la transition vers des systèmes qui réduisent le gaspillage, optimisent la récupération des ressources et créent la croissance économique grâce à des approches, produits et services innovants qui l'emportent sur le modèle linéaire du « prendre, fabriquer et jeter ».

Créés en 2010 par Ellen MacArthur après avoir battu le record du tour du monde à la voile en solitaire, la fondation et le réseau “Les 100 de l'économie circulaire” sont reconnus par le monde de l'entreprise. Forbes a récemment présenté l'économie circulaire comme « une idée qui arrive au bon moment ». Quant à Ellen MacArthur, elle a été invitée à la Conférence TED 2015 à Vancouver en mars dernier.

Comme l'explique la navigatrice, son expérience de la voile a fondamentalement changé son point de vue sur la façon dont le monde peut, et devrait, travailler. Lorsque vous naviguez autour du monde pendant trois mois, dit-elle, vous emmenez ce dont vous avez besoin - rien de plus.

D'une certaine manière, nous naviguons tous dans un monde aux ressources finies. Bien que les entreprises utilisent de l'énergie et des matériaux bien plus efficaces que par le passé, nous consommons beaucoup plus, et nous puisons de plus en plus dans nos ressources fixes. Avec près de trois milliards de consommateurs dans les pays

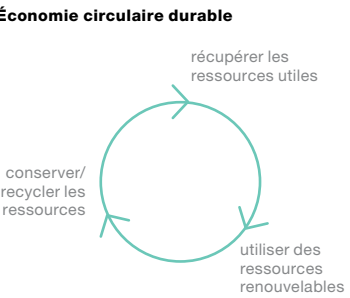
en voie de développement qui rejoindront la classe moyenne d'ici 2030 et la hausse continue des prix des ressources, le modèle linéaire de l'économie ne suffira pas pour répondre aux besoins des consommateurs.

Chez Steelcase nous savons que l'innovation de rupture est complexe et difficile ; pour aller de l'avant, il faut abandonner des solutions et des modes de fonctionnement du passé. Par exemple, lorsque nous avons lancé notre chaise Think® en 2004, elle était emblématique : c'était le premier produit certifié Cradle to Cradle™ conçu pour l'économie circulaire. En 2012, nous avons décidé de la revisiter pour qu'elle soit encore plus innovante. Et pour créer plus de valeur en diminuant le nombre de pièces utilisées, en améliorant la durabilité et l'ergonomie. De même, nos programmes de réutilisation et de recyclage, Phase 2 ReMarket™ en Amérique du Nord et Eco'Services en France, en Suisse, en Belgique et au Luxembourg, évoluent pour redéfinir les flux de gaspillage pour nos clients en leur offrant des alternatives aux décharges.

Il existe de grandes opportunités pour l'innovation et la croissance au XXI^e siècle. En abandonnant un cadre économique obsolète, nous pourrions réaliser des changements positifs à une échelle et à une vitesse rarement égalées auparavant.

Qu'est-ce que l'économie circulaire ?

Une nouvelle approche pour repenser et redéfinir le mode de fabrication des produits.



Quel est son impact ?

environnemental
Elle se concentre sur un design efficace et sur l'utilisation des matériaux, de l'énergie et des ressources pour optimiser la disponibilité continue.

économique
Elle réduit le risque et renforce la résilience grâce à de nouvelles opportunités commerciales et produits/services.

social
Elle établit un cadre pour la création d'un monde dans lequel chacun peut s'épanouir.

Aller plus loin

Vers l'économie circulaire
ellenmacarthurfoundation.org

QUELLE EST VOTRE VISION ?

QUESTIONS POUR L'ENTREPRISE

- 1. L'objectif est-il clair ? L'ensemble des collaborateurs, tous niveaux confondus, le comprennent-ils ?
- 2. La réalisation de la vision semble-t-elle à la fois ambitieuse et réalisable ?
- 3. Pousse-t-elle à l'action ?

QUESTIONS POUR LES DIRIGEANTS

- 1. Notre expérience de travail est-elle destinée à mettre nos compétences/capacités au service de l'objectif de l'entreprise ?
- 2. Le but participe-t-il du développement d'un sens de la communauté ? Les collaborateurs ont-ils un sentiment d'appartenance ?
- 3. N'est-il pas risqué de défier le statu quo ?

QUESTIONS POUR L'EMPLOYÉ

- 1. Est-ce que je comprends la vision ?
- 2. Ai-je une notion claire sur ma contribution pour parvenir au but ?
- 3. Le travail est-il pour moi intéressant et porteur de sens ?
- 4. Est-ce que je crois en ce que je fais ?
- 5. Ai-je l'opportunité d'apprendre et de développer mes compétences ?

Lorsque l'on travaille avec les clients pour les aider à exprimer et renforcer un sens de la vision, ARC leur demande de faire le point sur leur situation actuelle. Souvent, ces discussions révèlent des écarts entre la réalité et une situation idéale, et mènent vers une voie stratégique pour insuffler un but dans les expériences de travail quotidiennes.

Si votre entreprise cherche à diriger la culture et les comportements vers un sens de la vision, de l'objectif commun plus élevé, voici quelques questions à méditer.



DEVENIR LEADER

Une société de conseil en ergonomie réinvente son espace pour le bien-être de ses collaborateurs.

Nous sommes à Ann Arbor, dans le Michigan, pas très loin de Detroit. À l'intérieur d'un immeuble de bureaux ordinaire, quelque chose d'extraordinaire est en cours : la plus grande société de conseil en ergonomie d'Amérique du Nord a réinventé son espace de travail en cherchant de nouvelles façons de répondre aux besoins de ses équipes et de l'entreprise.

La transformation de ses locaux s'imposait : Humantech a en effet subi, en quelques années à peine, de véritables bouleversements : mondialisation de l'économie, accroissement de la mobilité, rapidité des évolutions technologiques et différences entre générations dans les méthodes et les attentes vis-à-vis du lieu de travail.

« Notre entreprise et notre façon de travailler ont été complètement bouleversées. Il était désormais temps de transformer nos locaux. »

James Good
Président d'Humantech



Le modèle économique de la société a également changé : au départ entreprise de consulting, Humantech mène désormais à parts égales des activités de conseil et de production de logiciels.

Enfin, c'est aussi le fonctionnement de l'entreprise qui a été transformé : les tâches sont désormais organisées autour de projets collaboratifs ; les consultants se rendent régulièrement chez leurs clients américains ou européens, au point qu'une moitié de l'équipe est en permanence en déplacement ; et un cinquième du personnel est installé dans une autre ville ou détaché chez des clients. Par conséquent, les équipes sont aujourd'hui si disséminées que la téléconférence est devenue une pratique quasi quotidienne.

Seul l'espace de travail n'avait pas changé. Il était conçu de façon ergonomique, comme vous pouvez vous en douter, mais il s'appuyait sur des stratégies immobilières obsolètes, comme le fait d'offrir à chaque collaborateur un bureau personnel, lequel restait fréquemment vide. De plus, alors que la collaboration était devenue un mode de travail privilégié dans l'entreprise, il existait très peu d'espaces collectifs.

La direction d'Humantech, qui travaille avec de nombreuses entreprises du classement Fortune 500, avait conscience qu'ils n'étaient pas les seuls à faire face à ces bouleversements. Mais leur positionnement vis-à-vis de leurs clients représentait un défi en soi : « Nous sommes depuis longtemps reconnus comme des experts de l'ergonomie sur le lieu de travail. Maintenant, nous devons aussi devenir leader sur d'autres fronts comme la simplification du travail collaboratif et à distance ainsi que la création d'environnements de travail plus sains et plus agréables attirant les nouveaux talents et optimisant les ressources technologiques. Notre entreprise et notre façon de travailler ont été complètement bouleversées. Il était désormais temps de transformer nos locaux », explique James Good, le président d'Humantech.

Un espace évolutif, sinon rien

James Good, aidé de cinq managers, s'est donc inspiré des idées et des propositions des collaborateurs de l'entreprise pour développer une nouvelle stratégie d'optimisation de ses locaux. En plus de devoir créer un environnement facilitant la mobilité et la collaboration, il a choisi de créer un lieu tenant compte du bien-être de ses collaborateurs, au-delà de la simple ergonomie. Cela impliquait par exemple la création d'espaces privatifs pour la concentration, la réflexion ou la détente.

Il a aussi établi un principe directeur : « Si ce nouvel environnement n'est pas évolutif, nous ne le construisons pas », a déclaré James Good pour souligner sa volonté de pouvoir continuer à s'adapter aux autres changements à venir. « La transformation de notre environnement de travail ne doit pas s'arrêter au moment où nous y entrerons. Il est essentiel qu'il soit en constante évolution. »

Par exemple, 80 % des postes de travail ne sont pas attribués individuellement : ils peuvent être utilisés par différentes personnes chaque jour. Tous les plans de travail devaient donc être réglables en hauteur pour s'adapter à tous, qu'ils préfèrent travailler assis ou debout.

James Good parle aussi du choix des sièges de bureau comme d'« une métaphore du changement dans notre entreprise. Nos assises étaient auparavant conçues de façon à pouvoir rester longtemps concentré, penché sur son plan de travail. Mais nos collaborateurs ne travaillent plus comme ça. Aujourd'hui, ils utilisent des tablettes ou des smartphones, ils changent de position, se penchent en arrière, se retournent. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi Gesture ».



Le nouveau WorkCafé d'Humantech, une combinaison de cafétéria, d'espace de travail et de salles de réunion, est idéal pour la collaboration informelle.

Collaboration à tous les étages

Aujourd'hui, les espaces collaboratifs ne manquent pas : outre la possibilité de travailler à deux sur les postes individuels, plusieurs salles de réunion permettent d'accueillir petits et grands groupes ; des salles de conférences de différentes tailles proposent différentes configurations ; des rangements positionnés dos à dos forment des plans de travail additionnels pour la collaboration informelle ; enfin travailler ensemble est possible dans les zones lounge ou dans le WorkCafé, une combinaison de cafétéria, d'espace de travail et de salles de réunion.

Les collaborateurs ont également accès au media:scape®. « La collaboration vidéo est mon outil favori, explique Kent Hatcher, directeur du développement et membre de l'équipe de conception. Fini les rétroprojecteurs, fini la touche F5. Il est désormais simple et rapide de se connecter pour partager ce qu'on a sur son écran. C'est une nouvelle façon d'interagir et de partager des informations. »

En raison de leur ergonomie et leur mobilité, les tabourets Buoy sont aussi tout particulièrement appréciés pour le travail collaboratif : « On nous demande tout le temps ce que nous pensons des *medecine balls*. Nous répondons que nous préférons Buoy, la solution la plus fonctionnelle du marché : cinq degrés de stabilité statique, puis douze degrés, et pas plus, pour se pencher. Ils s'adaptent à toutes les morphologies. Ils pèsent 6 kilos seulement : je peux vous le faire passer d'une main. C'est un produit fantastique, l'un des éléments les plus appréciés de nos locaux. ».

Humantech a compris que les collaborateurs mobiles avaient également besoin d'espaces pour la concentration. Les nouveaux locaux incluent donc cinq lieux fermés ou semi-clos. « Chacun trouve son énergie intellectuelle dans des espaces différents. Il est donc de notre responsabilité de fournir une diversité de configurations. En outre, que l'on soit introverti ou extraverti, nous avons tous besoin d'intimité à un moment ou un autre », explique James Good.

Promouvoir le bien-être

Pour évaluer son nouvel espace de travail, Humantech a utilisé son logiciel Ergopoint® « de façon à s’assurer qu’il n’y avait pas de problèmes d’inconfort ou de défauts non anticipés ». Mais l’ergonomie n’est qu’un des facteurs du bien-être : il était aussi essentiel de donner à tous un accès à la lumière naturelle et à des vues extérieures. Les collaborateurs ont aussi à leur disposition une variété d’espaces pour différentes postures et différents modes de travail. Enfin le projet a reçu la certification environnementale du National Science Fondation (NSF) : similaire à la norme LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), ce protocole utilise un système de points donnant lieu à quatre niveaux de certification. Humantech a été récompensé par le plus haut niveau. C’est la troisième société de services à recevoir une telle certification.

Incarner la culture de l’entreprise

Un espace de travail adapté aux process, aux besoins des collaborateurs et à leur bien-être ne fait pas que renforcer la productivité et l’efficacité, il permet également d’incarner la culture de l’entreprise. Par exemple, si le WorkCafé est un lieu idéal pour travailler, se restaurer ou se réunir, il aide aussi à enrichir les relations professionnelles. Winnie Ip, directrice du conseil et membre de l’équipe de conception, explique qu’elle avait hâte de retrouver ses collègues après deux semaines en déplacement : « Je me suis installée toute la journée dans le WorkCafé parce que je voulais profiter de l’atmosphère et voir mes collègues aller et venir. Bien que je m’y sois installée pour travailler, j’ai apprécié cette ambiance similaire à celle d’un café en ville. ».



Humantech a compris que les collaborateurs mobiles avaient également besoin d’espaces pour la concentration. Les nouveaux locaux incluent donc cinq lieux fermés ou semi-clos.



Développer les relations

« J’avais été absente pendant 2 semaines : j’ai donc eu l’opportunité de dire bonjour à tous mes collègues. Parfois, je passe toute une journée sans m’installer à un poste de travail, raconte Winnie Ip. Ce n’est qu’après trois ou quatre jours, une fois que je me suis remise dans le rythme, que je choisis un point de chute où travailler avec les autres consultants. »

Enfin ce nouvel espace a reçu les suffrages des clients. « Ils avaient l’habitude de venir ici pour travailler pendant huit heures dans des salles de conférences peu confortables. Maintenant, nous pouvons nous réunir dans des pièces équipées de canapés : nos conversations sont plus approfondies et notre relation professionnelle est encore meilleure que lorsque nous discussions autour d’une table. Nos clients font généralement partie du classement Fortune 500 : ils sont habitués à l’environnement typique des grandes entreprises américaines. Quand ils arrivent dans nos locaux, ils sont stupéfaits », poursuit Winnie Ip.

Humantech a bâti sa réussite sur les relations professionnelles, qui se trouvent elles-mêmes améliorées par cet environnement de travail né de la rencontre avec Steelcase. « Ce qui nous a amené à choisir Steelcase, explique Winnie Ip, c’est le fait qu’ils ne sont pas qu’un fabricant de mobilier : c’est avant tout une entreprise de recherche. Humantech aussi s’est développé grâce à la recherche scientifique. C’est de la réunion de ce que nous sommes et de Steelcase qu’est né ce nouvel environnement. »

Aujourd’hui les entreprises, les marchés et les secteurs sont en plein bouleversement. Et les compétences comme les technologies sont plus mobiles que jamais. Dans cette économie fluide, Humantech a choisi de faire de son espace de travail un actif flexible, mais aussi un point d’amarre et un lieu adaptable pour optimiser les performances, attirer et engager les collaborateurs, renforcer la culture d’entreprise et incarner sa marque. C’est un environnement qui sera inmanquablement imité par d’autres entreprises dans le monde. ➡



Les salles de réunions, à la fois formelles et informelles, incluent des installations collaboratives media:scape® et des tableaux blancs pour que les employés puissent facilement échanger des informations.