



#### NUMÉRO 10

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

[steelcase.com/eu-fr/360](http://steelcase.com/eu-fr/360)

#### Le travail réel

Vous serez surpris  
d'apprendre où il a lieu

#### L'odyssée de l'espace

Notre voyage vers  
une nouvelle culture

#### Les « makers » font leur entrée dans l'enseignement

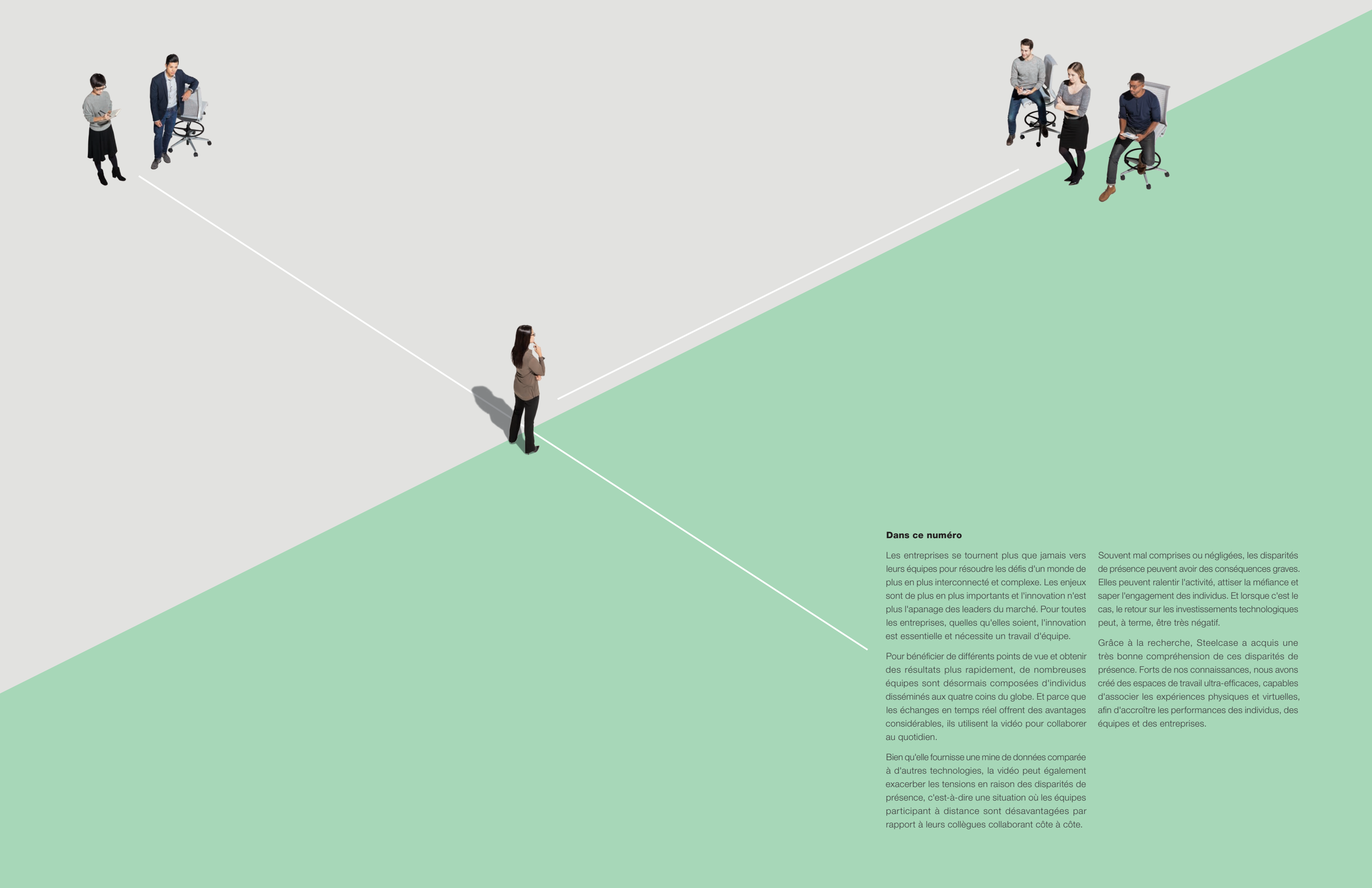
L'apprentissage pratique prend  
une nouvelle dimension

# 360°

## Abolir les distances

**Libérer le potentiel  
des équipes distribuées**





**Dans ce numéro**

Les entreprises se tournent plus que jamais vers leurs équipes pour résoudre les défis d'un monde de plus en plus interconnecté et complexe. Les enjeux sont de plus en plus importants et l'innovation n'est plus l'apanage des leaders du marché. Pour toutes les entreprises, quelles qu'elles soient, l'innovation est essentielle et nécessite un travail d'équipe.

Pour bénéficier de différents points de vue et obtenir des résultats plus rapidement, de nombreuses équipes sont désormais composées d'individus disséminés aux quatre coins du globe. Et parce que les échanges en temps réel offrent des avantages considérables, ils utilisent la vidéo pour collaborer au quotidien.

Bien qu'elle fournisse une mine de données comparée à d'autres technologies, la vidéo peut également exacerber les tensions en raison des disparités de présence, c'est-à-dire une situation où les équipes participant à distance sont désavantagées par rapport à leurs collègues collaborant côte à côte.

Souvent mal comprises ou négligées, les disparités de présence peuvent avoir des conséquences graves. Elles peuvent ralentir l'activité, attiser la méfiance et saper l'engagement des individus. Et lorsque c'est le cas, le retour sur les investissements technologiques peut, à terme, être très négatif.

Grâce à la recherche, Steelcase a acquis une très bonne compréhension de ces disparités de présence. Forts de nos connaissances, nous avons créé des espaces de travail ultra-efficaces, capables d'associer les expériences physiques et virtuelles, afin d'accroître les performances des individus, des équipes et des entreprises.

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

steelcase.com/eu-fr/360

Éditrice et directrice de la rédaction  
Gale Moutrey

Rédactrice en chef  
Chris Congdon

Rédactrice en chef  
Stav Kontis

Directrice de création  
Erin Ellison

Direction artistique et design  
Plural

Design  
Conduit Studios  
Agence Dandelion

Assistante de rédaction  
Karen Knoerl

Correspondants internationaux

EMEA  
Marine Boucher  
Rocío Díez  
Fabian Mottl  
Laurence Negroni  
Uli Zika  
Veerle de Clerk

ASIE PACIFIQUE  
Cherry Wan  
Candy Ng

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

Auteurs collaborateurs  
Karen Barnes  
Mike Firlik  
Eileen Raphael  
Lindsey Roberts

Photographes/  
Directeurs artistiques  
Benny Chan/Geoff Shirley  
Matthew Coughlin  
Brian Guido/Plural  
Aaron Hewitt/Erin Ellison  
Geoff Shirley  
Dean Van Dis/Jennifer High  
Rudy Malmquist/Jennifer High  
Brian Miller/Plural

Médias numériques  
Ken Neil  
Anne-Sophie Peter  
Luke Rumley

Gestion de projets  
Sue Warmels

Production  
Travis Boerema  
Grandville Printing

Relations publiques  
Britta Gneiting  
Audra Hartges  
Katie Pace  
Monika Steilen



26 Questions/Réponses avec Ray Oldenburg

Vous avez certainement déjà entendu le terme « tiers-lieu » des centaines de fois et vous avez sûrement utilisé ces lieux tout aussi souvent : cafés, bibliothèques ou tout autre espace ouvert et informel, en dehors du domicile et du travail. Mais connaissez-vous celui qui a défini les tiers-lieux et qui les a intégrés à notre paysage culturel ? Ray Oldenburg explique pourquoi les tiers-lieux sont toujours des espaces très particuliers.

steelcase.com/oldenburg

96 Les « makers » font leur entrée dans l'enseignement

Le mouvement des « makers », qui connaît une croissance exceptionnelle, donne une nouvelle dimension au concept d'apprentissage actif et pratique.

wmcat.org

usm.edu/thinkcenter



Départements

- 4 Perspectives
- 6 Tendances 360
- 94 Une courbe d'apprentissage moderne
- 106 Le développement durable à l'honneur

PARTICIPEZ À LA CONVERSATION

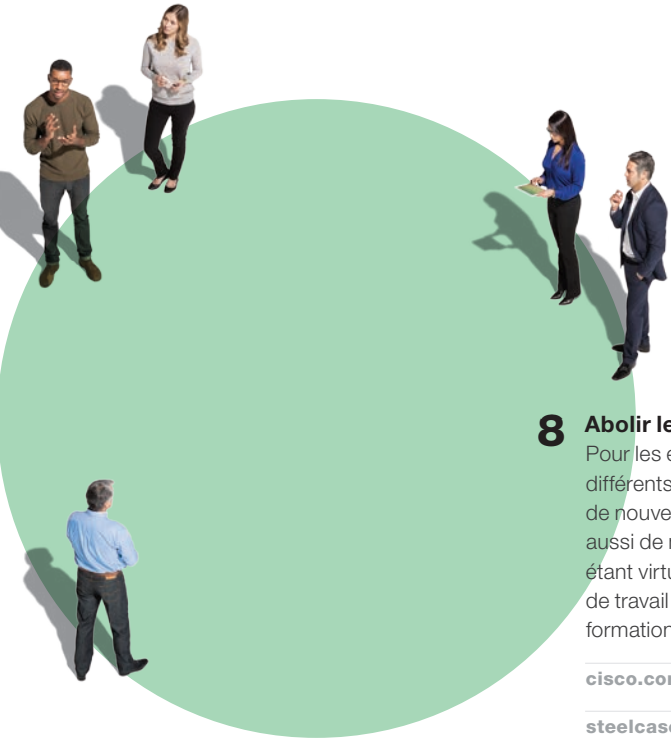
Communiquez avec Steelcase via les réseaux sociaux et faites entendre votre voix. Ou bien envoyez-nous un e-mail à l'adresse [360magazine@steelcase.com](mailto:360magazine@steelcase.com).

facebook.com/steelcase

twitter.com/steelcase

youtube.com/steelcasetv

Gros plans



8 Abolir les distances

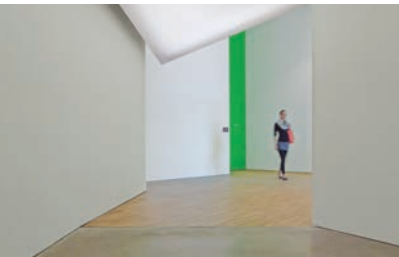
Pour les équipes qui collaborent à partir de différents sites, la vidéoconférence permet de nouveaux modes de travail et implique aussi de nouveaux défis. Les échanges étant virtuels, la conception d'un espace de travail joue un rôle inédit dans la formation d'une équipe performante.

cisco.com

steelcase.com/polycom

steelcase.com/fuze

steelcase.com/ibm



30 Le travail réel

Aujourd'hui, dans les entreprises du monde entier, des cafétérias conviviales poussent comme des champignons. Si n'importe quel bureau peut simuler l'aspect convivial d'un coffee shop avec du Wi-Fi et une machine à café, il faut bien plus pour créer un tiers-lieu de grande qualité au sein d'une entreprise, où les individus puissent accéder à tout ce dont ils ont besoin pour effectuer un travail réel.

worklifefit.com

steelcase.com/lisawaxman

ideo.com

steelcase.com/workcafe-ideabook

56 L'odyssée de l'espace

Les dirigeants sont inquiets pour plusieurs raisons : le positionnement de leur entreprise dans la nouvelle économie, la mobilité au travail, les changements technologiques radicaux et la reprise après une récession mondiale qui a ébranlé tous les acteurs du marché. Steelcase a surmonté ces difficultés en exploitant l'espace pour amorcer un changement culturel au sein de l'entreprise, et mieux faire coexister les individus, la culture et les processus de travail, dans un monde en pleine mutation. Vous serez surpris des résultats obtenus, cinq ans après.



LE MAGAZINE 360 SUR L'iPAD

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

# Perspectives

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



**CHERIE JOHNSON**  
Directrice, Conception internationale, Steelcase

En sa qualité de responsable du design d'intérieur pour la modernisation du siège international de Steelcase, C. Johnson a planifié les nouveaux espaces dans le but d'harmoniser l'entreprise mondialisée. « *Le point de départ pour les employés nomades est le WorkCafé. C'est là qu'ils peuvent rencontrer les dirigeants, les collègues d'autres services, les visiteurs et les clients. Le fait de voir les individus en face à face permet de créer des rapports de confiance au sein de l'entreprise.* » Au bout de trois ans, l'entreprise a constaté une amélioration notable de la communication en interne, un engagement plus solide de la part des employés et une meilleure compréhension de l'orientation prise par Steelcase. « *Nos espaces sont le reflet de la nouvelle entreprise Steelcase : axée sur les utilisateurs, novatrice et résultant du "design thinking". Les employés peuvent ainsi mieux comprendre l'orientation adoptée et travailler plus efficacement pour concrétiser nos objectifs.* »



**JIM KEANE**  
P-DG de Steelcase

Depuis sa prise de fonction en mars 2014, en tant que P-DG de Steelcase, Jim Keane affirme que l'une des préoccupations les plus souvent exprimées par d'autres dirigeants est la difficulté à aligner la stratégie d'une entreprise avec sa marque et sa culture. « *Nous savons que les individus se souviennent généralement très peu des lettres de mission ou documents de stratégie qu'ils lisent. En revanche, ils comprennent l'orientation et la vocation de l'entreprise (et leur place dans la structure), en échangeant avec les collègues et en déchiffrant les signaux envoyés par l'environnement de travail.* » Découvrez comment Steelcase parvient à relever ce défi, grâce à son espace de travail, dans l'article « L'odyssée de l'espace », page 56.



**PATRICIA KAMMER**  
Chercheuse, WorkSpace Futures, Steelcase

Diplômée en design d'intérieur, P. Kammer dirige des recherches fondamentales et comparatives au sein de l'équipe WorkSpace Futures de Steelcase. Son travail est axé sur la compréhension des comportements émergents, puis sur la synthèse des connaissances acquises relatives aux principes de design stratégiques. Elle dirige désormais les recherches de Steelcase sur le renforcement de la créativité au travail, dans les entreprises internationales.



**DAVID WOOLF**  
Directeur général, Technologies embarquées, Steelcase

Ayant vécu et travaillé durant plusieurs décennies à Portland (Oregon) où il a vu la ville se transformer en un centre technologique prospère, D. Woolf est bien placé pour développer et diriger l'équipe des technologies embarquées de Steelcase en tant que directeur général. Recruté par Steelcase alors qu'il était vice-président marketing et ingénierie d'InFocus, leader mondial des technologies de collaboration visuelle, il reste basé à Portland et dirige une équipe répartie aux États-Unis, sur plusieurs sites, et en Allemagne.



**MICHELLE OSSMANN**  
Directrice, Environnements médicaux, Steelcase Health

Avec ses 10 années d'expérience en tant qu'infirmière, M. Ossmann a rejoint Steelcase cette année avec comme objectif de déterminer l'impact des espaces sur les équipes soignantes et les résultats obtenus auprès des patients. « *J'ai voulu rapprocher les soignants et les architectes, en considérant le design à la fois sous l'angle médical et architectural. Ainsi, je peux montrer aux architectes nos routines de travail et leur expliquer nos besoins en tant que soignants. Puis, je peux retourner le problème et réfléchir sur la manière dont le design pourrait nous aider en tant que soignants à effectuer notre travail plus efficacement.* »



**LEW EPSTEIN**  
Directeur général, Coalesse

Les besoins des employés évoluent et les entreprises doivent désormais allier les atouts des premiers-lieux et des tiers-lieux pour maintenir les individus engagés dans leur travail. « *Lorsque les employés vont travailler à l'extérieur du bureau, ils quittent leurs collègues, leurs ressources dans l'entreprise et leur culture. En délaissant le bureau pour les cafés, ils se confrontent à des difficultés inédites et constatent tous les avantages que seul l'espace de travail peut leur offrir. Nous transposons le confort du domicile et l'esprit de communauté des tiers-lieux dans l'espace de travail, afin que le bureau devienne l'espace de travail idéal. Et ce faisant, nous changeons le caractère physique et l'expérience sociale de l'espace de travail.* »

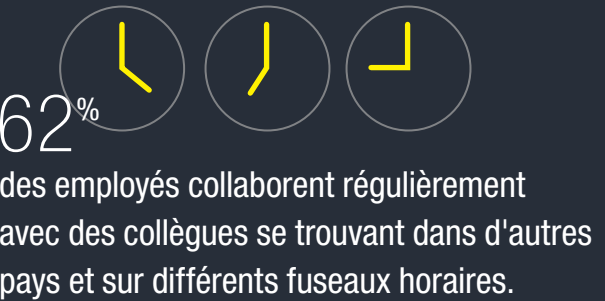


# GOMMER LES DISPARITÉS DE PRÉSENCE

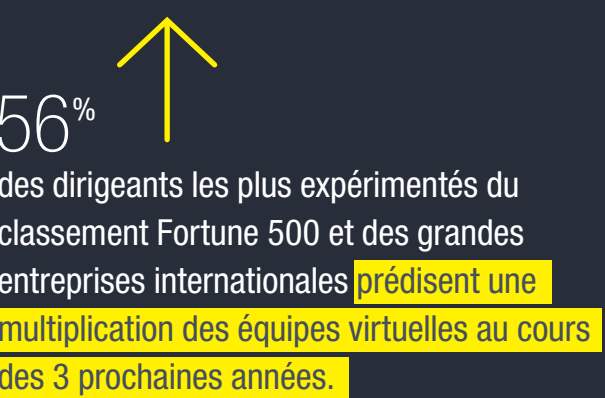
Dans les entreprises du monde entier, les individus travaillent avec des collègues basés sur différents sites, se rencontrent en face à face ou virtuellement, dans le but de relever des défis, de résoudre des problèmes et d'innover ensemble, en temps réel. De plus en plus, ces équipes s'appuient sur la vidéo pour se connecter.

Ces équipes distribuées vivent au quotidien une disparité de présence ; ainsi, les participants à distance connaissent une expérience totalement différente de leurs collègues regroupés dans une même pièce. Plus l'équipe est distribuée, et plus il est vital de gommer cette disparité.

## LE TRAVAIL DISTRIBUÉ, PARTI POUR DURER



ÉTUDE « VISUAL NETWORKING INDEX » DE CISCO

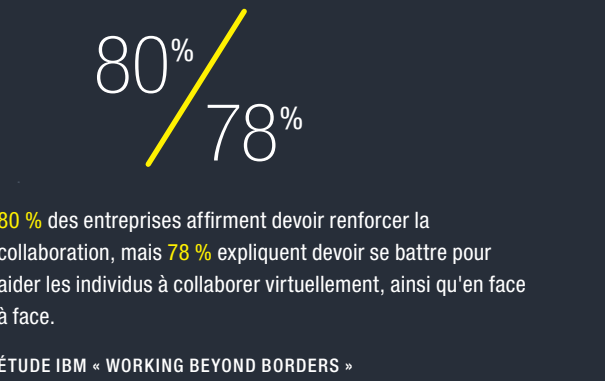


FORRESTER CONSULTING

## PAS DE PRINTEMPS POUR LES ÉQUIPES INTERNATIONALES

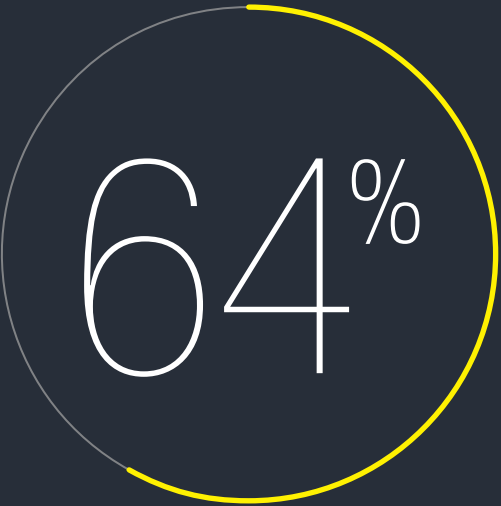


MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW



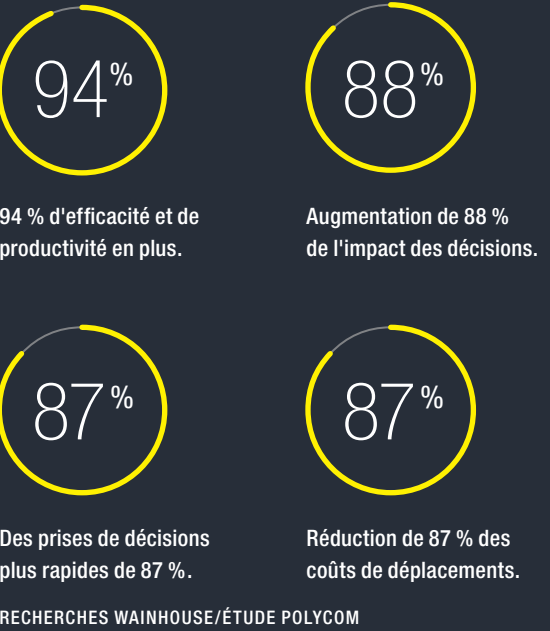
ÉTUDE IBM « WORKING BEYOND BORDERS »

## VIDÉO : LA NOUVELLE NORME



ÉTUDE « BLUE JEANS NETWORK »

Voici les avantages de la vidéoconférence en tant qu'outil de communication :



## LES NOUVELLES TECHNOLOGIES À ELLES SEULES NE SUFFISENT PAS



**... mais les salles de conférences sont généralement conçues pour un intervenant individuel effectuant une présentation, et non pour des groupes de collaboration créative.**

Le design d'un espace de travail peut résoudre les problèmes de collaboration à distance.

Pour apprendre à créer des environnements efficaces, capables d'abolir les distances pour les équipes distribuées, consultez la page 8.

A B O L I R   L E S

D I S T A N C E S

## Libérer le potentiel des équipes distribuées

### EN BREF

#### Problème

Aujourd'hui, les entreprises cherchent à gagner en rapidité, en intelligence et en innovation, c'est pourquoi le talent est devenu crucial. Grâce à la vidéo, un grand nombre d'équipes sont distribuées et travaillent depuis différents sites, sur différents fuseaux horaires et avec des cultures diverses. Cependant, elles sont confrontées à un problème récurrent : les disparités de présence. Cela signifie que les individus travaillant à distance vivent une expérience différente de ceux assis côte à côte.

#### Connaissances

Les disparités de présence ne sont pas simplement gênantes. Elles menacent la productivité et compliquent la collaboration. Les entreprises investissent dans la vidéo pour résoudre les difficultés qu'elles rencontrent. Mais souvent, elles ne savent pas comment optimiser la technologie vidéo dans un espace physique.

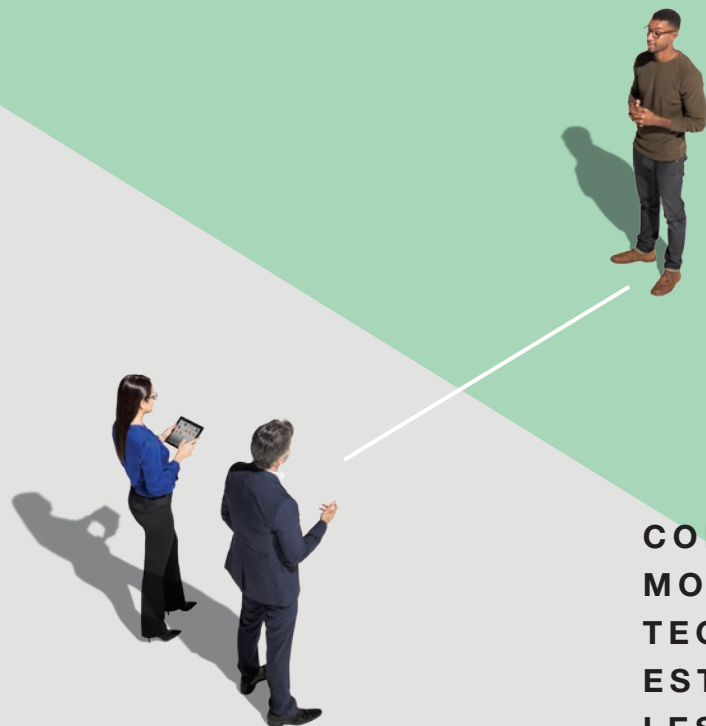
#### Action

La conception d'espaces pour des équipes distribuées nécessite en premier lieu une bonne compréhension des différentes méthodes de travail utilisées. Puis intervient la création de solutions capables de limiter les disparités de présence, afin que les équipes distribuées puissent rapidement gagner en performance.

Le travail en équipe est beaucoup plus difficile que par le passé. Il y a encore peu, il suffisait aux membres d'une équipe d'organiser une réunion, de se réunir dans une salle de conférences et de résoudre tant bien que mal les problèmes à l'ordre du jour. La procédure n'était pas parfaite, mais elle était beaucoup moins complexe.

Aujourd'hui, les difficultés auxquelles les entreprises font face sont plus grandes et les enjeux plus importants. Les individus les plus à même de résoudre les problèmes travaillent parfois tous sur le même site, mais le plus souvent, ils sont à distance les uns des autres. Aujourd'hui, on exige des employés un ensemble de compétences inédites : pouvoir travailler efficacement depuis différents sites, sur différents fuseaux horaires et dans différents pays. Les employés doivent naviguer parmi des équipes distribuées pluridisciplinaires, multiculturelles et transorganisationnelles.

Et tous vous diront que ce mode de travail est difficile. Même pour les équipes collaborant sur un même site, les exigences ont atteint des sommets : plus de rapidité, d'intelligence et d'innovation sont le minimum requis. Une exigence qui est déjà suffisamment difficile à satisfaire lorsqu'on est assis à côté de collègues avec lesquels de véritables liens ont été tissés ; il s'agit de personnes que l'on peut voir, entendre et comprendre, et les contenus sont à portée de main. Imaginons maintenant que ces mêmes collègues travaillent à distance et qu'il existe parmi eux un certain nombre d'individus que vous n'avez jamais rencontrés, d'autres que vous peinez à comprendre, et d'autres encore qui travaillent jusque tard dans la nuit, alors que vous arrivez au bureau très tôt le matin, encore à moitié endormi.



## CONTRAIREMENT AUX APPAREILS MOBILES, L'ESSENTIEL POUR LES TECHNOLOGIES À GRANDE ÉCHELLE EST DE SAVOIR OÙ ET COMMENT LES INTÉGRER À L'ESPACE.

Bienvenue dans le monde des équipes distribuées et de la nouvelle normalité. Dans l'économie actuelle, les entreprises ne peuvent se permettre de laisser la distance saper l'efficacité de leurs équipes. Elles doivent rassembler les individus les plus talentueux, pour résoudre les problèmes les plus complexes. En exigeant des employés qu'ils soient tous sur le même site, elles limitent l'éventail des capacités et des expériences qu'elles pourraient mettre à profit dans un projet.

Pourtant, le travail distribué ne se résume pas à un obstacle à franchir ; il s'agit en réalité d'un puissant moteur du changement au sein d'une entreprise. En effet, grâce aux équipes distribuées, on peut éviter les redondances, tout en élargissant les capacités de l'entreprise, grâce à la mise en place de satellites sur des sites qui regorgent de talents. Certaines entreprises considèrent le travail distribué comme un simple accélérateur de projets, grâce à un rythme de travail 24h/24. Mais son atout principal réside dans l'exploitation totale de la portée et de la taille de l'entreprise. Et pour cela, l'entreprise doit trouver des moyens permettant d'abolir les distances.



### LE PROBLÈME DES DISPARITÉS DE PRÉSENCE

Avec la multiplication des équipes distribuées, les difficultés auxquelles elles sont confrontées s'accroissent. Une étude sur 70 équipes internationales, menée par des chercheurs des Business Schools de Dartmouth et de l'université du Maryland, et publiée dans le MIT Sloan Management Review, a montré que très peu d'équipes distribuées dans le monde considèrent leurs performances comme excellentes. Une enquête réalisée pour l'université Brandman a également révélé que parmi les 135 grandes entreprises du classement Fortune 500 incluses dans l'étude, les équipes virtuelles étaient globalement considérées comme un mal nécessaire, et non comme une valeur ajoutée. Les équipes s'appuient sur les nouvelles technologies pour les connexions et collaborations quotidiennes, mais la plupart des dirigeants avouent leurs difficultés à connecter efficacement leurs équipes virtuelles, comme le montre l'étude complète « Working Beyond Borders » d'IBM.

Les chercheurs de Steelcase ont étudié les équipes distribuées et découvert que l'un des problèmes les plus récurrents était les disparités de présence. Il s'agit d'un terme que peu d'entre nous connaissent, mais nous sommes nombreux à en avoir fait l'expérience. Nous savons tous ce que signifie être physiquement présent à une réunion. Mais lorsque nous travaillons à distance, nous n'avons pas la même expérience que ceux présents dans une même salle. À distance, non seulement l'expérience est différente, mais elle peut être parfois désastreuse.

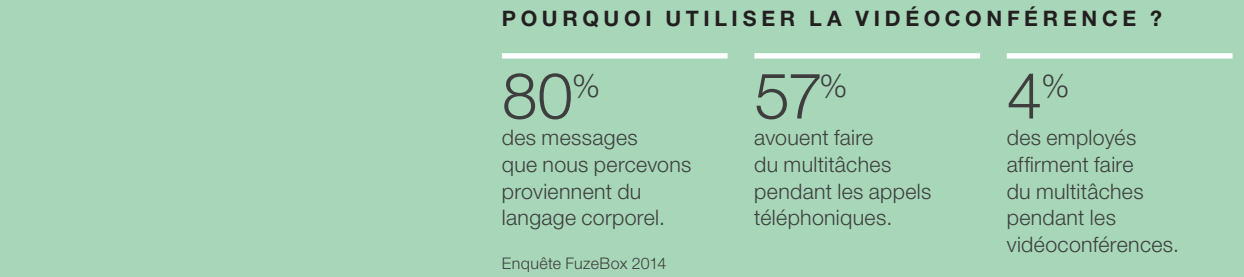
### VOUS AVEZ DÉJÀ VÉCU UNE DISPARITÉ DE PRÉSENCE SI VOUS TRAVAILLEZ À DISTANCE ET QUE :

- ▶ Vous êtes la seule personne au téléphone et votre équipe a oublié votre présence.
- ▶ L'équipe est en plein brainstorming au tableau et parle d'un contenu que vous ne pouvez pas voir.
- ▶ Les participants dans la salle parlent vite et en même temps, ce qui produit une cacophonie incompréhensible.
- ▶ Les connexions téléphoniques ou vidéo sont de mauvaise qualité et s'interrompent sans cesse, ce qui empêche la conversation de suivre son cours normal.

- ▶ Vos collègues planifient des réunions à des horaires qui les arrangent, ce qui signifie que vous devez toujours commencer tôt ou finir tard.
- ▶ Lorsque vous vous exprimez au téléphone, tout le monde se tait dans la salle. Et vous vous demandez alors si vous les avez ébahis par votre intelligence ou par une ineptie.
- ▶ Vous ne pouvez pas vous empêcher de penser que la « vraie » réunion a commencé après que vous avez raccroché.

### VOUS POUVEZ AUSSI RESENTIR UNE DISPARITÉ DE PRÉSENCE LORSQUE VOUS FAITES PARTIE DE L'ÉQUIPE PRÉSENTE DANS LA MÊME SALLE ET QUE :

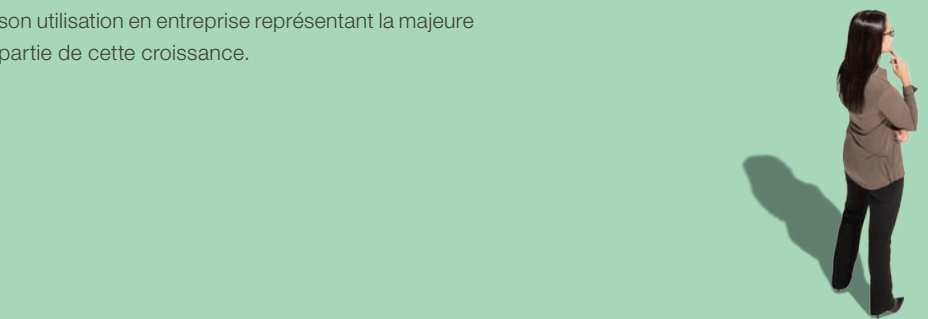
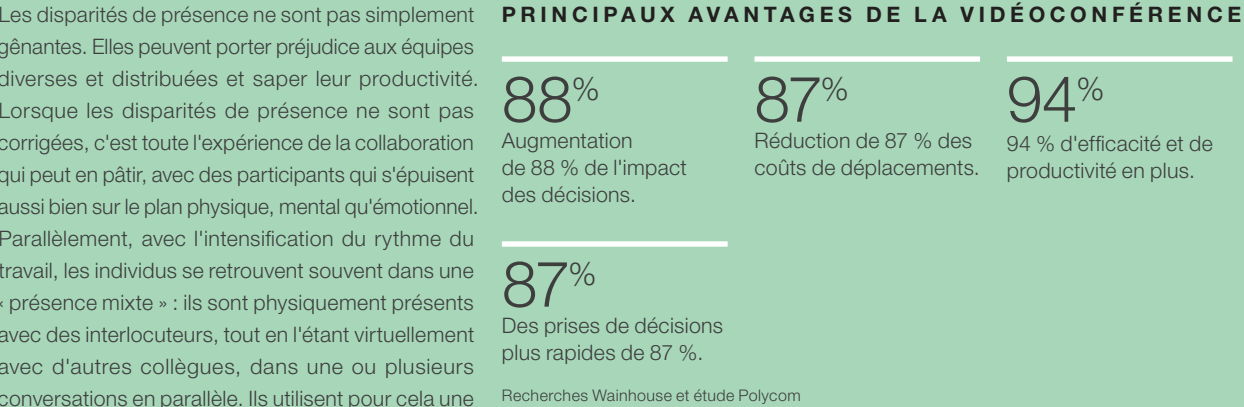
- ▶ Le participant en ligne ne sait pas qu'en mangeant ses chips pendant la réunion (ou en marchant dans l'aéroport, ou en laissant son chien aboyer, etc.), il dérange tout le monde.
- ▶ Vous êtes à l'écran et soudain vous vous rendez compte que la caméra est directement pointée sur votre nez et l'éclairage vous vieillit de 10 ans.
- ▶ L'écran est tellement large que votre interlocuteur semble immense et vous avez le sentiment que « Big Brother » vous surveille.
- ▶ Vous essayez d'utiliser la connexion vidéo de votre appareil mobile (le même que celui qui vous sert à discuter avec votre famille) et êtes obligé de vous coller à vos collègues pour que tout le monde soit visible à l'écran.
- ▶ La salle de vidéoconférence de votre bureau ressemble davantage à une assemblée des Nations unies et vous vous surprenez à vous tenir très droit et à vous recroquer.
- ▶ Vous dessinez au tableau depuis plusieurs minutes et réalisez que la caméra est toujours pointée vers la table ; vos collègues à l'autre extrémité n'ont aucune idée de ce dont vous parlez.



Les disparités de présence ne sont pas simplement gênantes. Elles peuvent porter préjudice aux équipes diverses et distribuées et saper leur productivité. Lorsque les disparités de présence ne sont pas corrigées, c'est toute l'expérience de la collaboration qui peut en pâtir, avec des participants qui s'épuisent aussi bien sur le plan physique, mental qu'émotionnel. Parallèlement, avec l'intensification du rythme du travail, les individus se retrouvent souvent dans une « présence mixte » : ils sont physiquement présents avec des interlocuteurs, tout en l'étant virtuellement avec d'autres collègues, dans une ou plusieurs conversations en parallèle. Ils utilisent pour cela une diversité de technologies, comme les SMS, les chats, les billets ou les e-mails. Les sources de distractions se multiplient, des blocages se créent et avec eux, les malentendus et les conflits explosent. Ce qui provoque chaos et frustration, ralentit la progression du travail ou mène droit à l'échec.

**LA VIDÉO À LA RESCOUSSE ?**

Les entreprises reconnaissent le potentiel de la vidéo pour éliminer toute disparité de présence et résoudre une multitude de difficultés rencontrées par les équipes distribuées. C'est pourquoi elles ont considérablement intensifié leur utilisation de la vidéo. Cisco prévoit que la vidéo constituera environ 80 % de tout le trafic IP d'ici à 2018 (66 % en 2013), son utilisation en entreprise représentant la majeure partie de cette croissance.



Certaines équipes utilisent les technologies initialement conçues pour les communications personnelles sur les smartphones, les tablettes et les ordinateurs portables. Elles peuvent être utiles pour certains échanges, mais ont leurs propres défauts (gêne, frustration). Des échanges audio et vidéo de mauvaise qualité représentent le plus grand obstacle à une collaboration à distance, selon une récente étude réalisée par Polycom, leader dans les solutions de vidéoconférence ou d'audioconférence. Les difficultés de partage des contenus sont le deuxième obstacle cité. Ces deux contraintes sont particulièrement problématiques lors de l'utilisation d'appareils mobiles ou compacts.

Pour aider les employés à mieux se connecter les uns aux autres, plusieurs solutions logicielles ont été développées pour le partage de contenus et de vidéos, dans le contexte professionnel. Elles peuvent être très efficaces pour certains besoins, mais elles restent limitées du fait de leur taille : il est impossible de connecter plus de six participants à la fois et le partage des contenus est généralement restreint aux données présentes sur l'ordinateur hôte. La capture de données sur un tableau ou tout autre support dans la salle est tellement malaisée et aléatoire qu'elle n'est pas réellement considérée comme une option valable.

Les besoins étant de plus en plus importants, les entreprises utilisent la vidéoconférence ou la téléprésence bien plus intensément qu'auparavant. Infonetics Research signale qu'à la fin de l'année 2013, les demandes d'équipements vidéo dans les entreprises « ont atteint des sommets », tandis que la croissance était faible (5 %). Au même moment, les entreprises ont commencé à adopter ces solutions à grande échelle dans leurs espaces et à comparer les solutions de conférence à grande et à petite échelle. On prévoit une forte croissance des solutions à grande échelle.

Les solutions de vidéoconférence à grande échelle ont un impact significatif sur l'environnement physique, c'est pourquoi les entreprises doivent comprendre comment optimiser cette technologie dans leur espace. Mal mises en œuvre, ces solutions peuvent être coûteuses et générer de la frustration, et les technologies employées ne donneront pas les résultats escomptés.

« *Oui, vous pouvez placer un équipement de vidéoconférence dans un coin et cela fonctionnera très bien* », affirme David Woolf, directeur général de Steelcase pour les technologies embarquées. « *Mais vous n'aurez probablement pas les résultats escomptés. Contrairement aux appareils mobiles, l'essentiel pour les technologies à grande échelle est de savoir où et comment les intégrer à l'espace.* »





# LE POUVOIR DE LA PRÉSENCE EN FACE À FACE

La vidéo fournit une mine d'informations comparée à d'autres médias. En tant qu'outil de communication, son principal atout est le contact visuel. Dans les centres de recherche, tels que le Center for Brain and Cognitive Development de l'université de Londres, les scientifiques travaillent à démontrer que le contact visuel est la base des interactions humaines, d'un point de vue biologique et culturel. Les études sur les mécanismes neurocognitifs impliqués dans la perception et la réponse aux signaux sociaux montrent que la vision d'une autre personne active des zones cérébrales spécifiques, appelées les neurones miroirs. Ces cellules réagissent le plus intensément lors des contacts en face à face, un peu moins pendant les contacts vidéo.

Les neurones miroirs nous permettent de « lire » les intentions des autres, ce qui favorise l'empathie et une compréhension commune. Une étude menée par l'université de Northwestern a démontré ce point et mis en évidence que les contacts visuels entre médecins et patients permettent d'obtenir de meilleurs résultats auprès des patients. Une autre étude menée par l'université de Cornell a même montré qu'une simple image peut avoir un impact.



La vidéoconférence étant désormais une pratique professionnelle quotidienne, il est essentiel de créer des espaces capables de la prendre en charge. TeamStudio™ est une solution intégrale destinée aux équipes distribuées qui reproduit l'expérience de la présence sur site.

Instaurer un échange visuel est particulièrement important lorsqu'une équipe distribuée est composée d'individus issus de différents pays et cultures. « *Même si dans la culture asiatique, les individus détournent plus rapidement les yeux que dans les pays occidentaux, tous les humains recherchent avidement le contact visuel et y répondent de manières significatives. Ce qui produit une communication plus riche et favorise des relations de confiance* », affirme Beatriz Arantes, chercheuse au sein de Steelcase WorkSpace Futures et diplômée en psychologie environnementale. « *Nous sommes doués pour lire les moindres pensées de nos congénères, alors même que ce mode de fonctionnement peut être totalement inconscient. De plus, nous savons que dans certaines cultures, comme en Chine, les individus comprennent davantage les messages non verbaux que dans d'autres pays, comme les États-Unis, où une approche directe et explicite est considérée comme essentielle.* »

Les signaux visuels permettent d'abattre les obstacles linguistiques parmi les équipes internationales. La diversité des accents, des dialectes et des sens

peut compliquer la compréhension de certains mots ou phrases. En étant capable de percevoir la confusion dans le regard de l'autre, vous pouvez immédiatement constater que vous n'êtes pas compris ; vous pouvez ainsi reformuler votre phrase ou demander l'avis de votre interlocuteur. Ainsi, les individus deviennent de meilleurs communicants et sont plus sensibles aux différences culturelles.

Mais la vidéoconférence n'a pas encore permis de résoudre toutes ces difficultés. Par exemple, l'utilisation de plus en plus courante de la vidéoconférence pour les entretiens d'embauche crée des inconvénients à la fois pour les employeurs et les postulants, comme le montre une étude récente publiée dans *Management Decision*. Les candidats interrogés par vidéo ont été moins bien notés et leurs chances d'être recommandés pour un emploi étaient plus faibles. Et ils ont considéré leurs recruteurs comme moins beaux, moins avenants, moins fiables et moins compétents.

La manière dont nous sommes perçus à l'écran représente également un obstacle pour la vidéo. En effet, un mauvais éclairage et un positionnement maladroit de la caméra peuvent dissuader certaines personnes. Les recherches de Steelcase ont montré que 58 % des employés trouvent qu'ils ont mauvaise mine sur écran. Ce n'est pas tant une question de futilité de la part des utilisateurs, qu'une réelle source de distraction. 72 % ont affirmé se soucier de leur apparence à l'écran, ce qui a pour conséquence de détourner leur attention et de les empêcher de se comporter aussi naturellement qu'ils le feraient en face à face avec leurs interlocuteurs. Ces deux résultats ont un impact sur le niveau de leur engagement.

Notre comportement à l'écran peut être moins naturel si l'environnement n'a pas été conçu correctement, selon Ritu Bajaj, chercheuse chez Steelcase. Elle a étudié le comportement des employés utilisant la vidéo dans le cadre d'équipes de travail distribuées. « *Nous avons constaté que pendant les réunions intégrant la téléprésence, les individus ont tendance à se conduire de manière formelle et rigide. Ils sont assis, le dos très droit, presque immobiles, comme s'ils présentaient le journal télé* », explique-t-elle. Les chercheurs ont remarqué que les individus ont bien du mal à établir un contact visuel, car ils cherchent instinctivement l'écran, plutôt que la caméra. Si la caméra n'est pas correctement positionnée, cela donne l'impression que les individus ne vous regardent pas vous, mais qu'ils regardent derrière vous. Dans la conception de nombreuses salles de vidéoconférence, c'est la posture assise qui a été privilégiée et les individus ne peuvent pas se déplacer dans la pièce sans sortir du champ. Par conséquent, ils sont moins libres d'écrire ou de prendre des notes sur le tableau.

## POUR LES ÉQUIPES DISTRIBUÉES, LE DESIGN DOIT TOUJOURS AVOIR POUR OBJECTIF D'ABOLIR LES DISTANCES.

### LA VIDÉOCONFÉRENCE ET LA RENTABILITÉ

Au-delà des avantages et inconvénients de la vidéoconférence sur les interactions humaines, des considérations d'ordre commercial sont à prendre en compte. Les entreprises se tournaient jadis vers la vidéoconférence comme un moyen de limiter les déplacements, mais depuis d'autres avantages sont apparus. Une étude Polycom montre que pour la grande majorité des individus, le principal avantage de cette technique est le gain de productivité et d'efficacité (94 %). Les autres avantages majeurs cités sont l'impact plus grand des discussions (88 %) et les prises de décisions plus rapides (87 %), qui sont à égalité avec la baisse des coûts de déplacements (87 %). Plus de la moitié de tous les sondés ont prédit que la vidéo deviendrait leur outil de collaboration favori d'ici à 2016, et qu'elle remplacerait les e-mails et les conférences téléphoniques.

« *Ce sont les besoins professionnels réels qui génèrent la croissance de la vidéoconférence* », affirme John Paul Williams, responsable des solutions industrielles chez Polycom. Il a vu l'utilisation de la vidéoconférence exploser, en particulier pour le développement de produits. J. Williams fait remarquer que les entreprises utilisent la vidéo pour s'échanger des conceptions, des modèles et des analyses structurelles complexes, et passer en revue les conceptions en temps réel. Cela signifie que la qualité vidéo doit être irréprochable et l'écran suffisamment large pour révéler les moindres détails. Dans ces cas précis, la rapidité est un impératif et il n'y a que très peu de place à l'erreur, c'est pourquoi les discussions rapides sur un appareil mobile sont loin d'être idéales.

Les recherches montrent un autre avantage de la vidéoconférence : c'est un remède contre le fléau du multitâches. Selon une étude de 2014 sur plus de 2 000 employés américains, menée par FuzeBox (aujourd'hui Fuze), seulement 4 % des sondés ont affirmé faire du multitâches pendant une séance de vidéoconférence, chiffre à comparer aux 57 % qui ont reconnu s'adonner à cette pratique pendant les appels téléphoniques.

Lorsque les entreprises découvrent que le téléphone devient un handicap dans le travail et la vidéoconférence un atout, alors c'est une nouvelle dynamique qui se met en place.



## LORS DE SA CRÉATION, LA VIDÉOCONFÉRENCE AVAIT POUR OBJECTIF DE PERMETTRE AUX PARTICIPANTS DE SE VOIR ET DE S'ENTENDRE. AUJOURD'HUI, C'EST LE CONTENU QUI PRIME.

### LE PARTAGE DE CONTENUS EN TEMPS RÉEL

Les nouvelles technologies ont certes des avantages spécifiques, mais il ne suffit pas de les acquérir sans considérer leur impact spatial et comportemental, au risque d'essuyer un échec.

De récentes recherches menées par Steelcase ont mis en évidence des données spectaculaires sur la conception des espaces destinés à favoriser l'innovation et à rapprocher les employés sur site et les équipes distribuées. Les chercheurs et les designers ont étudié les comportements des équipes, développé des concepts de design pour les produits et les espaces, puis créé des espaces pilotes, afin de confronter leurs idées à la réalité. Appelés prototypes comportementaux, ces espaces ont donné naissance à des solutions de design mises en place, entre autres, dans le centre d'innovation de Steelcase, qui a récemment ouvert ses portes.

Ils ont constaté que les demandes de vidéo sont aujourd'hui bien plus fortes que lorsque les nouvelles technologies ont fait leur apparition. Lors de sa création, la vidéoconférence avait pour objectif de permettre aux participants de se voir et de s'entendre. Aujourd'hui, c'est le contenu qui prime. Les équipes distribuées ont besoin de partager une diversité de contenus numériques et analogiques. En réalité, dans les environnements collaboratifs distribués, le partage de contenus constitue au minimum 50 % d'une vidéoconférence efficace, comme l'explique J. Williams de Polycom.

Les experts de Steelcase partagent cette analyse. « *Notre volonté n'est pas simplement d'aider les individus à être entendus et vus par leurs interlocuteurs* », explique D. Woolf. « *Nous cherchons à déterminer de quelles manières les collègues à distance peuvent se partager leurs contenus en temps réel. Comment nous pouvons recréer l'expérience d'être ensemble en temps réel. Quels seront les impacts de la démocratisation de cette expérience.* »

« *Les équipes qui partagent un espace physique peuvent considérablement améliorer leur productivité, avec une résolution des problèmes, une coordination des tâches, des évaluations et un apprentissage riches en créativité* », affirme Patricia Kammer, chercheuse étudiant les équipes internationales chez Steelcase. « *Les équipes sur site ont la possibilité de se connaître rapidement et d'échanger de manière spontanée. Et les contenus font partie intégrante de leur espace. Pour les équipes distribuées, le design doit toujours avoir pour objectif d'abolir les distances. Cela signifie limiter les disparités de présence et fusionner les expériences physiques et virtuelles autant que possible, afin que les individus puissent atteindre les mêmes niveaux de performances, même s'ils ne sont pas physiquement ensemble dans la même pièce.* »

Il est possible que la vidéoconférence ne soit pas à la hauteur des attentes, lorsque les entreprises n'ont pas pris conscience qu'elles doivent concevoir des espaces et une expérience vidéo capables de reproduire la réalité. Les salles de conférences sont les environnements les plus utilisés pour la vidéoconférence (79 %), selon Polycom. Cependant, les lieux généralement utilisés à cette fin sont équipés de longues tables rectangulaires qui ne favorisent pas les échanges vidéo ou sur site. Les participants étant figés dans une posture assise, rivés à la table, il est impossible de les inclure tous dans le champ de la caméra. Généralement, un seul moniteur est disponible, ce qui ne permet pas un partage aisé des contenus. De plus, selon l'endroit où ils sont assis, les individus perçoivent les sons plus ou moins bien. Et en raison du champ de la caméra et d'un espace limité au sol, tout déplacement dans la salle ou tout changement de posture devient source de distraction.



L'espace collaboratif media:scape® du nouveau studio d'innovation de Steelcase à Portland (Oregon) permet aux employés sur site de communiquer facilement avec leurs collègues basés dans d'autres bureaux à travers le monde.



Lorsque les équipes sont distribuées, il est important de penser aux deux parties présentes. Chaque site doit être conçu de manière à prendre en charge le partage de contenus numériques et analogiques.



Une partie de la difficulté consiste à comprendre les multiples formes de la collaboration et la nécessité de construire différents types d'espaces, en conséquence. Pour créer l'expérience idéale, les entreprises doivent envisager trois formes de collaboration.

**Collaboration informative**

Il s'agit de partager des informations et de coordonner les tâches. Cette collaboration a lieu dans des laps de temps courts, entre 30 minutes et 1 heure, et l'objectif est de tenir l'équipe informée des dernières nouvelles. Dans ce type de collaboration, il est essentiel de pouvoir voir et entendre les autres, et de partager du contenu.

**Collaboration d'évaluation**

Cette forme de collaboration implique un examen des possibilités et la prise de décisions. Il est donc essentiel de pouvoir analyser les contenus issus de sources multiples, de débattre et de discuter de manière démocratique et sérieuse.

**Collaboration créative**

Elle associe les connaissances, la résolution des problèmes et l'innovation. Elle peut durer plusieurs jours et même plusieurs mois. Forme de collaboration la plus complexe, elle nécessite une conception globale qui permette aux individus de nouer des relations de confiance, d'interagir avec aisance, de se nourrir mutuellement des idées de chacun, de se déplacer de manière plus fluide et de rester concentrés pendant de longues heures de travail.

Les espaces conçus pour le travail distribué, fruits des recherches de Steelcase, prennent en charge les équipes avant, pendant et après une session de collaboration. Ils permettent aux individus de se regrouper, d'assembler une multitude d'informations et de changer de posture selon les besoins, en fonction de la durée des réunions. Le placement de la lumière, de la caméra et du micro a été soigneusement étudié, grâce à des tests par essais et erreurs poussés dans l'espace prototype. La multitude de solutions media:scape® permet des configurations efficaces pour des équipes de tailles diverses et variées, impliquées dans différents types de travail. media:scape® a été spécifiquement conçu pour faciliter le partage de contenus pendant les vidéoconférences ou au sein d'une équipe basée sur un même site. Les participants peuvent facilement brancher leurs appareils aux moniteurs, grâce à un connecteur physique, ou plus récemment, avec une application virtuelle. Les contenus numériques peuvent être partagés sur différents sites, aussi facilement que lorsque les individus collaborent côte à côte, ce qui représente un avantage considérable.

TeamStudio™, par exemple, est une solution globale spécifiquement conçue pour les équipes distribuées engagées dans une collaboration créative. Elle occupe la même superficie qu'une salle de conférences classique, mais les similitudes s'arrêtent là. Au lieu d'une longue table, elle comporte deux tables mises bout à bout, dont la forme a été spécialement étudiée pour les vidéoconférences. Celles-ci encouragent le mouvement et grâce à la « plateforme centrale », elles sont facilement accessibles par tous les participants dans la salle. Les caméras sont placées de manière à inclure tout le monde et s'assurer que les participants à distance puissent voir leurs collègues et le contenu au tableau. Le contenu numérique peut être facilement partagé via media:scape®, depuis l'une ou l'autre table.

Les moniteurs, dont la taille et l'emplacement ont été soigneusement étudiés pour donner une impression de présence proche de la réalité, sont embarqués sur des murs V.I.A.®. Ceux-ci intègrent également une bande d'ampoules LED, positionnées de manière à supprimer les ombres et à réémettre la lumière sur les surfaces. Les caractéristiques acoustiques exceptionnelles du système V.I.A. assurent une parfaite intimité sonore de l'équipe, tout en limitant le bruit et les sources de distraction extérieures.

Autre solution : lorsque media:scape® est intégré aux postes de travail en bench FrameOne®, elle crée un environnement collaboratif pouvant accueillir jusqu'à huit personnes dans une superficie compacte. Les employés peuvent instantanément passer d'un travail individuel à un travail en groupe, avec les outils et l'accès simplifié indispensables pour évaluer les informations et prendre rapidement des décisions. Pour les employés qui entretiennent des échanges fréquents et spontanés avec des collègues d'autres sites, il s'agit d'une configuration idéale pour les communications en trou de ver, soit une connexion permanente, qui supprime la nécessité d'organiser des appels en conférence. Ainsi, les employés n'ont qu'à lever la tête pour se parler. Que le collègue se trouve de l'autre côté de la table ou à l'autre extrémité du globe, il s'agit d'un moyen simple et naturel de communiquer et de régler les problèmes, tout au long de la journée de travail.

Il est important de garder à l'esprit que les collègues ne collaborent pas continuellement. En revanche, ils communiquent ensemble et retournent à leur tâche, dans un va-et-vient permanent. Ce mode de fonctionnement est répété tout au long du cycle de vie de l'équipe. Par conséquent, lorsqu'une équipe est distribuée, pour pouvoir reproduire l'expérience de la présence sur site, il est essentiel de permettre des sessions de vidéoconférence en individuel ou en binômes. media:scape kiosk™ répond à ces besoins, grâce à un écran de taille optimale et à une distance idéale de la caméra, que ce soit en position assise ou debout.

**AUJOURD'HUI, LA  
DISTANCE NE DOIT PAS  
ÊTRE UN OBSTACLE POUR  
LES ENTREPRISES QUI  
CHERCHENT À INNOVER ET  
ÊTRE COMPÉTITIVES.**





FUSIONNER DES RÉALITÉS DIVERSES

Étant donné que l'intégration des nouvelles technologies joue un rôle capital dans le développement de nouveaux produits, le nouvel espace Steelcase destiné aux équipes distribuées a ouvert ses portes à Portland (Oregon), qui est un centre technologique en pleine expansion.

Quatorze personnes travaillent désormais au studio de Portland. Bien que la superficie soit relativement limitée, les choix de configurations sont suffisamment vastes pour prendre en charge une diversité d'activités, notamment la collaboration distribuée et les échanges informels côte à côte. Il existe deux configurations pour la vidéoconférence, et la plupart des personnes qui travaillent dans l'espace de Portland utilisent la vidéo la majeure partie de la journée, pour travailler avec leurs collègues en Allemagne et aux États-Unis, dans les États du Michigan et de Géorgie. *« En tant qu'équipe distribuée, les employés disposent de tout le matériel nécessaire pour « être au cœur » de leur contenu et interagir étroitement, malgré la distance, que ce soit pour le brainstorming ou le budget »,* affirme D. Woolf qui dirige le projet et qui est basé à Portland.

*« Aujourd'hui, la distance ne doit pas être un obstacle pour notre équipe, ni pour les entreprises qui cherchent à innover et être compétitives »,* affirme-t-il. *« Cet espace est un atout considérable pour nous. Outre son efficacité pour le travail sur site, il permet également de collaborer à travers tout le globe. Nous pouvons ainsi exploiter le savoir-faire spécifique de nos collègues dans chaque région du monde. Il s'agit pour nous de gagner en efficacité grâce à notre envergure et à l'expertise de nos collègues. Il s'agit également de nouer des liens personnels et de confiance malgré la distance, et de répondre aux besoins en échanges informels qui sont cruciaux pour faire émerger un esprit d'équipe. Ici, de manière très positive, l'intégration des nouvelles technologies dans l'espace oblige les individus à s'engager. »*

À n'en pas douter, travailler avec une équipe distribuée est un vrai défi. On ne partage pas la même langue, ni les mêmes fuseaux horaires, et les différences culturelles s'insinuent dans les relations. De plus, bien que les nouvelles technologies rapprochent les individus, elles génèrent aussi des problèmes bien spécifiques, surtout des disparités de présence. Il s'agit d'une conséquence de la collaboration à distance qui divise les individus, au lieu de les rapprocher, et qui peut rapidement mettre en échec les équipes distribuées les mieux intentionnées.

Pourtant, il n'y a aucune fatalité. Les équipes distribuées peuvent devenir des équipes très performantes. Mais aussi surprenant que cela puisse paraître, on ne peut résoudre les problèmes associés à la distance, sans prendre en considération l'environnement physique. Même lorsque les équipes interagissent virtuellement, la conception de leurs espaces de travail joue un rôle central.

*« Nous savons que pour réussir, les équipes distribuées d'aujourd'hui doivent pouvoir échanger leurs connaissances et leurs idées sans entraves »,* explique P. Kammer. *« En physique, cette fluidité se traduit par une transformation continue face à un stress. De même, les équipes ont besoin d'espaces qui puissent les aider à être flexibles et résilients, pour être en mesure de changer de mode de travail à la même vitesse que l'évolution du marché. »*



Surtout pour les équipes qui effectuent une collaboration créative, les vidéoconférences à deux via media:scape kiosk™ permettent de résoudre des problèmes ciblés entre des sessions de groupe.



Considérés séparément, l'espace physique et les nouvelles technologies ne permettent pas de rapprocher les équipes distribuées. Mais lorsque les deux fusionnent, lorsque les nouvelles technologies sont judicieusement intégrées à l'espace de travail, fortes d'une compréhension approfondie des besoins et attentes des individus, alors il est possible de limiter considérablement les distances.

Rien ne remplace l'expérience d'une présence commune sur un même site, du moins pas encore. Cependant, lorsque les bonnes technologies sont correctement intégrées à l'espace de travail, les équipes distribuées ont toutes les chances de réussir. Elles peuvent nouer des relations de confiance, échanger leurs connaissances, associer leurs idées et parvenir à des solutions innovantes qui sont essentielles à tant d'entreprises actuelles. ○

Pour approfondir

Si vous souhaitez en savoir plus sur le travail riche et approfondi mené par les leaders d'opinion référencés dans notre article, voici une sélection des ressources que vous pouvez consulter :

- [cisco.com](#)
- [steelcase.com /polycom](#)
- [steelcase.com/fuze](#)
- Rapport IBM : Working Beyond Borders**  
[steelcase.com/ibm](#)



SIX POINTS À  
CONSIDÉRER  
PENDANT LA  
CONCEPTION  
D'ÉQUIPES  
DISTRIBUÉES

Comprendre les tensions inhérentes aux équipes distribuées permet de comprendre les possibilités en matière de conception. Parmi toutes les connaissances issues des recherches de Steelcase sur les équipes distribuées, les concepts suivants sont à considérer :



1 Pensez à positionner judicieusement la caméra et le micro. Créez une configuration qui permette à tous d'être dans le champ de la caméra et parfaitement audibles. Installez plusieurs écrans, afin que les participants puissent simultanément se voir les uns les autres, et leurs contenus respectifs. Assurez-vous qu'ils puissent bouger et rester dans le champ de la caméra, sans interrompre les échanges.

2 Créez des zones pour permettre aux individus de passer avec fluidité d'un travail en groupe à des moments d'intimité. Pendant une collaboration, les membres des équipes passent sans cesse d'un mode à l'autre, tout au long de la journée. Grâce aux parois vitrées de la salle, les équipes peuvent bénéficier simultanément d'une isolation acoustique et d'une vision permanente sur l'extérieur. Les enclaves à proximité immédiate des espaces destinés aux équipes permettent aux membres de s'évader sans quitter les lieux.

3 Concevez l'environnement de manière à encourager le mouvement et toute une diversité de postures, afin que les participants conservent leur dynamisme et leur engagement. Les tables de type « dessinateur » encouragent la station debout et permettent de rester dans le champ de la caméra, tout en facilitant les allées et venues pendant la conférence. Une configuration lounge équipée d'une solution de vidéoconférence est une autre solution efficace pour encourager le mouvement et des échanges informels.

4 Pensez aux deux parties présentes. Mettez en place des environnements identiques sur tous les sites, en les équipant des mêmes outils et technologies. Installez de multiples surfaces d'affichage et écrans, afin d'aider les équipes distribuées à développer un esprit de groupe.

5 Pensez à concevoir l'espace de manière à instaurer une relation de confiance. Par exemple, mettez en place juste à l'extérieur de la salle un espace configuré en trou de ver, c'est-à-dire une connexion vidéo permanente et en temps réel qui agit comme une fenêtre ouverte entre deux sites, pour favoriser les échanges pendant les allées et venues des individus.

6 Prévoyez d'accueillir des groupes de différentes tailles et une diversité d'échanges via la vidéoconférence. Les communications à deux, le travail en binôme et la collaboration par sous-groupes sont aussi importants que les sessions avec des équipes complètes. Offrez autant de choix que possible (kiosk pour vidéoconférence à proximité des lieux destinés aux équipes, des recoins au sein de ces zones et même des solutions mobiles), afin d'optimiser l'espace immobilier et encourager l'utilisation des nouvelles technologies.

GESTURE  
ÉPOUSE LES  
MOUVEMENTS  
DE VOTRE CORPS

Le premier siège conçu pour les technologies d'aujourd'hui.  
[www.steelcase.fr/gesture](http://www.steelcase.fr/gesture)

Steelcase®







avec

# Ray Oldenburg

**Entretien avec le sociologue  
qui a défini la notion de « tiers-lieu ».**

L'idée d'espaces publics, propices aux échanges, en dehors du domicile et du travail existe depuis des siècles, mais elle n'avait jamais été définie en tant que « tiers-lieu », jusqu'à ce que le phénomène soit étudié dans le détail par le sociologue Ray Oldenburg, dans son ouvrage *The Great Good Place*, paru en 1989. Et ce livre est toujours d'actualité.

Le concept de tiers-lieu est fréquemment cité lors des discussions professionnelles sur des sujets allant de la communauté et des échanges informels, à l'importance de l'espace. Ce livre n'a jamais été épuisé. Le groupe Starbucks a même demandé à R. Oldenburg de promouvoir ses coffee shops, ce qu'il a refusé.

Les tiers-lieux, qui se distinguent des premiers-lieux (domicile) et des seconds-lieux (travail), se sont offert une nouvelle jeunesse au cours des dernières années, lorsque les entreprises ont découvert l'intérêt de ces espaces à l'intérieur du bureau : des cafétérias et des espaces de détente où les employés peuvent prendre un café, un thé ou même une bière, et échanger avec leurs collègues, dans un environnement apaisant et informel.

Professeur émérite en sociologie de l'université West Florida, à Pensacola, R. Oldenburg affirme que son livre, dont la rédaction a nécessité huit années, lui a été inspiré par un déménagement dans un autre lotissement en Floride.



Comment le fait de déménager à Pensacola vous a-t-il inspiré la rédaction de « The Great Good Place » ?

Notre première maison se trouvait dans un nouveau quartier, avec beaucoup de jeunes, et nous nous rencontrions régulièrement. Nous n'avons pas poussé les relations jusqu'à être très proches et exclusifs, comme c'est souvent le cas maintenant dans les lotissements. Notre deuxième maison, celle que nous habitons toujours, se trouve dans un lotissement et le principe d'intimité y est appliqué à un degré inimaginable. Je me demande pourquoi des trottoirs ont été aménagés, puisque jamais personne ne les emprunte.

Le maire de Charleston avait l'habitude de dire que les Américains ne savent pas construire des villes. Dans une cité vivable, les habitants devraient pouvoir accéder à pied aux services les plus élémentaires, or, nous nous sommes totalement éloignés de ce principe. Nous sommes aujourd'hui obligés de prendre la voiture pour tout.

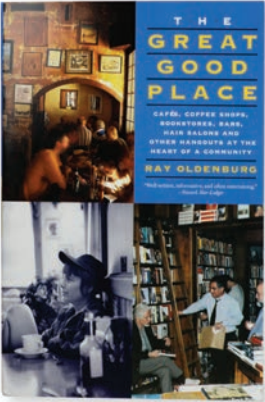
Qu'avez-vous fait alors ?

J'ai reconverti notre garage double en bar, et j'ai créé mon propre tiers-lieu. J'ai eu la chance de trouver une belle armoire en acajou dans laquelle j'ai rangé des bouteilles. J'ai un réfrigérateur rempli de bières, et j'ai même un petit frigo à vin. Je ne bois plus beaucoup maintenant, mais j'aime recevoir convenablement mes hôtes. Mon planning est bien défini ; je reçois le mercredi et le dimanche. Et mes invités sont tous très différents : il y a le personnel de la bibliothèque de l'université, un beau-frère, un médecin à la retraite et bien d'autres personnes.

Au cours des 25 dernières années, qu'est-ce qui vous a le plus surpris sur les tiers-lieux ?

Ce qui m'a le plus étonné est que le monde de l'entreprise les ait adoptés. Auparavant, l'idée la plus répandue était que plus les employés étaient maintenus à leurs bureaux, plus ils seraient productifs. Mais cette vision a totalement volé en éclats. Les

« Les dirigeants ont découvert que c'est en laissant les individus travailler où ils le souhaitent, et quand ils le souhaitent, que leur productivité augmente. »



Depuis sa première publication, il y a 25 ans, l'ouvrage de R. Oldenburg sur les tiers-lieux n'a jamais été en rupture de stock, et il conserve toute sa pertinence sur les questions liées aux individus et à l'espace.

dirigeants ont découvert que c'est en laissant les individus travailler où ils le souhaitent, et quand ils le souhaitent, que leur productivité augmente. Le marché est très concurrentiel, il est donc vital d'être le premier à innover. Lorsqu'on permet aux individus de s'asseoir et de discuter ensemble, alors ils sont capables d'innover plus rapidement. Et je pense que cela sera vrai pour les entreprises et l'industrie, pendant encore longtemps.

Quels sont les tiers-lieux les plus importants aujourd'hui ?

Les bibliothèques, les salles paroissiales, les églises, les salles YMCA réaménagées et les cafétérias qui restent abordables pour tous. Lorsque je voyageais, je sortais toujours de l'autoroute 20 à 30 minutes avant ma destination, car j'étais sûr de tomber sur du local et de l'authentique. Je n'étais pas toujours ravi de la nourriture servie, mais j'étais tout de même heureux qu'elle soit disponible.

Les réseaux sociaux sont-ils une nouvelle forme de tiers-lieu ?

Les tiers-lieux sont le théâtre de rencontres en face à face. L'idée que la communication électronique donne naissance à un tiers-lieu virtuel est trompeuse. Le terme « virtuel » implique que deux entités sont ontologiquement et factuellement identiques, mais ce n'est pas le cas ici. Lorsque l'on se rend dans un tiers-lieu, on s'ouvre à toutes les personnes qui s'y trouvent déjà. Et elles peuvent être très différentes de vous. Si vous ne connaissez pas vos voisins, vous serez méfiants. Et si vous êtes méfiants, vous vous comporterez en conséquence. Et partant de là, vous ne pourrez pas établir des rapports de bon voisinage. En revanche, si vous passez du temps avec les autres, vous ne pourrez pas les haïr, c'est aussi simple que cela.

Pensez-vous que les entreprises devraient faire davantage pour encourager la création de tiers-lieux ?

Je pense que cela serait utile pour conserver les bonnes personnes, car cela permettrait, entre autres, de s'assurer qu'elles bénéficient de ce qui les rend heureuses. Et je pense que cela pourrait aussi avoir un impact sur les entreprises. Il s'agirait d'un pas en avant vers plus de diversité et d'interactions, dans un monde riche de différences. Et par diversité, j'entends beaucoup de choses : la couleur de la peau, la religion, l'ethnie, l'origine précise, le milieu socio-économique, tant de choses qui distinguent les êtres humains les uns des autres, et qui les rendent mutuellement si intéressants.

Dans quelle mesure les tiers-lieux situés à l'intérieur des espaces de travail sont-ils utiles ?

Il est bien évident que la pause-café est un instant fédérateur. Pourtant, les individus ont parfois besoin de pouvoir s'éloigner du travail. On peut nouer de solides relations d'amitié au travail, mais je ne pense pas qu'on puisse se limiter à ce type d'échange. Les tiers-lieux du domaine public sont occupés par une grande diversité d'individus, ce qui est idéal pour le développement personnel. Ils fournissent des espaces où la diversité peut être vécue de manière bien plus confortable. Les êtres humains sont des animaux sociaux, et les individus heureux coexistent avec d'autres individus heureux. Grâce à un tiers-lieu, vous êtes assuré de trouver plus d'amis. Et plus vous avez d'amis, plus vous vivrez longtemps. Les entreprises auraient tout intérêt à développer les tiers-lieux dans leurs voisinages. En vérifiant que les employés puissent « s'évader », elles seraient assurées de fidéliser les individus les plus doués. ●

Pour approfondir  
steelcase.com /oldenburg

Les 10 fonctions des tiers-lieux

Ray Oldenburg a identifié 10 fonctions importantes des tiers-lieux. En sachant que de plus en plus d'espaces de travail intègrent des « tiers-lieux internes » (cafétérias sur site, bars à jus de fruits et autre lieu de convivialité), on peut légitimement se demander : possèdent-ils certaines des fonctions des tiers-lieux externes ? Nous avons apposé une étoile en regard des propositions qui, selon nous, valident cette idée.

Nous serions ravis de connaître votre opinion via :  
@Steelcase facebook.com/steelcase

1 Promouvoir la démocratie

Comme l'a formulé le philosophe John Dewey : « *Le cœur de la démocratie et sa garantie absolue résident dans la liberté de réunion entre voisins, au coin d'une rue, pour discuter de long en large des nouvelles non censurées du jour* ».

2 Unité du voisinage

Les lieux de regroupement locaux permettent aux individus de se connaître. Des liens se créent alors et les individus peuvent s'informer des caractères et aptitudes de chacun. Le sentiment de méfiance se dissipe.

3 De multiples amitiés

La seule façon d'avoir de nombreux amis et de les voir souvent est de disposer d'un espace de rencontre neutre à proximité de chez soi. Plus on a d'amis, plus longtemps on vit.

4 Booster spirituel

Les cultures les plus représentatives de la joie de vivre ou de la « dolce vita » sont celles où les échanges et la convivialité sont très fréquents dans l'espace public. On les reconnaît facilement à l'abondance des terrasses de cafés dans les villes.

5 Aire de rassemblement

Lorsque l'ouragan Andrew s'est abattu sur la Floride, de nombreuses personnes, désireuses d'apporter leur aide, ne savaient pas où aller, étant donné qu'il n'y avait aucun lieu de rassemblement dans leur voisinage. Lors de catastrophes, l'assistance non officielle se matérialise bien avant l'assistance officielle, et elle est souvent bien plus importante. Dans ce contexte, les tiers-lieux permettent aux individus de s'aider mutuellement.

6 Création d'un capital social

Les individus ayant des aptitudes et des centres d'intérêt distincts apprennent à se connaître et à se faire confiance. Ce qui a un effet positif sur l'économie. Jadis, les régions du sud des États-Unis qui autorisaient l'ouverture de tavernes étaient plus prospères que celles qui les interdisaient.

7 Des économies assurées

Les tiers-lieux permettent de regrouper diverses professions et différents talents et aptitudes. L'un des premiers sujets de conversation est généralement de savoir comment aider une personne au sein du groupe. Si un ou plusieurs membres peuvent offrir leur aide, des outils ou des conseils, ils le feront sans hésitation. La plupart des individus présents dans un tiers-lieu peuvent

être classés parmi les « liens faibles » et ils sont de bien des manières plus utiles que des amis proches, pour trouver du travail, par exemple.

8 Retraite heureuse

On peut satisfaire quotidiennement son besoin de « sortir de chez soi » à la retraite, lorsqu'un tiers-lieu existe à proximité du domicile.

9 Développement personnel

Nous sommes en contact régulier avec les individus qui nous ressemblent, du fait de l'emplacement géographique de notre domicile et de la nature de notre espace de travail. Les tiers-lieux, eux, rapprochent les individus de différents milieux, professions, niveaux socio-économiques et points de vue. C'est grâce à ces personnes que nous en apprenons davantage sur le monde dans lequel nous vivons et sur le « vivre ensemble ».

10 Forum intellectuel

Les individus discutent des problématiques de la journée et de bien d'autres sujets de manière régulière et informelle, mais sans désordre. Les participants apprennent à réfléchir avant d'avoir la parole et tout jugement inconsidéré donne lieu à une désapprobation générale.



# LE TRAVAIL RÉEL

**Récemment, Google a ouvert son propre coffee shop sur son campus de Mountainview, en Californie, et l'a baptisé « Coffee Lab ». La déco rappelle Starbucks, avec des panneaux en bois chaleureux, des sièges luxueux et moelleux et des tableaux noirs sur lesquels sont présentés les offres du jour et les concerts live à venir. Cela n'a rien de révolutionnaire, sachant le nombre de campus d'entreprises qui disposent de coffee shops sur site. Mais cela montre que les espaces de travail sont en train de changer.**

Le « Coffee Lab » reflète les efforts fournis par les entreprises pour mettre à la disposition des employés des environnements où ils puissent retrouver une part du confort du domicile (« premier-lieu », selon le sociologue Ray Oldenburg) et de l'énergie d'un coffee shop (« tiers-lieu »). Les entreprises avant-gardistes fusionnent ces concepts dans l'environnement professionnel, qui est un « second-lieu ».

« *La solution de Google offre aux employés l'atmosphère dont ils ont tant besoin dans l'espace de travail* », affirme Frank Graziano, responsable des applications avancées chez Steelcase, qui a récemment visité la nouvelle cafétéria de Google. « *Le Coffee Lab devient donc, au vrai sens du terme, un tiers-lieu. Ce type d'espace est un lieu neutre, qui s'apparente à l'entrée d'un campus, où on peut rencontrer des partenaires ou des fournisseurs extérieurs à l'entreprise.* »

Bien plus qu'un simple phénomène de mode dans l'espace de travail, la fusion des caractéristiques des premiers et tiers-lieux signale un changement durable du travail à travers le monde. En l'espace de quelques années, l'intensification du travail a augmenté de manière considérable. Les tâches sont aujourd'hui plus variées et plus complexes, et dans certains pays, les employés sont de plus en plus nomades. Certaines entreprises adoptent l'idée selon laquelle les employés peuvent travailler dans un coffee shop ou un tiers-lieu, pour diverses raisons. Les employés peuvent avoir besoin d'un endroit pour se détendre ou pour travailler sans être dérangés. Ou bien, les entreprises peuvent décider de maîtriser les coûts associés à leurs ressources immobilières, en réduisant le nombre d'individus dans les bureaux. D'autres entreprises sont convaincues que les individus ont besoin d'être ensemble dans l'espace de travail, pour pouvoir innover et donner le meilleur d'eux-mêmes. Et dans de nombreux pays, la culture ou la disponibilité des tiers-lieux n'encourage tout simplement pas un exode des employés de leur espace de travail principal. Quoi qu'il en soit, tous les employés travaillent aujourd'hui davantage et plus longtemps. C'est pourquoi ils ont besoin d'un environnement qui les soutienne, qui les stimule et qui leur permette de se ressourcer.

Mais est-ce suffisant de reproduire un coffee shop sur le lieu de travail ? Est-ce offrir aux employés ce dont ils ont réellement besoin ? Est-il possible qu'un tiers-lieu au bureau offre une expérience plus satisfaisante que des espaces en dehors du bureau, et qu'il crée un environnement propice à de réels processus de travail ?

## EN BREF

### Problème

Afin de rendre leurs espaces de travail plus attractifs pour une population active qui travaille de plus en plus et plus longtemps que par le passé, un nombre croissant d'entreprises crée des environnements sur site capables de lui offrir des aménagements axés sur la détente, comme un coffee shop, une cafétéria ou d'autres tiers-lieux.

### Connaissances


Malgré une atmosphère « tendance » et des rafraîchissements toujours disponibles, la plupart des tiers-lieux ne prennent pas correctement en charge le travail. L'espace est insuffisant pour étaler son matériel, l'accès au Wi-Fi et aux sources de courant est aléatoire, l'intimité et la sécurité ne sont pas totalement assurées et les sièges deviennent rapidement inconfortables.

### Action

Pour mieux attirer, fidéliser et impliquer les employés, offrez-leur des tiers-lieux qui favorisent les échanges, inspirent de la créativité et leur permettent de se ressourcer, si besoin. Lors de la création de tiers-lieux au sein de l'entreprise, il est important de reproduire l'ambiance agréable des espaces hors site et d'intégrer partout les fonctionnalités qui y sont rattachées.

L'intégration des nouvelles technologies, un design accueillant et des services utiles sont les symboles de tiers-lieux internes performants et attractifs, capables de prendre en charge le bien-être général des employés, ainsi que toute une diversité d'activités.





**L'intégration des nouvelles technologies, un design accueillant et des services utiles sont les symboles de tiers-lieux internes performants et attractifs, capables de prendre en charge le bien-être général des employés, ainsi que toute une diversité d'activités.**

**L'historique  
des tiers-lieux**

Les tiers-lieux, des espaces en majorité publics qui aident les individus à mener à bien leur journée de travail ou à se regrouper, ont toujours encouragé l'innovation et favorisé les conversations, dans tout le monde occidental. Au XVI<sup>e</sup> siècle, la réforme protestante a débuté dans une taverne appelée l'Auberge du cheval blanc, à Cambridge, en Angleterre. Aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, les nouvelles et les ragots se propageaient de café en café en Europe, tant et si bien qu'un journaliste de *The Economist* les a nommés « l'Internet du siècle des lumières ».

Aujourd'hui, nous pouvons être reconnaissants envers Starbucks et d'autres coffee shops pour leurs tiers-lieux de l'ère moderne, qui ont bouleversé le travail et provoqué une révolution au sein de l'espace professionnel. Comme l'a écrit R. Oldenburg dans son ouvrage fondateur *The Great Good Place*, la plupart des tiers-lieux gravitent autour de la consommation de boissons. Selon une étude, tandis que les chaînes de restauration rapide connaissent une croissance annuelle de seulement 2 %, celle des chaînes de coffee shops dépasse les 10 %. Les coffee shops ont une capacité à attirer les individus et à les retenir.

Selon les consultants en espace de travail Flex + Strategy, 31 % des employés à temps plein aux États-Unis effectuent la majeure partie de leur travail loin de leur bureau. L'attrait pour les tiers-lieux et le transfert de caractéristiques de ces espaces à l'environnement professionnel sont très forts et ne cessent de croître en Amérique du Nord et aux Pays-Bas, bien qu'ils ne soient pas aussi marqués dans d'autres régions du monde. Mais cela ne signifie pas que les employés à l'échelle du globe ne souhaitent pas en bénéficier aussi.

En Asie Pacifique, les espaces immobiliers restreints ne permettent pas l'installation d'annexes de type « Coffee Lab » sur une superficie suffisante. Cependant, les entreprises de tous les pays sont conscientes des avantages procurés par les tiers-lieux et cherchent à pourvoir les espaces plus restreints des mêmes caractéristiques. Dans de nombreux pays européens, les employés ne travaillent généralement pas hors site, mais ils apprécient grandement les échanges informels et tirent avantage des environnements professionnels qui les permettent.

« Lorsque les employés quittent le bureau pour travailler, ils se séparent de leurs collègues, de leurs ressources dans l'entreprise et de leur culture », explique Lew Epstein, Directeur général de Coalesse. Selon lui, les employés qui quittaient le campus pour se rendre à un coffee shop se confrontaient à des difficultés qui les dépassaient et ils réalisent aujourd'hui les avantages que seul un espace de travail peut fournir. « Nous apportons au sein de l'espace de travail le confort du domicile et l'esprit de communauté des tiers-lieux, afin de faire du bureau le meilleur endroit pour travailler », explique-t-il. « Par ce moyen, on modifie les caractéristiques physiques et sociales de l'espace de travail. Cela favorise une évolution dans la culture du travail. » Même dans les pays où travail et vie privée sont bien distincts, les employés choisissent ou acceptent de mieux intégrer leur vie professionnelle à leur vie privée. Ces changements d'attitudes, associés à l'intensification du travail moderne, obligent les entreprises à repenser entièrement leurs espaces de travail, et à fusionner les meilleurs atouts de leurs premiers et de leurs tiers-lieux, afin d'obtenir plus d'engagement de la part des employés.





Les tiers-lieux d'entreprises qui peuvent accueillir de réels processus de travail doivent fournir une technologie d'avant-garde. Les espaces équipés de nouvelles technologies sont les plus utilisés dans le WorkCafé. Les panneaux d'affichage et les écrans permettent aux équipes de s'informer et de s'accorder sur une vision commune.



La création d'un tiers-lieu d'entreprise haute performance nécessite bien plus qu'une machine à café et une bonne connexion Wi-Fi ; la question est d'intégrer travail et vie privée. Il faut fournir aux employés un choix d'espaces où ils puissent travailler, en fonction de leur humeur et des tâches attribuées.



Un espresso, c'est bien, mais ça ne suffit pas

Les individus peuvent rechercher un tiers-lieu pour ses qualités intrinsèques, comme le fait de pouvoir travailler sans être dérangés par des collègues, le mobilier lounge comparable à celui que l'on a chez soi, l'énergie contagieuse des autres, l'accès à une nourriture de qualité ou une ambiance agréable. Mais ces lieux ont aussi leurs inconvénients. Un mobilier confortable ne le sera pas si vous devez vous y asseoir toute la journée. Les postures adoptées ne permettent pas d'utiliser correctement les nouveaux appareils électroniques, ni d'étaler tous les documents de travail. L'atmosphère stimulante implique un certain niveau de distraction et un manque d'intimité. Les conversations téléphoniques sont quasi impossibles et les réunions de plus de deux personnes ne sont pas très productives, car il est difficile de partager ou d'afficher des contenus. De plus, nous avons tous connu le sentiment de frustration lorsqu'il s'agit de se connecter au réseau Wi-Fi d'un espace public, sans parler des prises de courant insuffisantes. La plupart des appareils se déchargent avant la fin de la tâche fixée, ce qui interrompt le processus de travail. Et il existe un problème purement pratique : que faire de ses affaires lorsqu'on a besoin d'aller aux W.-C. ou de bouger un peu ? Les effets personnels seront-ils en sécurité ?

« Nous nous sommes aperçus que toute cette mobilité a atteint ses limites et que les individus souhaitent retourner à leur bureau, puisque les entreprises comprennent leurs besoins et qu'ils mettent à leur disposition des aménagements inexistants dans les coffee shops », affirme Cherie Johnson, directrice du design chez Steelcase Inc. La création d'un tiers-lieu d'entreprise haute performance nécessite bien plus qu'une machine à café et une bonne connexion Wi-Fi ; la question est d'intégrer travail et vie privée. Il s'agit de créer un environnement capable d'assurer le bien-être physique, cognitif et émotionnel des individus.

« Pour les entreprises, c'est l'occasion d'offrir une bien meilleure alternative au coffee shop local. Elles ont la possibilité d'ouvrir sur leurs campus des espaces qui certes, créent une atmosphère sympathique, avec du bon café et de la bonne nourriture, mais aussi des zones haute performance pour un travail efficace. »





Atmosphère d'un tiers-lieu

- Propreté
- Bonnes odeurs
- Éclairage adéquat
- Mobilier confortable
- Vue sur l'extérieur

Lisa Waxman, professeur  
en design d'intérieur en Floride



Bien que l'atmosphère d'un tiers-lieu d'entreprise soit cruciale pour son succès, sans un ensemble de fonctionnalités supplémentaires pour les employés, elle s'avérera totalement inutile. Il est essentiel de pouvoir choisir et maîtriser son lieu et son mode de travail.

Les avantages  
du tiers-lieu

Mais qu'y a-t-il de si spécial dans un tiers-lieu ? Qu'est-ce qui lui donne tout son charme ? Lisa Waxman, professeur en design d'intérieur en Floride, a découvert que dans un coffee shop, les individus recherchent la propreté, des odeurs agréables, un éclairage adéquat, un mobilier confortable et une vue sur l'extérieur. Ces caractéristiques créent un lien émotionnel et traduisent le concept un peu flou « d'ambiance ». Bien que l'atmosphère soit un élément nécessaire, sans un ensemble de fonctionnalités supplémentaires pour les employés, elle s'avérera totalement inutile. Steelcase a découvert que 49 % des employés affirment ne pas disposer d'un espace doté d'une atmosphère positive, où ils puissent recharger leurs batteries et travailler ; un besoin pourtant essentiel pour des employés qui travaillent de plus en plus et qui doivent lutter contre le surmenage.

Outre l'atmosphère, les employés recherchent un pouvoir de décision pour associer leur activité à l'environnement adéquat. « Il est important de pouvoir bouger pendant la journée de travail », affirme Julie Barnhart-Hoffman, responsable de la conception chez WorkSpace Futures, groupe appartenant à Steelcase. « Il faut offrir aux employés un lieu où ils puissent prendre une pause et s'éloigner de leur bureau, choisir parmi une diversité d'espaces individuels ou de groupe, tout en conservant un lien étroit avec les collègues et l'entreprise. Cela permet de se rafraîchir les idées et de mieux se reconcentrer. Disposer d'espaces spécifiquement conçus pour les tâches attribuées permet de gagner en productivité. »

« Sur les campus, les tiers-lieux sont réellement bénéfiques, car ils permettent de travailler de manière informelle, tout en profitant de l'atmosphère vivante du lieu et de la proximité des autres. Mais du fait que ce lieu se trouve sur le campus, on ressent également un niveau d'intimité que l'on ne retrouve pas dans l'espace public. On peut discuter de sujets importants, sans s'inquiéter du fait que quelqu'un puisse voir notre écran ou nous entendre », explique J. Barnhart-Hoffman.

Les étudiants d'hier et d'aujourd'hui sont mieux placés que quiconque pour comprendre ce besoin de choix et de maîtrise. Chaque semestre, leurs espaces d'étude changent en même temps que les tâches qui leur sont attribuées. Si leurs études nécessitent une simple lecture, ils rechercheront un espace au soleil, sur la pelouse, où ils trouveront la stimulation nécessaire en regardant les autres autour d'eux. S'ils doivent travailler sur un projet en groupe, ils se rendront au centre du campus, pour prendre un encas et travailler ensemble. À l'approche des examens, ils se réfugieront très probablement dans le calme de la bibliothèque.





## Les théories mises à l'épreuve

Le WorkCafé est né il y a 11 ans, lorsque Steelcase a acquis une entreprise de mobilier allemande et été obligée d'harmoniser les cultures locales. La solution a été d'élargir la cafétéria avec un design d'intérieur axé sur l'avenir. Fidèle à l'atmosphère d'un tiers-lieu, elle est rapidement devenue un lieu très apprécié des employés. « *La cafétéria est désormais le lieu privilégié de nos communications, car c'est là que les individus se rencontrent* », affirme Klaus Pronath, responsable d'équipe pour les nouvelles activités du groupe.

En 2009, Steelcase a compris que sa cafétéria de plus de 1 800 m<sup>2</sup> dont le siège est à Grand Rapids (Michigan) représentait une occasion inexploitée d'optimiser son espace immobilier et de changer simultanément sa culture d'entreprise. En effet, la cafétéria n'était utilisée que lors du déjeuner ou des pauses, et demeurait vide le reste du temps (voir page 56 pour plus d'informations sur le projet de transformation immobilière de Steelcase, Connect 12). Placée au niveau le plus bas, elle était uniquement accessible par un long couloir. Sans parler de la lumière tamisée et de la palette de couleurs bordeaux datant des années 1980, qui n'étaient pas des plus stimulantes.

Une équipe a rénové la cafétéria, pour en faire le WorkCafé actuel, et a ainsi transformé un espace immobilier sous-exploité en créant un tiers-lieu sur site, où les individus peuvent se rencontrer, travailler, réseauter, échanger et se ressourcer. Contrairement à une cafétéria d'entreprise traditionnelle, le WorkCafé offre une association d'espaces de travail et de restauration. Outre la nourriture et les boissons originales et saines, il propose également une diversité d'environnements adaptés aux tâches individuelles et au travail en groupes restreints et larges, où les individus peuvent s'engager dans une multitude d'activités.

« *Dans un WorkCafé ou tout autre tiers-lieu d'entreprise, les individus peuvent être plus productifs et efficaces, car ils possèdent les outils dont ils ont besoin* », affirme J. Barnhart-Hoffman. « *Tous les sièges sont confortables et les technologies adéquates sont mises à disposition. Mais c'est avant tout l'atmosphère qui attire les individus. Elle permet de lier les individus entre eux et de les rapprocher de leur travail et de l'entreprise.* »

Carrefours majeurs pour tous les employés d'une entreprise, les tiers-lieux leur permettent de se retrouver et éprouver un sentiment d'appartenance. L'espace encourage non seulement les échanges informels, qui sont vitaux pour l'engagement des employés, mais il simplifie également la rencontre et la collaboration entre individus, dans une atmosphère dynamique et stimulante.





Un tiers-lieu sur site propose un choix de nourriture et de boissons, non seulement pendant les heures de repas, mais aussi lors des sessions de travail tôt le matin et tard le soir.







Le design crée l'atmosphère d'un tiers-lieu d'entreprise et influe sur la réaction des employés. L'espace doit être accueillant et donner aux individus un sentiment d'appartenance.



Les éléments d'un tiers-lieu d'entreprise efficace

La création de tiers-lieux d'entreprises n'est pas uniquement l'apanage des entreprises de mobilier de bureau, ni des agences de design. Et elle ne se limite pas non plus aux entreprises qui possèdent beaucoup d'espace libre. Ce concept peut être mis en place dans tout type d'entreprise et son évolutivité le destine aussi bien aux grandes superficies qu'aux espaces plus restreints. La clé consiste à envisager un projet de tiers-lieu avec une stratégie éprouvée.

L'équipe chargée des applications avancées chez Steelcase a mis en évidence trois éléments clés : l'intégration des nouvelles technologies, le design et les caractéristiques d'accueil.

Intégration des nouvelles technologies

Plus que tout, les tiers-lieux d'entreprises capables d'accueillir de réels processus de travail doivent fournir une technologie d'avant-garde. Les utilisateurs se rendent dans ces espaces pour se ressourcer et ils attendent d'y trouver tout ce dont ils ont besoin pour être performants. C'est pourquoi la technologie doit être immédiatement disponible et simple d'utilisation. Tout employé nomade sait à quel point il est difficile de travailler avec une connexion Wi-Fi défaillante et des prises de courant insuffisantes. Les nouvelles technologies doivent être totalement intégrées dans l'espace pour assurer une utilisation efficace des tiers-lieux qui, dès lors, permettront à chaque utilisateur des performances de pointe.

Les espaces doivent être équipés de nouvelles technologies capables d'assurer le partage d'informations, la création de contenus et une collaboration efficace pour les employés sur site et distribués. Tous les espaces, même extérieurs, doivent être équipés de prises électriques. Et grâce aux systèmes de réservation intégrés aux espaces partagés, les employés sur site et à distance peuvent choisir les lieux les plus adaptés à leurs processus et styles de travail.

Le design

Le design permet de créer l'atmosphère d'un tiers-lieu d'entreprise et d'influer, en grande partie, sur la réaction des employés. Les finitions, l'éclairage, la musique, les odeurs, les objets et les œuvres d'art contribuent tous à attirer les utilisateurs, en créant un environnement accueillant. Ces éléments sont autant de messages sur la façon de se comporter dans un espace. « *La marque et le design de Starbucks communiquent aux clients ce qui est permis dans cet espace. Par exemple, on peut y parler, contrairement à une bibliothèque traditionnelle, où le silence est de mise.* »

« *Le WorkCafé est un lieu où les employés peuvent consommer des boissons et de la nourriture tout au long de la journée* », affirme C. Johnson, qui explique de quelle manière Steelcase encourage les employés à utiliser l'espace tout au long de la journée de travail. Si les entreprises veulent proposer un lieu de détente, sans que les employés puissent s'y éterniser, ils peuvent installer moins de sièges.

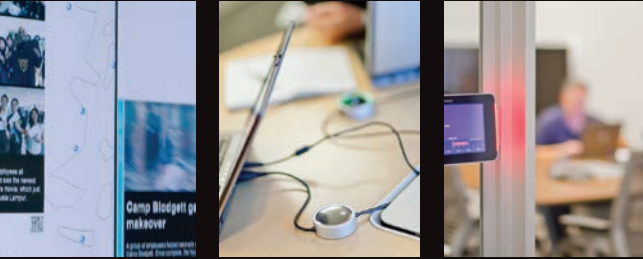
De la même manière que les coffee shops proposent des journaux, des magazines et des panneaux d'affichage, les tiers-lieux d'entreprises disposent d'un mur d'informations présentant les dernières nouvelles concernant l'entreprise. Les employés peuvent ainsi se sentir liés les uns aux autres, en étant informés de l'évolution de leurs collègues, ce qui contribue à créer un sentiment d'appartenance à la marque de l'entreprise.

Caractéristiques d'accueil

La notion d'accueil implique pour les employés un sentiment de proximité avec l'entreprise et les collègues. La façon dont les employés sont accueillis et soutenus est une preuve de l'intérêt que leur porte l'entreprise. Cela montre également une prise de conscience des difficultés liées à la fusion du travail et de la vie privée, dans un environnement mondialisé et actif 24 h/24 et 7 j/7. L'espace doit offrir des services, à la fois en autonomie et accompagnés, et soutenir autant l'individu que le travail.

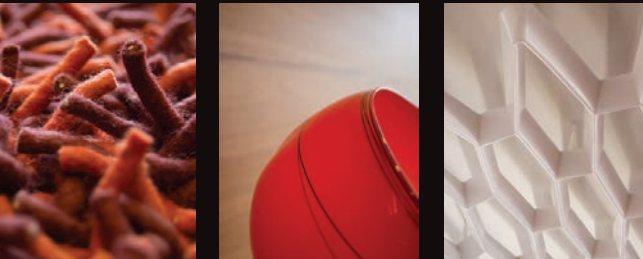
Comme tout environnement très fréquenté, un tiers-lieu d'entreprise nécessite un entretien. « *Lorsque tout le monde utilise l'espace, à qui revient-il d'en prendre soin ?* », interroge C. Johnson. « *Qui l'approvisionne en marqueurs et Post-it ?* » Dans les tiers-lieux d'entreprises, un réceptionniste peut aider les individus pendant leur travail, de la même manière que les concierges d'hôtels vis-à-vis de leurs clients.

Intégration des nouvelles technologies



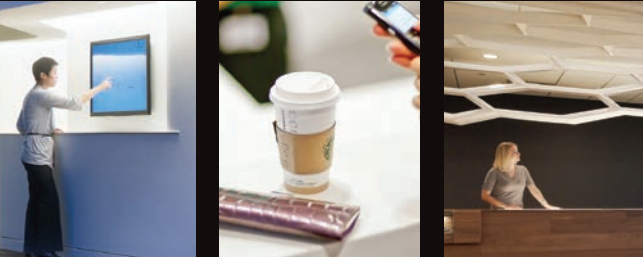
Les services tels que l'accès à des prises électriques, au réseau Wi-Fi, à un équipement pour les présentations, à des systèmes de réservation électronique et à des outils de partage de contenus sont essentiels pour les employés.

Design



Les éléments architecturaux, l'éclairage, les œuvres d'art, les objets, l'acoustique et d'autres éléments permettent de créer une atmosphère vivante et accueillante.

Caractéristiques d'accueil



Les services d'accueil, en autonomie ou accompagnés, peuvent inclure une assistance pour les impressions et l'informatique, les fournitures de bureau, l'accès à la nourriture et aux boissons, et un réceptionniste sur site.



Où placer un tiers-lieu ?

La cafétéria est de toute évidence l'endroit par excellence où créer un tiers-lieu d'entreprise et exploiter au mieux un espace sous-utilisé. Mais, ce n'est pas tout. Une entreprise peut avoir besoin de plus d'espace pour ses réunions, par exemple. C. Johnson fait remarquer que certains groupes de projets se rendent parfois dans des hôtels pour organiser leurs réunions : « *Lorsque tout un niveau est dédié aux réunions, les individus y vont pour organiser des réunions plus longues, mais cela ne doit pas les obliger à sacrifier du temps en déplacements* ».

C. Johnson conseille également aux entreprises de « *réfléchir aux emplacements où les échanges informels se produisent déjà* ».

Le tiers-lieu sur un campus ne doit pas forcément être un espace vaste. Par exemple, chaque service pourrait être équipé d'une table de cuisine ; ou bien l'entreprise pourrait construire une grande cafétéria à une échelle plus humaine, pour encourager les individus à se sentir comme chez eux. « *L'important est de créer un espace qui favorise les échanges informels sur site* », affirme C. Johnson.

Les espaces extérieurs peuvent être conçus à la fois pour la détente et le travail. Les cours, les terrasses et les toits aménagés qui se trouvent à proximité d'espaces de travail intérieurs peuvent fournir du courant, un réseau Wi-Fi et du mobilier, et prendre ainsi en charge à la fois le travail individuel et en équipe. « *Les individus cherchent naturellement des espaces extérieurs à proximité de leur bureau, pour avoir plus de choix et maîtriser davantage leur travail* », selon L. Epstein.

Ce type d'espace extérieur attire irrésistiblement les individus et sert de zone de détente, autant que d'espace propice à la productivité. « *Lorsque les individus se rendent dans un espace extérieur pour participer à une réunion, on constate sur leur visage qu'ils se détendent, même s'ils ont beaucoup à faire* », affirme L. Epstein.

« *Un tiers-lieu ne doit pas forcément être un espace global. Les entreprises doivent considérer les tiers-lieux au niveau de l'entreprise, des espaces de proximité et des espaces projets* », ajoute F. Graziano. Ils peuvent être conçus pour toute l'entreprise ou tout le campus ; mais à une échelle plus petite, les entreprises peuvent créer des zones annexes pour les équipes des différents services, afin qu'elles puissent alterner entre collaboration et détente.

Highly-effective corporate third places that accommodate real work must provide great technology solutions. Spaces should include technology that supports information sharing, content creation and effective collaboration for local and distributed workers.



Les espaces extérieurs attirent irrésistiblement les individus et mettent à leur disposition des configurations propices à un travail informel. Les individus recherchent ces espaces, car ils assurent aussi bien la détente que la productivité.



Transformez votre espace immobilier sous-exploité en créant un tiers-lieu sur site où les individus puissent se rencontrer, travailler, réseauter et recharger leurs batteries. Les lieux qui accueillent déjà des échanges informels, comme les cafétérias, sont parmi les espaces les plus adaptés à la création d'un tiers-lieu.







**Les écrans larges, comme ce mur d'informations, représentent un bon moyen de communiquer les dernières nouvelles sur l'entreprise et de rapprocher les individus.**

## **L'espace immobilier : une valeur sûre**

Pour optimiser les investissements immobiliers d'une entreprise, il est important de conserver une certaine flexibilité. Il faut également une boucle permanente pour s'assurer que l'entreprise puisse adapter l'espace, avec le temps. Steelcase effectue régulièrement des études pour identifier les modes d'utilisation de l'espace immobilier du campus et déterminer ce qui fonctionne et ce qui nécessite des améliorations. Steelcase a découvert que les espaces individuels fermés du WorkCafé étaient massivement utilisés ; c'est pourquoi elle a décidé d'en aménager davantage, et de les répartir dans d'autres espaces et bâtiments. À l'origine, le bar était ouvert dans la soirée pour répondre aux besoins des individus dont les heures de travail sont plus longues. Mais l'entreprise a découvert que soit les individus restaient à proximité de leur bureau, soit ils rentraient chez eux pour passer des appels en conférence tard dans la soirée. Les horaires du bar ont donc été modifiés en conséquence. Une configuration capable d'assurer l'engagement et la productivité des employés n'est jamais définitive, il est toujours possible d'apprendre de son expérience et de faire les ajustements nécessaires.

Autre point crucial pour les tiers-lieux d'entreprises : s'assurer que les dirigeants montrent l'exemple à leurs employés, en utilisant librement les espaces. Comme l'affirme J. Barnhart-Hoffman : « *Une fois que vous avez construit ce type d'espace, si les dirigeants les fréquentent, alors vous pouvez être sûr que tout le monde les utilisera aussi.* ».



**Engagement des employés :  
le nec plus ultra ?**

Les entreprises peuvent se demander si la mise en place d'un tiers-lieu dans leur bureau est vraiment utile. La réponse est oui, autant pour la productivité des employés, que pour leur collaboration et leur santé. Mais l'avantage majeur d'un tiers-lieu dans l'entreprise est qu'il favorise l'engagement des employés.

Commes'interroge L. Epstein : « *Avec l'accroissement continu des exigences en matière de performance sur un marché concurrentiel, de quoi les employés du XXI<sup>e</sup> siècle ont-ils besoin et que méritent-ils ? Nous devons faire des efforts pour créer un environnement plus humain, capable de soutenir la population active du XXI<sup>e</sup> siècle. Nous considérons l'espace physique comme un atout essentiel et ce lien fort qui nous unit à lui est le fondement de tout processus de travail.* ».

Ray Oldenburg, sociologue qui a défini le concept de tiers-lieu il y a près de 30 ans, reconnaît que les temps ont changé depuis ses premières recherches. « *Il y a 40 ans, l'idée prédominante dans les entreprises était que plus les employés*

*étaient maintenus à leurs bureaux, plus ils étaient productifs. Mais cette conception a totalement volé en éclats* », ajoute-t-il. « *Je pense qu'un tiers-lieu d'entreprise a son rôle à jouer dans la fidélisation de ses meilleurs éléments, en leur offrant tout ce dont ils ont besoin pour être heureux. Et cela a forcément un impact positif sur l'entreprise.* »

Favoriser des échanges de qualité et permettre aux employés de se ressourcer et de se sentir stimulés sont les conditions essentielles à leur bien-être. Ce qui générera une plus grande attractivité, fidélisera les individus et renforcera leur engagement. S'il est certain que le coffee shop du coin prépare les meilleurs cafés latte, il ne fait pas le poids face à ce bilan positif.

**Pour approfondir**

Voici des ressources supplémentaires intéressantes sur les tiers-lieux :

**Carnet à idées sur le WorkCafé :**  
[steelcase.com/workcafe-ideabook](https://steelcase.com/workcafe-ideabook) ➤

[worklifefit.com](https://worklifefit.com) ➤

[steelcase.com/lisawaxman](https://steelcase.com/lisawaxman) ➤

[ideo.com](https://ideo.com) ➤

# FAVORISER LE BIEN-ÊTRE

Il est crucial de comprendre les besoins cognitifs, physiques et émotionnels des employés. En comprenant les relations d'interdépendance de ces trois notions, les entreprises peuvent créer des tiers-lieux sur site à même d'assurer le bien-être global des individus sur leur lieu de travail.

## Physique

Pour permettre au corps et à l'esprit de se ressourcer, le tiers-lieu sur site offre de la nourriture et des boissons, non seulement pendant les heures de repas, mais également pendant les sessions de travail tôt le matin ou tard le soir. Un accès aux espaces extérieurs est également proposé. De plus, ce lieu prend en charge une diversité de postures pour garantir la bonne santé des individus, grâce à des solutions adaptées à la position assise et debout, et compatibles avec le mouvement, tout au long de la journée.

## Cognitif

Créez un environnement multisensoriel où les employés puissent choisir le niveau de stimulation souhaité, en fonction de leur humeur et de la tâche à accomplir : des zones très lumineuses et stimulantes à des espaces plus adaptés à la réflexion. La possibilité de choisir et de maîtriser son lieu et son mode de travail est essentielle pour le bien-être cognitif.

## Émotionnel

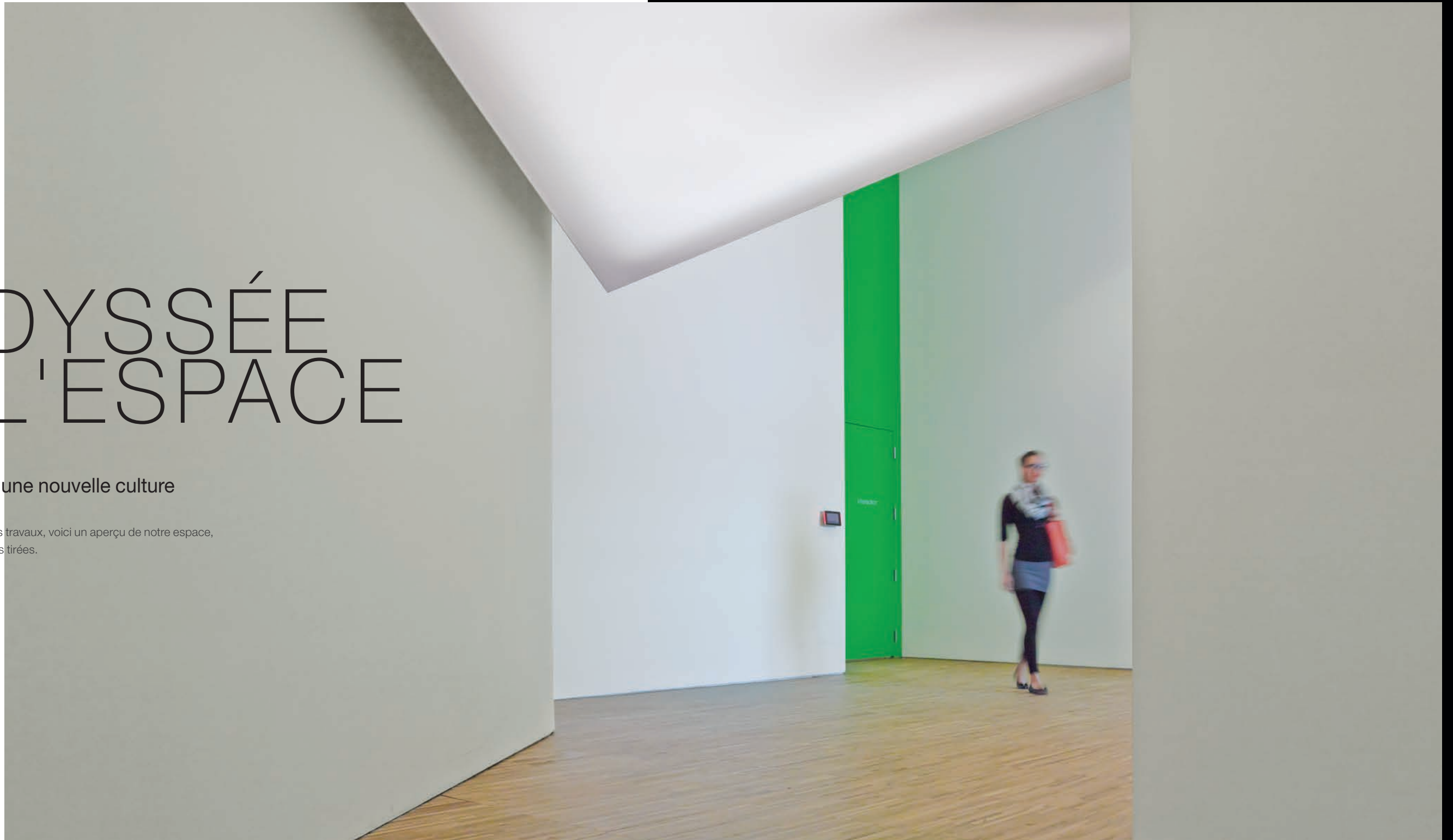
L'espace peut encourager les interactions informelles qui sont importantes pour la santé émotionnelle, en aidant les individus à communiquer lors des pauses-café ou des repas. Ils peuvent ainsi se rencontrer et collaborer plus facilement, dans une diversité de lieux. Quant aux utilisateurs à distance, ils peuvent se connecter aisément via des technologies bien intégrées dans l'espace. L'espace doit être accueillant et donner aux individus un sentiment d'appartenance.



# L'ODYSSÉE DE L'ESPACE

## Notre voyage vers une nouvelle culture

Deux années après le début des travaux, voici un aperçu de notre espace, du travail accompli et des leçons tirées.



### EN BREF

#### Problème

Les dirigeants s'inquiètent du fait que leur entreprise, leur marque et leur culture ne sont pas totalement en harmonie, ce qui rend l'entreprise moins réactive face à un monde globalisé et mobile, qui évolue très vite.

#### Connaissances

Repenser la manière dont une entreprise utilise son espace immobilier permet de maximiser le retour sur investissement et de déclencher des changements importants : dans l'engagement et les performances des employés, dans l'alignement des stratégies avec la marque et dans le renforcement de la culture d'entreprise.

#### Action

Steelcase a réinventé son campus pour produire des changements mesurables : nos nouveaux environnements de travail ont changé notre entreprise et influé sur nos résultats.





Jim Keane  
P-DG de Steelcase Inc.

« L'année dernière, Steelcase a connu sa meilleure année depuis le début de la crise économique de 2009. Non seulement nous avons survécu à la récession mondiale, mais nous en sommes sortis plus forts, en meilleure santé et prêts pour affronter les nouveaux défis.

Il pouvait être tentant d'utiliser la récession comme un moment de repli sur soi, mais nous avons choisi de nous réinventer, d'accélérer le changement et d'investir dans notre avenir. Par exemple, nous avons investi dans notre marque, mondialisé nos plateformes d'achat et travaillé pour nous implanter à l'international.

Au même moment, notre 100<sup>e</sup> anniversaire approchait et nous étions confrontés à une difficulté majeure, à l'instar de bien d'autres entreprises, c'est-à-dire à un espace immobilier trop vaste. Dans certaines parties du monde, les grandes entreprises ont extrapolé cette question, en se demandant même si les bureaux étaient désormais nécessaires, étant donné que les individus peuvent travailler de n'importe où.

Nous savions que le bureau était en train de changer, mais il n'allait pas disparaître pour autant. Alors qu'il nous fallait libérer les espaces excédentaires, nous avons considéré le problème sous un nouvel angle. Nous pensons que les individus ont, plus que jamais, besoin d'espaces pour se réunir, se rapprocher les uns des autres et développer un sentiment de réalisation puissant. Nous nous sommes lancé le défi d'utiliser notre stratégie immobilière à une autre fin que la baisse des coûts. C'était pour nous l'occasion d'optimiser notre espace immobilier au sein du campus de notre siège international à Grand Rapids (Michigan). Pour cela, nous avons exploité des espaces qui étaient

auparavant peu utilisés et avons mis à profit notre stratégie en matière d'environnement de travail pour accélérer le changement de notre culture.

C'était un tournant pour notre entreprise. Lorsque notre équipe dirigeante a examiné notre stratégie immobilière et a présenté l'argument financier, la décision a été simple à prendre, au vu de ces deux seules données. En effet, l'espace immobilier et les coûts allaient être divisés par deux. Sur un plan purement mathématique, le choix était des plus évidents.

Mais en tant qu'équipe dirigeante, nous avons affirmé que nous accepterions ces changements à la condition qu'ils contribuent à la culture de l'entreprise. Il s'agissait à l'époque de la principale raison d'être du projet, et c'est toujours le cas aujourd'hui. Les employés sont sur un campus où ils peuvent facilement échanger avec leurs collègues, tout en étant à proximité de leur travail et de leur entreprise. Il y règne aujourd'hui une atmosphère dynamique et stimulante qui n'existait pas il y a quelques années. C'est indéniable.

Nos nouveaux espaces de travail nous ont changés en tant qu'entreprise. Tout le monde le remarque, y compris les visiteurs qui nous disent pouvoir ressentir l'essence même de notre culture et de notre marque à travers notre espace. Et ils sont d'ailleurs autant intéressés par ce sujet que par nos gammes de mobilier.

**Voici comment nous avons procédé... »**



Notre histoire

Face à une crise économique, les dirigeants d'une entreprise pensent rarement en premier lieu à leurs bureaux. À moins, bien sûr, que ceux-ci ne fassent partie des dépenses compressibles. C'est précisément ce à quoi de nombreuses entreprises ont pensé en 2009, en constatant que des groupes solidement implantés s'écroulaient autour d'elles. L'incertitude régnait et Steelcase, qui travaille avec de nombreuses entreprises du classement Fortune 500, était aux premières loges.

C'est dans ce contexte que nous avons pris une décision difficile. Au lieu de simplement réduire l'espace immobilier excédentaire, dans une tactique de survie, nous avons essayé de voir plus loin. « *Nous aspirions à une transformation majeure, à un changement de paradigme. Pas seulement dans le domaine de l'espace, mais aussi des nouvelles technologies, des processus de travail et de la culture* », affirme John Hughes, directeur du groupe de conseil et de recherche appliquée de Steelcase sur l'espace de travail. « *Les dirigeants d'entreprises du monde entier expriment régulièrement leur inquiétude et les difficultés qu'ils rencontrent pour aligner stratégie, marque et culture. Nous étions dans le même cas que bien d'autres entreprises et nous avons choisi d'investir nos ressources dans ce projet, plutôt qu'attendre la fin de la récession.* »

Ce sont ces idées qui ont motivé notre projet de rénovation, appelé Connect 12. Cette initiative, qui se déroulera sur plusieurs années, est destinée à réinventer le campus de notre siège social et à aider les employés du monde entier à être mieux connectés, aussi bien physiquement que virtuellement. Nous



Dans le nouveau centre d'innovation, les équipes projets peuvent se concentrer sur la production de nouvelles idées. Ce lieu illustre parfaitement de quelle manière les espaces peuvent rapprocher les équipes distribuées et encourager l'innovation.

avons choisi notre 100<sup>e</sup> anniversaire en 2012 comme le point de départ de ce changement. Le projet consistait à rénover les bâtiments existants sur notre campus principal, notamment les anciennes usines de fabrication, en plus d'autres zones inutilisées, pour créer un ensemble interconnecté d'espaces, à l'échelle mondiale. Ces espaces permettent de remettre en question l'objectif des environnements de travail et de tester de nouvelles méthodes de travail. « *Nous avons cherché à utiliser spécifiquement l'environnement de travail pour optimiser l'engagement et la fidélité des employés, afin d'améliorer les communications internes et de renouveler notre culture d'entreprise* », affirme J. Hughes.

« *Pour développer une stratégie relative à l'espace de travail qui puisse nous permettre d'atteindre nos objectifs, nous avons utilisé notre processus de recherche, de design et de développement orienté utilisateur. Nous avons pu identifier les points forts et les points faibles. Pour cela, nous avons interrogé les employés à tous les niveaux de l'entreprise, organisé des ateliers, recueilli des connaissances et des données grâce à l'ethnographie et à l'installation de capteurs, et avons passé de nombreuses heures à simplement observer les individus.* »

Nous avons utilisé les données obtenues pour créer des espaces de prototypes comportementaux, pour tester les nouveaux environnements de travail et pour aider les employés à comprendre l'impact des changements. Certains groupes ont été désignés pour occuper ces prototypes d'espaces, afin de valider l'orientation choisie en matière de design.





Les environnements qui intègrent la technologie media:scape® permettent aux employés du monde entier de mieux se connecter physiquement et virtuellement.



**Le Meilleur Endroit pour Travailler**

Cette stratégie s'est résumée en une expression qui capture parfaitement l'essence du lieu : « Le meilleur endroit ». Il incarne notre projet de création d'un campus avec un écosystème d'espaces capables de prendre en charge diverses activités et styles de travail. Ces nouveaux espaces font plus que soutenir les employés dans des modes de travail plus mobiles, ils les attirent également. « *Le « meilleur endroit » est le lieu où l'on souhaite travailler parce qu'on a le choix de l'horaire, du lieu et du mode de travail* », affirme Cherie Johnson, responsable de la conception globale chez Steelcase. « *Notre objectif était de démocratiser l'espace, afin que tout le monde puisse travailler partout.* »

Le concept de « meilleur endroit » consiste fondamentalement à assurer le bien-être des employés, de manière holistique, en considérant leurs besoins émotionnels et cognitifs, autant que leurs besoins physiques. Divers espaces sont disponibles pour prendre en charge les tâches de concentration, la collaboration, l'apprentissage, les échanges informels et le repos. Par exemple, si les employés doivent effectuer une tâche nécessitant une concentration approfondie, ils seront plus efficaces dans un espace conçu pour ce mode de travail. Les tâches routinières ne nécessitent pas ce niveau de concentration et



La stratégie du « meilleur endroit » permet de créer un campus composé d'un écosystème d'espaces capables de prendre en charge les tâches de concentration, la collaboration, l'apprentissage, les échanges et le repos.



peuvent être effectuées dans des lieux riches en échanges et en stimuli. Les individus sont aussi plus libres de choisir le type d'espace dans lequel ils souhaitent travailler, selon leur état d'esprit. Parfois, ils recherchent avidement les échanges et souhaitent être au milieu de l'activité, et parfois ils préfèrent être seuls. Sur le plan physique, les individus ont besoin de bouger tout au long de la journée et de changer de postures. Il ne suffit pas de pouvoir s'asseoir ou de rester debout, il faut également pouvoir adopter une position perchée ou de détente. Le mouvement est essentiel pour conserver son dynamisme sur la durée. Et les trois formes de bien-être, c'est-à-dire physique, cognitif et émotionnel, sont essentielles pour susciter chez les employés un niveau d'engagement élevé.

Ce réseau mondial d'espaces inclut des zones destinées au travail individuel et en groupe. Certaines sont attribuées, selon les besoins, à un utilisateur individuel ou à une équipe, et un grand nombre sont partagées. Nous avons créé un mélange d'espaces ouverts et de zones fermées ou protégées, afin que les individus puissent choisir le niveau d'interaction souhaité. L'équipe du projet Connect 12 a compris que les individus ont à la fois besoin d'intimité et d'échanges, tout au long de la journée, à des degrés divers.



Les prémices

C'est un espace reconfiguré qui a servi de base à la stratégie du « meilleur espace » et qui a été le premier lieu présenté. Auparavant, ce qui était une cafétéria sous-exploitée, uniquement utilisée pour le petit déjeuner, le déjeuner et la pause de l'après-midi, s'est transformé en un WorkCafé. Comme l'aurait défini Ray Oldenburg, il s'agit d'un tiers-lieu assez informel, qui accueille différents groupes d'utilisateurs (voir l'entretien accordé par R. Oldenburg au magazine 360, page 26 et la section « L'historique des tiers-lieux », page 32). Ce lieu est le site central du campus et sert d'espace de test pour plusieurs nouveaux concepts et applications.

Le WorkCafé associe des espaces ouverts et fermés pour de grands cercles et de petits groupes, des espaces individuels, une cafétéria et un bar. Il offre toutes les fonctionnalités d'un bureau bien agencé et toute l'atmosphère d'un café. Les individus peuvent s'y rencontrer, travailler, réseauter, échanger et se ressourcer. « Ce lieu illustre parfaitement la notion de démocratisation de l'espace », explique C. Johnson. « Il ne s'agit pas d'un espace de résidence, mais d'accueil. Vous pouvez vous mettre à l'aise, être productif ou échanger avec les autres de manière informelle. Vous pouvez aussi passer du travail au repos et de la collaboration à un moment d'intimité. »

Les boissons et la nourriture sont disponibles tout au long de la journée au WorkCafé. Mais tout l'intérêt de ce lieu réside dans la diversité des espaces disponibles, à la fois pour un travail de concentration et de collaboration, pour les échanges informels et pour le repos. Le mur d'informations de 7,3 x 1,5 m diffuse les nouvelles provenant de toute l'entreprise,

à l'échelle du globe. Ce concept a été mis en place non seulement au siège, mais dans tous nos espaces, afin que les employés aux États-Unis, par exemple, puissent avoir des nouvelles de la Malaisie ou de Moscou, et vice versa. Les configurations collaboratives de la media:scape® permettent aux utilisateurs de partager des contenus numériques plus efficacement, et d'accéder partout à des prises électriques et au réseau Wi-Fi.

Présenter une nouvelle stratégie en matière d'espace de travail avec une structure telle que le WorkCafé, était assez insolite, en comparaison des approches conventionnelles, axées en priorité sur les espaces individuels. Mais cela a bien fonctionné.

« On peut dire sans exagération que chez Steelcase, tout le monde se rend au WorkCafé », affirme C. Johnson. « Il s'agit d'un espace central, accueillant et polyvalent, avec une atmosphère extraordinaire. C'est là qu'on peut rencontrer les dirigeants, les collègues d'autres services, les visiteurs et les clients. On voit les individus en face à face, au lieu de les contacter par mail ou par téléphone, ce qui contribue à créer un rapport de confiance au sein de l'entreprise. Les employés ont affirmé être fiers de cet espace qui démontre, selon eux, tout l'intérêt que leur porte l'entreprise. »

« Nous recommandons à toutes les entreprises intéressées par le changement de culture de commencer par construire un WorkCafé », poursuit C. Johnson. « En effet, ce lieu a donné l'orientation pour la suite des rénovations de notre campus. Chacun a pu faire l'expérience d'un espace démocratique collectif, avant de voir son espace personnel modifié. Ce lieu reflète la culture et les comportements que nous souhaitons voir chez nos employés. »



Le WorkCafé offre toutes les fonctionnalités d'un bureau bien agencé et toute l'atmosphère d'un café.





Dans les espaces extérieurs, les employés peuvent se ressourcer, échanger avec les autres de manière informelle et travailler.



Chaque jour son bureau

Avant la rénovation du campus, 95 % des employés présents sur le site de notre siège international possédaient des bureaux qui leur étaient attribués. Mais étant donné la nature mobile du travail d'aujourd'hui, tous les employés ne souhaitaient pas ou n'avaient pas besoin de ce type de bureau. Les postes de travail attribués, qui restaient la majeure partie du temps inoccupés, ne permettaient pas d'exploiter pleinement l'espace immobilier de l'entreprise et avaient un impact sur le moral des employés. En effet, être assis dans des compartiments vides encourage le sentiment d'isolement et de lassitude des individus, à leur insu. Cependant, certains employés étaient obligés de rester à leur bureau la plupart du temps et avaient besoin d'un espace de travail personnel. C'est pourquoi nous avons décidé de ne pas imposer le travail mobile à nos employés et de demander des volontaires. « *Il était important qu'ils aient le sentiment d'avoir voix au chapitre* », affirme C. Johnson. Et sans surprise, la moitié a décidé d'abandonner leurs bureaux attribués, en sachant qu'ils gagneraient en flexibilité.

Les espaces qui avaient précédemment été utilisés pour les postes de travail dédiés pouvaient à présent servir à différents types d'environnements de travail, afin de prendre en charge à la fois le travail



Les nouveaux environnements permettent aux employés de choisir et de mieux maîtriser leur espace et leur mode de travail.



Les espaces qui étaient auparavant utilisés pour les postes de travail dédiés servent à présent pour différents types d'environnements, qui prennent en charge à la fois les tâches de concentration et le travail collaboratif.

site auparavant. Des espaces de vidéoconférence ont été aménagés pour permettre aux individus de travailler quotidiennement et de manière informelle avec leurs collègues à distance. Les deux niveaux peuvent désormais accueillir davantage d'employés, étant donné que ceux-ci ont la possibilité de choisir leurs espaces de travail à travers tout le campus.

Il s'agissait là d'une méthode de travail très différente et cela nécessitait une meilleure compréhension du principe en jeu, à la fois par les dirigeants et les employés. « *Nous avons utilisé toute une série d'engagements et de ressources en ligne pour aider les responsables à apprendre à diriger différemment leurs équipes, à définir des objectifs et à mesurer les performances, au lieu de comptabiliser les présences et le temps assis* », précise Steve Wolfe, directeur des ressources humaines.

Un groupe pilote composé de 80 employés a reçu des ordinateurs portables, des smartphones et une formation sur le travail mobile. Plus tard, le groupe a aidé d'autres employés à se préparer à cette transition vers le statut nomade. « *Ce n'est pas la direction qui a expliqué aux employés comment les choses allaient se passer, mais les ressources humaines, c'est-à-dire les collègues* », explique S. Wolfe. « *La réaction des individus a été très positive.* »

Les nouveaux environnements de travail peuvent accueillir une diversité de postures. Le mouvement permet de se stimuler à la fois physiquement et intellectuellement. Steelcase exploite l'espace immobilier de l'entreprise pour favoriser le bien-être des employés avec différentes stratégies, dont la prise en charge de différentes postures, l'utilisation renforcée de la lumière naturelle à l'intérieur, l'installation de terrasses extérieures et la création d'autres liens avec la nature.





Le bar et les zones de travail  
environnantes permettent aux employés  
de se ressourcer et de jongler entre  
différents modes de travail.



Connectivité mondiale

Le centre d'innovation, autre zone récemment réaménagée sur le campus de notre siège, est comme tous nos espaces, un prototype permettant de tester de nouvelles méthodes de travail. Il résulte du besoin de l'entreprise de prospérer dans une économie mondiale ultra-compétitive. « *Nous voulions réaffirmer notre conviction selon laquelle, dans une économie globalisée, les idées sont bien plus porteuses avec une équipe hétérogène, non seulement du point de vue professionnel, mais aussi ethnique et géographique. Les individus qui rejoignent le processus d'innovation et qui possèdent un bagage culturel diversifié nous apportent un niveau de compréhension des problèmes plus approfondi* », affirme C. Johnson.

Le centre d'innovation sert près de 300 employés sur site et à distance, partout dans le monde. Comme les trois quarts de nos projets de développement de produits sont globaux et que nous disposons de studios de design sur trois continents, ce centre illustre de quelle manière les espaces contribuent à créer une entreprise internationale bien intégrée.

« *L'innovation implique une activité physique. En effet, elle dépend des interactions humaines, des recherches et de l'expérimentation* », affirme James Ludwig, vice-président en conception internationale de Steelcase. Les membres d'une équipe, où qu'ils se trouvent, « *ont le sentiment d'être dans la même pièce. Des échanges de qualité facilitent le travail créatif et augmentent les chances de rencontre des individus pour la résolution de problèmes. L'innovation se traduit rarement par un « eureka ! ». Il s'agit presque toujours d'un processus itératif, où les individus s'enrichissent de leurs données et de leurs idées mutuelles.* » (Pour plus d'informations sur la prise en charge d'équipes distribuées, voir la section « Abolir les distances », page 8.)



Les studios projets du centre d'innovation permettent de connecter les membres des équipes distribuées à travers le monde.



Le centre d'innovation est un prototype qui permet de tester de nouvelles méthodes de travail. Il résulte de la nécessité pour Steelcase de connecter ses équipes de développement de produits disséminées aux quatre coins du globe.



Les espaces de groupe sont la règle ici. Les salles projets occupent 40 % de la superficie, tandis que les entrées et les espaces annexes accueillent une diversité d'activités pour les petits groupes.

Les membres des équipes, notamment les designers, les chercheurs, les spécialistes produits et les ingénieurs, restent en contact quotidiennement via la téléprésence. Pour éviter les vidéoconférences classiques, qui sont trop formelles et inconfortables, les employés peuvent choisir une grande diversité de configurations de salles projets, avec des tables basses, des sièges lounge ou tout autre mobilier, afin que les participants puissent s'asseoir, rester debout, se percher sur leur siège ou bouger. Les gros plans et les échanges individuels permettent de clarifier les gestes et les expressions du visage, pour aider à la compréhension des messages. De plus, chaque salle projet possède également un espace où les individus peuvent s'écarter de la collaboration active, tout en restant à proximité, pour rejoindre le groupe si besoin. Toutes ces

caractéristiques rendent les vidéoconférences informelles, collaboratives et productives.

Le centre inclut également des laboratoires de recherche et développement, un prototype de studio, des salles de discussion avec les hôtes, des voisinages mobiles, des enclaves et une cafétéria. « Les individus bénéficient ainsi de tous les espaces et outils nécessaires. Pourtant, le lieu reste sobre et il est conçu pour évoluer selon les besoins. Nous faisons en sorte que les espaces du campus puissent « apprendre » en même temps que les individus qui les utilisent, ce qui en fait une ressource immobilière plus résiliente », précise C. Johnson.



Boucle de rétroaction

Les espaces de travail « apprennent », s'adaptent et parviennent à mieux prendre en charge le changement de culture, uniquement si les individus soutiennent ces processus. En évaluant la culture de l'entreprise au début du projet, il est possible d'en mesurer l'évolution et d'adapter les espaces en conséquence.

Selon Arna Banack, anthropologue culturel qui collabore avec Steelcase, l'espace de travail affecte de nombreux aspects de la culture. « Par exemple, l'espace peut avoir un impact direct sur la communication, la collaboration et la manière dont les employés comprennent la vocation et la stratégie de l'entreprise et représentent leur marque. »

Des changements positifs apparaissent déjà. Nous avons fait des progrès considérables dans la concrétisation de notre vision auprès de nos employés. Les espaces de travail reflètent mieux la vocation première de l'entreprise. « Certains de nos environnements n'avaient pas été rénovés depuis des années, c'est pourquoi les changements apportés ont permis à nos employés d'être performants », explique C. Johnson. « Il est impossible pour les employés d'intégrer les valeurs de la marque, sans en être imprégnés. Nos espaces sont le reflet du nouveau Steelcase : axé sur les utilisateurs et à l'avant-garde, c'est-à-dire le produit du design thinking. »



L'engagement, qui est un bon indicateur du sentiment de réalisation en commun, s'est également renforcé. « C'était l'un de nos points forts en 2010, et aujourd'hui, il a encore progressé. C'est ce qui unit l'entreprise », affirme A. Banack.

Les dirigeants de Steelcase constatent des retombées directes sur les résultats de l'entreprise. « Notre service de support des ventes a pu absorber une croissance à deux chiffres pendant deux années consécutives, sans augmentation d'effectif. Nous n'avons pas non plus augmenté les heures de travail, mais les choses sont devenues plus simples. Il est désormais plus facile de se connecter, de collaborer et de prendre des décisions efficacement », affirme Eddy Schmitt, vice-président senior.

Notre boucle de rétroaction a révélé qu'après la première vague de changements, il était indispensable d'aménager davantage d'espaces destinés au travail de concentration. Nous avons donc ajouté des enclaves individuelles à proximité des espaces de collaboration (voir ci-dessus).



Dave Sylvester, directeur financier de Steelcase, indique que les appréciations de son équipe « ont explosé ». La moitié de son équipe est nomade et a choisi de partager des espaces de travail en « bench » au quotidien, et 62 % affirment que leur espace de travail contribue à attirer et à fidéliser les employés.

Le fait de réarranger l'espace et de changer l'application du mobilier y a également contribué. Nous avons appris que les individus ont besoin de plus d'espaces pour les conversations privées et les tâches de concentration ; nous avons donc effectué les changements qui s'imposaient. Les équipes projets ont aussi besoin de s'approprier des espaces pendant la durée de vie d'un projet, c'est pourquoi davantage de zones « collectives/attribuées » ont été aménagées. Personne ne peut prédire l'évolution du travail lié au savoir créatif, c'est pourquoi notre espace est conçu pour être testé et évoluer selon les besoins.



Un changement possible

Changer la culture d'une entreprise n'est pas chose aisée. L'environnement physique n'est pas le seul facteur entrant en ligne de compte et les dirigeants de Steelcase savent que des efforts doivent être effectués dans d'autres domaines.

« Il ne suffit pas de changer de bâtiment ou d'intégrer de nouvelles technologies. De plus, les espaces de travail stimulants ne produisent pas le changement d'eux-mêmes », explique J. Ludwig. « Mais ils y contribuent. Ces espaces permettent de partager plus rapidement des informations et de mieux créer en commun. Ils aident les individus à s'approprier la marque et la culture de l'entreprise et à se sentir proches les uns des autres. »

Cinq ans après le planning initial du nouveau campus de l'entreprise, personne n'est surpris des résultats. « Cela a changé notre façon de vivre et de travailler en tant qu'entreprise. C'est aussi simple et aussi fort que cela », précise J. Ludwig. ●



Amorcer le changement

En repensant sa stratégie immobilière, Steelcase a pu réduire la superficie de son siège de 48 % et son empreinte environnementale par la même occasion. Mais surtout, les résultats des enquêtes de satisfaction avant et après la construction du nouvel espace de travail montrent que les conséquences des changements sur les individus, les processus et la culture sont bien plus significatives.





# LA CULTURE, UN ATOUT MAJEUR

Dans les médias, elle est présentée comme la recette miracle pour des espaces de travail plaisants et dynamiques. Superstar des bureaux les plus « tendance », la culture est, pour les petites entreprises, l'assurance d'un moral renforcé, d'une plus grande productivité et d'une fidélité à toute épreuve chez les employés.

Mais avons-nous des preuves de ces résultats ?

C'est désormais chose faite.

Pour acquérir des connaissances sur la culture des environnements de travail et sa relation à l'espace, Turnstone a récemment effectué une enquête auprès de 515 entreprises employant chacune 100 personnes au maximum. Axée sur la culture dans l'espace de travail, cette étude a révélé que près de 90 % des dirigeants des petites entreprises considèrent la culture comme essentielle à la prospérité de leur structure. De plus, une majorité des sondés (80 %) estiment que leur environnement physique a un impact sur la promotion d'une culture vivante, quels que soient la taille de l'entreprise ou le secteur concerné.

Qu'est-ce que la culture a de si spécial pour faire l'unanimité auprès des professionnels, tous secteurs d'activités confondus ? Et pourquoi parle-t-on aujourd'hui autant de culture ?

L'importance de la culture s'accroît peut-être en réaction aux efforts considérables des petites entreprises pour dénicher et attirer les employés talentueux aux grandes entreprises, qui peuvent se permettre d'offrir des salaires élevés et des avantages sociaux généreux. Ces petites structures commencent à comprendre que la culture est un atout essentiel, surtout avec la génération Y qui est habituée à des environnements interactifs et stimulants. Mais surtout, elles réalisent que l'espace joue un rôle indéniable dans le développement de cette culture. Sans un espace de travail précisément conçu pour encourager des échanges informels, une collaboration saine et une ambiance détendue, la culture risque de disparaître en raison d'un environnement professionnel peu performant.

Jason Macom, directeur des opérations d'Orbea, fabricant de vélos espagnol implanté aux États-Unis, est bien placé pour connaître l'impact de la culture sur son équipe. Non seulement elle a mis en avant la marque en interne, mais elle a également permis aux employés de baigner dans la philosophie de l'entreprise. Elle a instauré des relations authentiques autour d'une passion commune pour le cyclisme.

*« Notre culture nous permet d'aborder notre travail avec plus d'enthousiasme, car toute la communauté du cyclisme est passionnée par ce sport »,* affirme J. Macom. *« Les individus viennent au travail en vélo et ils ont accès à des cabines de douches pour pouvoir regagner leur bureau en toute sérénité. Nous leur permettons aussi de suivre leur programme d'entraînement pendant leur journée de travail. Si la culture de notre espace de travail ne soutenait pas notre passion du cyclisme ou notre mode de vie, le taux de renouvellement des effectifs serait très élevé, ce qui affecterait à terme nos résultats. »*

Ce genre d'appréciation représente ce dont de nombreux dirigeants de petites entreprises sont convaincus, sans détenir forcément les chiffres pour étayer leur analyse. Mais, c'est désormais chose faite. Selon le rapport de Turnstone sur la culture des petites entreprises, la moitié des participants interrogés affirme que ce qui fait la spécificité de leur espace de travail, c'est la passion des employés pour leur entreprise et leur activité.



Les employés d'Orbea ont créé leur communauté autour de vélos ultra-spécialisés.

« *Tout tourne autour du vélo chez Orbea* », indique J. Macom. « *Nous sommes installés à l'intérieur d'un concept store où tout est exposé, et nous sommes entourés de vélos. Toute l'équipe fait du vélo, excepté une personne, ce qui est important pour définir notre identité et notre activité.* »

L'idée selon laquelle les employés peuvent pratiquer leurs passions au bureau fait référence à une autre découverte révélée par l'enquête de Turnstone : les sondés ont cité l'authenticité, c'est-à-dire la liberté d'être soi-même au bureau, comme le deuxième facteur le plus important pour une culture d'entreprise vivante, juste après la passion du travail. L'authenticité a également été identifiée par les recherches de Steelcase comme l'une des six dimensions du bien-être. Il s'agit d'un élément essentiel à la satisfaction des employés et à l'instauration d'un environnement professionnel accueillant.

Selon Beatriz Arantes, chercheuse chez Steelcase : « *Même dans la culture occidentale, pétrie de collectivisme, la liberté d'être soi et de pouvoir l'exprimer dans le milieu professionnel est de plus en plus importante.* »

En réalité, 90 % des sondés ont indiqué que la culture affecte positivement leur entreprise : elle aide les employés à être productifs et créatifs, elle permet d'attirer et de fidéliser les clients et les employés les plus talentueux et elle contribue à la rentabilité de l'entreprise.

Bien entendu, une culture aussi authentique et prospère représente une ressource très précieuse, surtout pour les entreprises qui n'ont pas les moyens d'offrir des salaires attractifs ou une panoplie d'avantages divers et variés. Mais il ne s'agit pas simplement d'offrir des avantages et des amusements au bureau ; cette authenticité donne du sens au travail et offre de nouveaux points de repère aux membres de l'équipe.

« *Nous avons installé un bar dans notre boutique où nous nous réunissons pour regarder de grandes courses de vélos, comme le Tour de France* », précise J. Macom. « *Le fait de prendre un peu de distance par rapport au travail pour vivre ensemble de grands moments contribue à créer un esprit de camaraderie au sein de l'équipe. Cela nous apporte une richesse sociale qui nous donne envie de venir au travail. Nous organisons aussi des randonnées, avec un départ depuis la boutique, et ce sont les membres de notre équipe qui les dirigent. C'est un excellent moyen pour nous de nous intégrer à la communauté et d'interagir avec les cyclistes locaux.* »

Mais ce type de culture ne peut exister sans un espace dédié. Les dirigeants doivent réfléchir aux valeurs qu'ils veulent promouvoir, aux avantages qu'ils souhaitent offrir et à l'idéal qu'incarne leur marque. Lorsque les employés voient leurs dirigeants agir ainsi et lorsque l'environnement permet d'être fidèle à ses convictions, alors la culture trouve le terrain idéal pour s'épanouir.







Les open spaces comme celui du concept store d'Orbea dans l'Arkansas sont le terrain idéal pour la collaboration et la créativité.







« L'ESPACE EST LE  
CHAMP DE TOUS LES  
POSSIBLES. C'EST UNE  
SOURCE D'INSPIRATION  
PERMANENTE, À TOUS  
LES NIVEAUX. »

Alex Theodore  
Cofondateur de Fracture

Fracture, entreprise spécialisée dans l'impression de photos sur verre, a observé l'impact de l'espace sur l'environnement de travail. Alex Theodore, directeur technique et cofondateur de Fracture, a pu constater ce lien juste après l'ouverture de sa startup en Floride. « L'espace est le champ de tous les possibles. On peut le considérer comme un simple bureau, mais c'est une source d'inspiration permanente, à tous les niveaux. »

A. Theodore a raison. L'enquête de Turnstone a permis de corroborer l'idée selon laquelle l'environnement physique joue un rôle indéniable dans la culture de l'entreprise. Disposer d'un espace qui met en avant l'authenticité et qui vante les mérites de la transparence représente le premier pas vers l'instauration d'une culture solide.

J. Macom a également vu la culture d'Orbea évoluer de manière positive, avec la finalisation de leur nouvel espace, il y a un peu plus d'un an. Il se souvient des anciens locaux comme étant très compartimentés, avec des cloisons hautes et de longs couloirs qui séparaient les différents services et éloignaient les membres de l'équipe. Il se rappelle qu'il y avait beaucoup de barrières, que quelques personnalités fortes dominaient, et que les individus arrêtaient tout simplement de communiquer. Les relations étaient visiblement distordues.

C'est là qu'ils ont su qu'ils devaient changer certaines choses. Orbea a reconçu l'espace et a récolté les avantages d'une culture plus jeune, qui a su rebondir une fois les cloisons abattues.

« Avec l'open space, je vois les relations se consolider jour après jour », affirme J. Macom. « On entend des conversations et on apprend les uns des autres. Les équipes collaborent au lieu de fonctionner de manière cloisonnée. Nous savons à présent ce qui se passe. Ce nouvel espace a permis d'intensifier les communications au sein de notre équipe et c'est ce qui explique notre réussite en matière de vente et de logistique. »

Les recherches de Steelcase montrent que des relations saines dans l'espace de travail contribuent à donner aux individus un sentiment d'appartenance et de réalisation, qui se traduit par de la confiance et une plus grande collaboration. Orbea élabore volontairement sa culture autour d'instantanés propices à ce type de relation. Par exemple, lorsqu'il fait beau, tout le monde va au restaurant à vélo, pour déjeuner ensemble. Non seulement cela va leur donner de réelles occasions de tester leurs produits, mais cela leur permet aussi d'interagir de manière authentique avec des personnes en dehors du bureau. Ces moments sont de puissants moteurs culturels.




Avec seulement cinq ans d'existence, Fracture est une entreprise florissante qui comprend la relation entre espace et la créativité, l'innovation et l'inspiration.



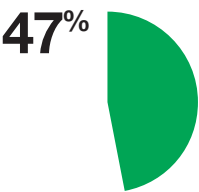


Bien que l'équipe de Fracture ne partage pas un même style de vie, comme le cyclisme, elle travaille à bâtir une communauté, en intégrant le jeu dans la culture de l'entreprise et en accueillant les animaux domestiques au bureau. Les membres de l'équipe considèrent ces avantages comme fondamentaux pour leur bien-être, pour le développement de leurs relations et pour l'expression d'une authenticité au bureau. Après seulement cinq années d'existence, Fracture est une entreprise en pleine croissance qui comprend la relation entre l'espace et la créativité, l'innovation et l'inspiration.

Malheureusement, les entreprises telles qu'Orbea et Fracture sont toujours trop rares. Le rapport de Turnstone sur la culture des petites entreprises a montré que 72 % des sondés sont insatisfaits de la culture de leur entreprise. Ce qui génère une productivité faible, une créativité limitée, un sentiment d'appartenance quasi inexistant et une vision globale négative ; tout ce qui risque de mettre à mal l'unité et le bien-être de l'équipe.

Quelle que soit la taille de votre entreprise, vous pouvez prendre des mesures pratiques pour renforcer la culture et la solidité de votre équipe. Que vous soyez un groupe bien établi ou une entreprise naissante, de petits progrès accumulés vous permettront d'aller très loin. 

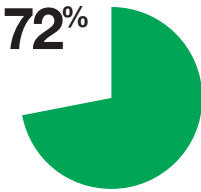
Turnstone a récemment effectué une étude auprès de 515 entreprises employant chacune 100 personnes au maximum.



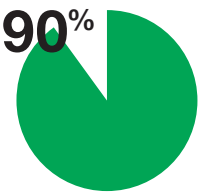
**47 % des petites entreprises invitent leurs équipes à exprimer leurs passions dans l'espace de travail.**



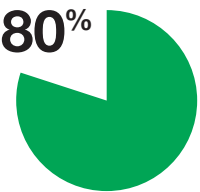
**26 % des petites entreprises affirment qu'en matière d'espace axé sur les échanges informels, leur bureau a besoin d'améliorations.**



**72 % sont insatisfaits de la culture actuelle de leur entreprise.**



**90 % estiment que la culture est la condition essentielle de la réussite de leur entreprise.**



**80 % estiment que leur environnement joue un rôle central dans l'instauration d'une culture vivante.**





## COMMENT RENFORCER LA CULTURE D'ENTREPRISE

### Devenez un maître de flexibilité

Bien que certaines grandes entreprises aient fait la une des médias pour avoir demandé à leurs employés de retourner travailler au bureau, près de la moitié des petites entreprises proposent toujours des aménagements flexibles, avec notamment le télétravail, le travail à temps partiel ou le travail à domicile. Poussez la logique encore plus loin, en proposant ces avantages à vos employés, chaque fois que cela s'avère possible. Grâce à votre bonne volonté, vous les aiderez à trouver un équilibre dans leur vie ultra-active et gagnerez des collaborateurs dévoués et fidèles.

### Faites plaisir à vos employés

Environ la moitié des entreprises étudiées offrent à leurs employés des heures chômées rémunérées et d'autres services, comme la gratuité des repas. Montrez à vos collaborateurs que les récompenses ne se manifestent pas toujours par un salaire mirobolant, mais qu'elles peuvent aussi se traduire par un jour de congé. Pour une culture vivante et des employés heureux, il est essentiel de trouver de nouveaux moyens d'exprimer votre satisfaction envers le travail de qualité.

### Proposez une diversité d'espaces

Le rapport de Turnstone indique que moins d'un tiers des entreprises offrent à leurs employés une diversité d'espaces de travail. Le fait d'aménager votre espace avec des bureaux pour la position debout, des zones privées, des salles de collaboration et des espaces de détente donne à vos employés la possibilité de maîtriser leur environnement ; un sentiment qui accroît le bien-être et que toute grande culture essaie de développer. Pendant la phase de conception de votre espace, pensez à inclure des zones d'échanges informels. 26 % des petites entreprises affirment qu'en matière d'espace collectif informel, leurs locaux ont besoin d'améliorations. Pour commencer, il est possible, par exemple, d'ancrer l'espace, en installant une table au centre de la pièce pour les fêtes et les déjeuners d'équipe.

### Faites du bien-être votre cheval de bataille

Moins d'un quart des sondés ont indiqué être encouragés à s'éloigner de leurs bureaux, à changer de postures ou à explorer d'autres espaces de travail pendant la journée. Démontrez votre engagement en faveur du bien-être en donnant à vos employés accès à de la lumière naturelle et en approuvant les réunions en extérieur axées sur la marche. De plus, souvenez-vous que l'authenticité est un composant important du bien-être. Rejoignez les 47 % de petites entreprises qui invitent leurs équipes à exprimer leurs passions à l'intérieur de l'espace de travail.

### Favorisez le développement personnel

Les entreprises avant-gardistes mènent une réflexion sur la manière de favoriser le développement personnel des employés et leur carrière. N'ayez pas peur d'investir du temps pour les aider à trouver les réponses à leurs questions et les accompagner dans un apprentissage permanent. Communiquez la notion de confiance en donnant aux employés la liberté de prendre des décisions sur les processus et les environnements qui affectent leur travail.

### Voyez plus grand que votre marque

En cherchant à vous rapprocher de votre communauté locale ou à vous engager dans des causes internationales, vous donnerez une bonne image de votre marque à vos clients et employés. Identifiez les éléments qui ont le plus de sens pour vos collaborateurs et n'hésitez pas à vous impliquer dans des projets originaux. Vous en récolterez tous les bénéfices, que ce soit sur votre bilan ou sur les visages de vos collaborateurs. Et c'est là le signe qu'une grande culture est en marche.

Les Paper tables de Turnstone et les sièges Buoy ajoutent une note de fantaisie et simplifient la tenue de réunions imprévues au bureau.





# Une courbe d'apprentissage moderne

## Évaluer l'impact du « troisième enseignant »

Selon un vieil adage italien, « A tavola non si invecchia », ce qui signifie « Ensemble autour d'une table, personne ne vieillit ». En effet, lorsqu'on est entouré, on échange, on partage et on se sent fort et vivant.

Je pense que ce principe s'applique également à l'apprentissage. Lorsque nous sommes assis à côté d'autres personnes, nous vivons une expérience intime. Nous écoutons mieux et ressentons plus facilement de l'empathie. Lorsque des étudiants s'assoient ensemble à une table (ou qu'ils travaillent dans une configuration d'apprentissage actif) et qu'ils échangent avec d'autres camarades sur un sujet, ils sont plus concentrés, plus proches et plus engagés dans le processus d'apprentissage.

J'imagine très bien les enseignants expérimentés et les designers d'espaces éducatifs sourire à mes propos. On pourrait aussi me demander les sources qui m'ont permis d'affirmer ce point de vue. Qu'est-ce qui prouve que les salles de classe conçues pour l'apprentissage actif ont un impact réel sur l'engagement des étudiants ? C'est une chose que de vivre cette expérience de manière anecdotique en classe, mais c'en est une autre d'essayer de convaincre le conseil d'administration d'un établissement ou une administration universitaire qu'il s'agit d'un fait réel et reproductible.

Au cours des dernières années, les études ont montré que l'environnement physique peut affecter la fidélisation, l'attention et la motivation des individus. La salle de classe conçue pour l'apprentissage actif a même été nommée le « troisième enseignant », en raison de son impact sur les étudiants. Mais ce dont nous avons réellement besoin était une évaluation fiable de l'utilisation des postes de travail, qui indiquerait dans quelle mesure la conception d'une salle de classe différente (c'est-à-dire active) peut jouer sur la réussite des étudiants. Ce besoin est à présent comblé.


Steelcase Enseignement & Formation a collaboré avec les chercheurs universitaires du Canada, pour développer un outil sophistiqué et l'a utilisé dans quatre universités américaines. L'outil AL-POE (évaluation post-installation sur l'apprentissage actif) permet de mesurer de quelle manière une salle de classe affecte l'engagement des étudiants, donnée qui est reconnue comme une prédiction fiable de la réussite des étudiants.

### Nos résultats sont saisissants :

1. Comparées aux salles de classe traditionnelles (avec des rangées de chaises), les classes conçues à dessein pour prendre en charge l'apprentissage actif ont permis de renforcer l'engagement des étudiants de multiples façons.
2. Une majorité (statistiquement significative) d'étudiants a mieux noté la nouvelle salle de classe que l'ancienne selon 12 critères, dont la collaboration, la concentration et les interactions en classe.
3. La majorité des étudiants ont indiqué que leurs nouvelles salles de classe ont généré chez eux un engagement plus solide, l'espoir de meilleures notes, une motivation plus forte et plus de créativité.

Nos données montrent que les solutions conçues pour prendre en charge l'apprentissage actif génèrent des salles de classe plus efficaces et des étudiants plus engagés.

L'un des participants à cette étude, Gary Pavlcechko, ex-directeur du bureau de l'Excellence éducative de l'université d'État de Ball, a affirmé que l'étude révèle « une différence significative de l'engagement des étudiants entre un espace d'apprentissage interactif et les salles de classe traditionnelles ».

De nombreux enseignants et designers ont pu constater le rôle capital de l'environnement. Nous pouvons à présent démontrer précisément cette influence. 



**Docteur Lennie Scott-Webber, responsable des environnements de Steelcase Enseignement & Formation**

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

N'hésitez pas à m'envoyer vos suggestions, questions ou commentaires à l'adresse [lscottwe@steelcase.com](mailto:lscottwe@steelcase.com) ou via twitter à [@Lennie\\_SW](https://twitter.com/Lennie_SW).

#### Pour approfondir

Pour en savoir plus sur l'étude réalisée par le groupe Steelcase Enseignement & Formation, voici un aperçu des ressources disponibles :

**Comment la conception des salles de classe influe sur l'engagement des élèves**  
[steelcase.com/classroomdesign](https://steelcase.com/classroomdesign) 

**Les environnements ont un impact sur le comportement**  
[steelcase.com/built](https://steelcase.com/built) 



# La nouvelle bibliothèque

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

seul  
ensemble  
engagé  
relaxé  
observateur  
concentré  
innovant  
traditionnel  
brainstorm  
contemplatif  
collaboratif

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

**Steelcase**  
EDUCATION





Les  
« makers »  
font

leur entrée  
dans  
l'enseignement



Au Centre des arts et technologies de l'Ouest du Michigan, les lycéens s'entraînent à une résolution créative des problèmes, dans les labos « maker space » conçus pour un apprentissage pratique.

**Le mouvement des « makers » est désormais un phénomène planétaire. Cette confédération d'individus passionnés par la création d'objets met en place des communautés afin de partager des équipements, un espace et des idées. Les « maker faires », les « maker spaces » et le magazine « Make » sont les signes visibles d'une renaissance des activités de fabrication artisanale, où des groupes partagent des ressources et s'encouragent mutuellement dans leur créativité.**

Le mouvement des « makers », qui prend de plus en plus d'ampleur et dont la croissance est fulgurante, nous donne l'occasion de nous interroger sur les raisons de son existence et sur son impact à long terme. Une majorité s'accorde sur le fait que les technologies avancées, telles que les imprimantes 3D, encore trop coûteuses à l'achat pour la plupart des individus, ont permis de lancer le mouvement. Mais de plus en plus estiment que cette passion pour la fabrication est une réaction culturelle face à un monde devenu trop virtuel. « *Nous avons besoin de retrouver nos repères dans un monde tangible. Nous devons replonger dans nos racines, passer du monde intellectuel à l'univers manuel et descendre de notre iCloud sur la terre ferme* », comme Richard Kearney, professeur en philosophie à la Boston College, l'a récemment affirmé au *New York Times*.

Quelles que soient les motivations, l'influence du mouvement des « makers » ne cesse de croître. Il fait désormais une percée dans le monde de l'enseignement, surtout dans les lycées et universités, où il génère de nouvelles perspectives et renforce le principe déjà en vogue de l'apprentissage actif.

« Le mouvement des « makers » se concentre sur la collaboration, ainsi que sur l'acte physique de la fabrication », explique Andrew Kim, chercheur de Steelcase Enseignement & Formation. « *Au cours de nos recherches, nous avons constaté une modification de l'enseignement sous le poids des nouvelles technologies, parallèlement à une progression de l'apprentissage en face à face. Ce qui génère de nouvelles occasions pour un apprentissage pratique, et non plus exclusivement centré sur les cours magistraux.* »

Dans les établissements, les « maker spaces » sont loin d'être des salles de classe traditionnelles, tournées vers le modèle du « sage sur son piédestal ». Fait étonnant, ils sont aussi différents des ateliers d'arts industriels d'antan. Bien entendu, les machines sont aujourd'hui plus sophistiquées, mais les motivations sous-jacentes du programme le sont tout autant, selon Scott Witthoft et Scott Doorley, coauteurs de l'ouvrage *Make Space* et designers des espaces d'apprentissage de l'Institut du design Hasso Plattner de l'université de Stanford (d. school de Stanford). Selon S. Doorley : « *Jadis, les arts industriels étaient enseignés à la manière d'un collège technique, tandis que le mouvement des « makers » est davantage axé sur l'autonomie des étudiants. L'objectif étant de leur faire découvrir qu'ils peuvent provoquer un changement dans leur environnement.* »

Dans le domaine de l'enseignement, les « maker spaces » font leur apparition au sein ou à proximité des labos d'innovations, des lieux où les individus expérimentent tout en collaborant, et résolvent des problèmes dans une diversité de disciplines. Ils utilisent pour cela de plus en plus de méthodologies empruntées au design thinking. Quelle que soit la discipline pratiquée, il s'agit d'une méthode de réflexion collaborative et active sur les défis à relever et l'approche à envisager. Bien que le design thinking trouve son origine dans le design et l'ingénierie, il ne se limite pas à ces domaines, et le résultat n'est pas obligatoirement un objet physique ou un « truc », comme le nomme S. Doorley. Que les individus créent des objets, des systèmes ou des idées, le mouvement des « makers » s'accorde parfaitement aux pédagogies qui tentent de faire évoluer l'enseignement. L'idée étant de passer d'un mode didactique, basé sur la présentation de faits, à un mode plus actif et créatif : « *Apprendre à faire tout comme faire pour apprendre* », comme le décrit S. Doorley.





Le concept d'autonomie par l'action est fondamental pour tout programme parascolaire au Centre des arts et technologies de l'ouest du Michigan, situé en zone urbaine de Grand Rapids. Dans les labos d'art et de techniques de l'établissement, les adolescents sélectionnés dans les lycées publics ont la possibilité de mettre en pratique leur créativité, de travailler avec des technologies et des outils professionnels, tout en apprenant des compétences au sein d'une équipe, avec des artistes professionnels et des enseignants. L'établissement comprend des labos « maker space » pour la photo, la conception de jeux vidéo, la céramique, la mode, la sculpture, la bande dessinée, le street art et la production audio et vidéo. Ils ont tous été conçus pour l'apprentissage actif et sont facilement reconfigurables en fonction de la tâche à effectuer. Chaque année, des étudiants sélectionnent un problème social, puis appliquent leurs compétences en design thinking pour le résoudre de manière créative, en fabriquant un objet. Cette année, par exemple, ils se penchent sur le problème du harcèlement. Pour le résoudre, les membres de l'équipe de photographie étudient des techniques destinées à la création de portraits pouvant capturer la beauté de chaque personne.

« *Nous nous attachons autant au processus qu'au produit* », affirme Kim Dabbs, directrice exécutive. « *En réfléchissant sur le processus de création et en acquérant des compétences, les étudiants se rendent compte qu'ils peuvent influencer positivement sur leur avenir et sur celui de la communauté. Ils parviennent à trouver leur moyen d'expression.* »

#### Une nouvelle perspective

L'université du Mississippi du Sud est un autre établissement à avoir intégré le design thinking lors de la création de son centre Think. Il s'agit d'un complexe innovant destiné à l'apprentissage et à l'enseignement, proposant des espaces et des services pour favoriser le développement des enseignants et l'engagement des étudiants. Une salle de classe axée sur l'apprentissage actif y a été aménagée et tous les professeurs peuvent la réserver. Sont également disponibles une diversité de zones informelles équipées de tableaux, de marqueurs, de Post-it et d'autres outils innovants pour les étudiants travaillant seuls ou en équipe.

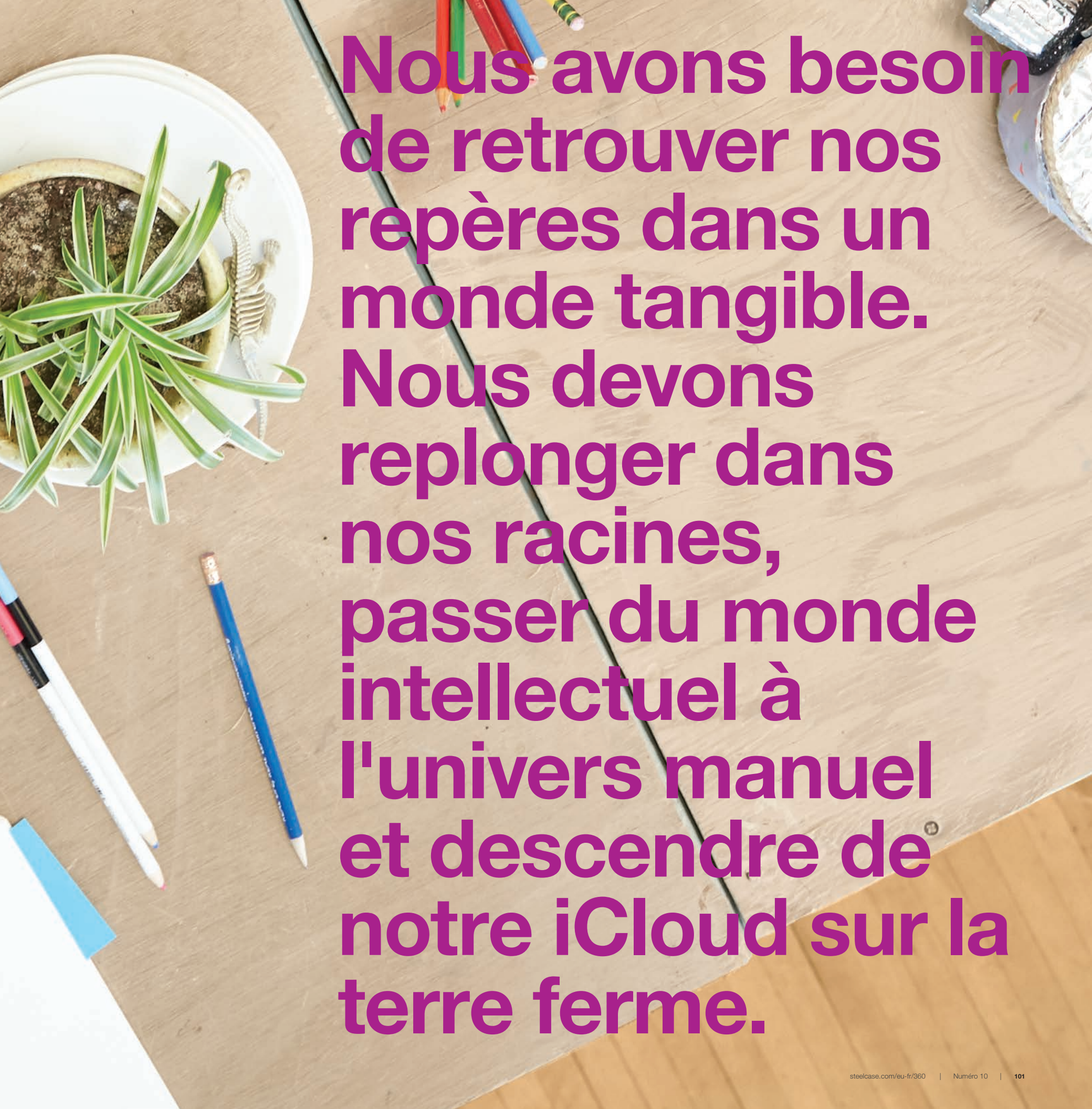
« Nous encourageons les étudiants et les professeurs à expérimenter, à chercher des possibilités et à user de leur esprit critique et de leur créativité pour élaborer des stratégies qui permettent d'optimiser l'apprentissage. Il s'agit de tout aborder avec un regard neuf », affirme Bonnie Cooper. Coordinatrice au centre Think, elle a été formatrice en entreprise pendant 15 ans, avant de s'orienter, en l'an 2000, vers l'enseignement supérieur. « *Voir les individus enthousiastes dans cet espace nous rend particulièrement heureux. Parfois, un nouvel environnement peut apporter à une classe un nouveau regard sur le monde. Ici, l'atmosphère est vivante, apprentissage et plaisir sont liés, et nous le constatons au quotidien. Je pense que plus les étudiants partagent ce sentiment, plus ils s'enrichissent en tant qu'apprenants.* »

Au sein et à l'extérieur du monde universitaire, nombreuses sont les personnes qui considèrent cette approche comme positive pour l'enseignement.

« *Nous savons que sur le marché du travail actuel, nous avons de plus en plus besoin de personnes dotées des compétences du XXI<sup>e</sup> siècle* », capables en particulier d'innover, de collaborer et de réagir au changement de manière créative, explique Andrew Kim, chercheur chez Steelcase. « *Il s'agit d'un mode de réflexion plus poussé qui nécessite de la pratique, et pas seulement de la théorie. En apprenant aux étudiants à collaborer et à cultiver leur créativité, les établissements partagent les mêmes objectifs que les employeurs.* »

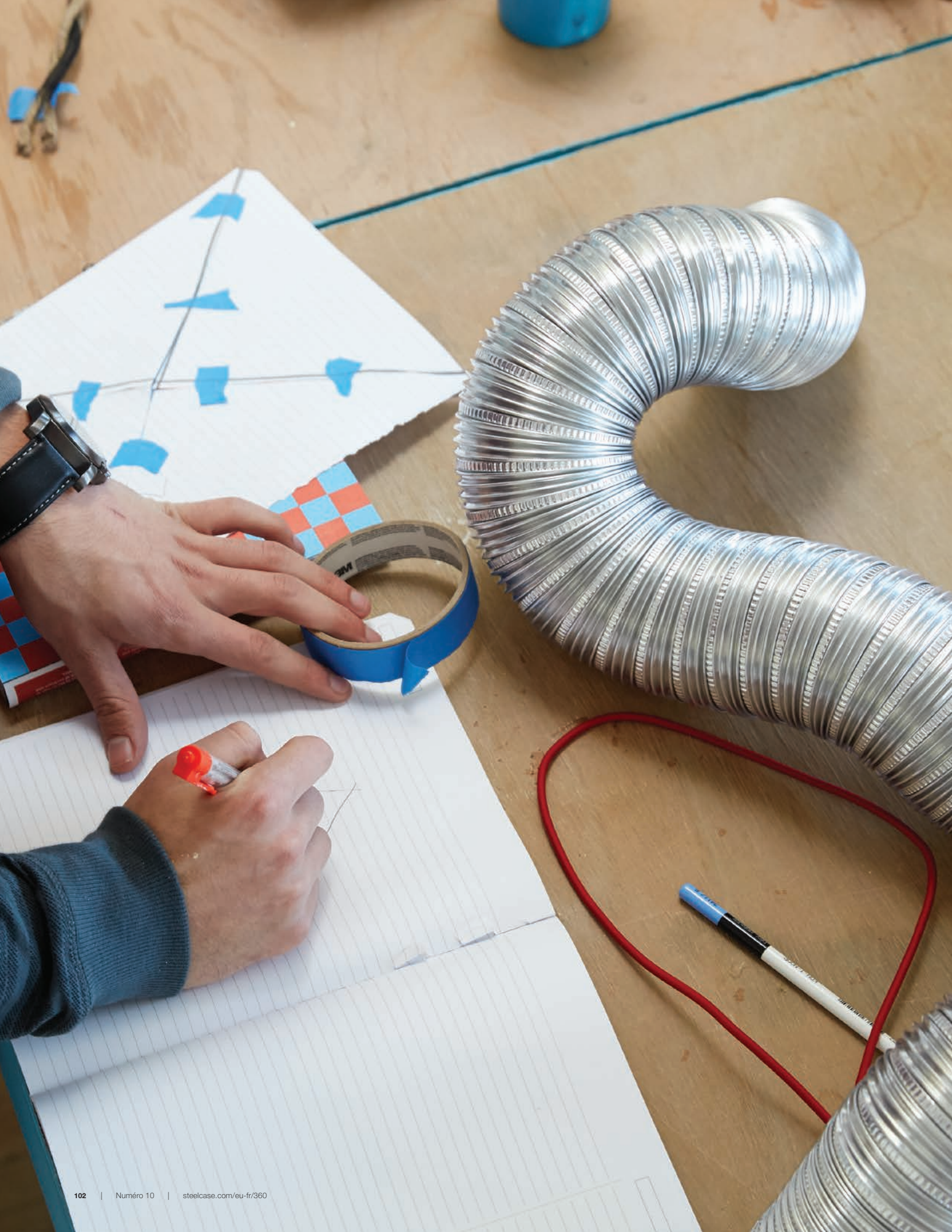
#### Théorie et pratique

Qui dit nouvelles méthodes d'apprentissage dit nouveaux types d'espaces, et certaines des universités les plus avant-gardistes créent leurs nouveaux environnements d'apprentissage d'après les espaces d'innovation des entreprises. Fruit des connaissances acquises en plus de dix années de recherche sur les environnements éducatifs, les produits et concepts spatiaux de Steelcase ont été précisément conçus pour soutenir l'apprentissage actif. En voici un exemple significatif : une petite équipe de chercheurs et designers Steelcase a collaboré avec l'Institut du design de Stanford sur différents aspects d'un espace en cours de création. Depuis, ce lieu est devenu un environnement largement imité pour favoriser l'apprentissage créatif basé sur les projets.



# Nous avons besoin de retrouver nos repères dans un monde tangible. Nous devons replonger dans nos racines, passer du monde intellectuel à l'univers manuel et descendre de notre iCloud sur la terre ferme.





Les adolescents sélectionnés dans les lycées publics de Grand Rapids ont la possibilité de mettre en pratique leur créativité au Centre des arts et technologies de l'ouest du Michigan. Ils peuvent travailler avec des technologies et des outils professionnels, tout en apprenant des compétences au sein d'une équipe, avec des artistes professionnels et des enseignants.



### Fabriquer un « maker space »

« Pour créer des espaces destinés à une expérimentation active, il faut définir les objectifs », affirme Frank Graziano, chercheur chez Steelcase qui a collaboré avec l'Institut du design de Stanford, et plus récemment avec l'École de génie de l'université. « Comment l'espace peut-il vous influencer à réfléchir et à faire quelque chose ? Comment l'espace peut-il donner aux utilisateurs le sentiment d'être autorisés à adopter une plus grande diversité de comportements ? Et ce faisant, peut-il favoriser la génération d'idées et soutenir les étudiants, en leur proposant une méthode capable de traduire une pensée abstraite en objets concrets ? »

Les chercheurs et designers de Steelcase vous livrent quelques conseils sur les « maker spaces ». Ces indications sont le fruit de nos recherches sur les espaces d'apprentissage créatifs et de notre expérience pratique au sein de notre centre d'innovation, qui a récemment ouvert ses portes :

**Faites de ce lieu une source d'inspiration :** des couleurs vives, un mobilier confortable, de la lumière naturelle et une vue sur l'extérieur nourrissent l'engagement des individus. Les stimuli ambiants peuvent encourager la créativité, tandis qu'un environnement triste générera de l'ennui.

**Appropriez-vous ce lieu et faites-en un espace flexible :** laissez les enseignants et les apprenants configurer l'espace selon leurs propres besoins, en reconnaissant que les besoins peuvent changer d'une classe à une autre, et d'une phase de projet à une autre. Les éléments mobiles sont indispensables pour configurer une diversité de lieux.

**Créez des zones :** les activités de fabrication et de collaboration ont tendance à être bruyantes, tandis que la réflexion nécessite du calme. Assurez-vous que l'agencement et le mobilier sont suffisamment flexibles pour prendre en charge des étudiants souhaitant travailler seuls entre deux sessions de collaboration. Surtout s'il s'agit d'un espace équipé de machines de prototypage, éloignez autant que possible les zones de réflexion des espaces de fabrication.

**Attendez-vous au chaos :** le fait d'étaler le matériel permet aux équipes de « réfléchir à voix

haute ». Assurez-vous que les surfaces de travail sont suffisamment grandes pour accueillir les équipes et aménagez des rangements adaptés au matériel et aux travaux en cours.

**Exploitez les supports verticaux :** lorsqu'on travaille à une table ou à un bureau, seules les personnes autour peuvent suivre. Mais lorsqu'on utilise des tableaux mobiles et fixes, tout le monde peut donner son opinion et suivre les progrès réalisés. Et sachez que vous n'aurez jamais trop de tableaux et de marqueurs.

**Prenez en charge différentes postures :** la possibilité de bouger et d'adopter différentes postures peut jouer sur la créativité. En groupe, la station debout peut encourager les échanges et l'engagement. Pour le travail individuel, des postures détendues ou la marche peuvent favoriser de nouveaux modes de réflexion.

**Simplifiez le partage de contenus numériques :** de plus en plus de contenus pertinents sont sous formats numériques. Choisissez des technologies qui permettent aux participants de partager facilement le contenu de leurs appareils, tout autant que leurs idées.

« Le mouvement des « makers » ne se limite pas à la fabrication d'objets pour le seul plaisir de fabriquer », résume A. Kim. « Il s'agit de comprendre et de mettre en pratique la notion d'innovation. Rien d'étonnant alors à ce que ce mouvement soit plébiscité dans l'enseignement. »



# Le développement durable à l'honneur

## Le développement durable prend une nouvelle dimension

Nous mettons tout en œuvre pour libérer le potentiel des individus et cette vocation nous impose certaines orientations. Nous devons pour cela sortir de notre espace restreint et participer à l'instauration des conditions économiques, environnementales et sociétales qui permettront aux individus de se réaliser pleinement.

Dans notre dernier rapport de responsabilité sociétale, nous avons décrit les opportunités dont nous avons bénéficié l'année passée pour aider nos clients, nos fournisseurs, nos employés et nos communautés, tout en agissant en faveur de l'environnement et en élargissant notre sphère d'influence.

### Investissement dans les énergies renouvelables


Nous avons augmenté nos investissements dans les énergies renouvelables jusqu'à obtenir l'équivalent de 100 % de notre consommation électrique globale. Nous avons également transformé notre stratégie énergétique régionale en une stratégie mondiale. Parallèlement à ces efforts, nous avons créé un programme unique, destiné à encourager nos fournisseurs à acheter de l'énergie renouvelable propre. Les fournisseurs qui ont accepté ce principe profiteront des tarifs négociés par Steelcase. Nous avons entrepris tous ces efforts dans l'objectif de définir notre impact, en investissant dans les énergies renouvelables et en augmentant la demande mondiale. Ce qui est bénéfique à la fois pour notre activité, nos clients, les communautés et l'environnement.

### Renforcer les communautés

L'année dernière, Steelcase Inc. et notre organisme philanthropique la fondation Steelcase ont fait don de plus de 5,3 millions de dollars à nos partenaires caritatifs, tels que United Way, et en faveur des initiatives éducatives urbaines. Nous avons également établi un nouveau record, grâce à nos employés qui ont fait don de plus de 485 000 dollars en dons jumelés. Grâce à leurs efforts, nos employés viennent en aide aux communautés locales, en offrant non seulement une assistance et une collaboration vitales, mais surtout leur engagement. Au cours des trois dernières années, les heures de bénévolat offertes par les employés basés aux États-Unis ont augmenté de plus de 30 %.

### Partenariat avec les clients

Au cours de l'année écoulée, davantage d'entreprises d'envergure internationale, telles que BASF, Lenovo et Verizon ont fait appel à Steelcase. Elles cherchaient à optimiser leur espace, à promouvoir la collaboration, à aménager des zones d'intimité, à renforcer leur marque et leur culture, et à fidéliser leurs employés les plus talentueux, et ce sur les millions de mètres carrés de leurs bureaux à travers le monde. Nous collaborons avec nos clients dans le cadre de nos programmes de fin de vie innovants, destinés à la revente, à la réutilisation et au recyclage des mobiliers d'entreprise usagés. Nous épargnons ainsi aux produits une mise en décharge et prolongeons la vie de ressources précieuses.

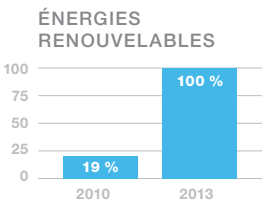
En matière de développement durable, nous pouvons toujours progresser. Nous cherchons sans cesse à maximiser notre impact. En élargissant notre vision et notre sphère d'influence, nous créons de bien meilleures conditions de vie pour les individus et contribuons à la préservation de notre planète. 

**Nous espérons que les témoignages présentés cette année dans notre rapport de responsabilité sociétale vous donneront un aperçu de notre travail et des progrès réalisés. Nous espérons également que vous partagerez avec nous quelques-uns de vos témoignages. Contactez-nous par e-mail à l'adresse : sustainability@steelcase.com.**



#### Pour approfondir

Lisez notre dernier rapport de responsabilité sociétale sur : [csr.steelcase.com](http://csr.steelcase.com) 



En trois ans, nous sommes passés d'un investissement mondial de 19 à 100 % en crédits d'énergie renouvelable hydroélectrique et éolienne.

#### LA COMMUNAUTÉ

**5,3 millions \$**

Financement total de la fondation Steelcase.

**1,2 million \$**

Financement total de Steelcase Inc.

#### STRATÉGIES DE FIN DE VIE

**22 000**

tonnes de matériel sauvées de la décharge grâce à notre programme de fin de vie en Amérique du Nord.

**26 440**

postes de travail recyclés, donnés ou revendus en Europe.

FOR  
THE NEW  
WORK  
DAY\*

coalesse®

Massaud Lounge avec Ottoman—  
par Jean-Marie Massaud

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



\*Pour la nouvelle journée de travail

coalesse.fr