

NUMÉRO 09

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

steelcase.eu/360

L'intimité en crise

Optimisation de votre espace
immobilier pour donner plus de
choix et de maîtrise à vos employés

Q&R avec David Rock

7 activités pour un cerveau
en meilleure santé

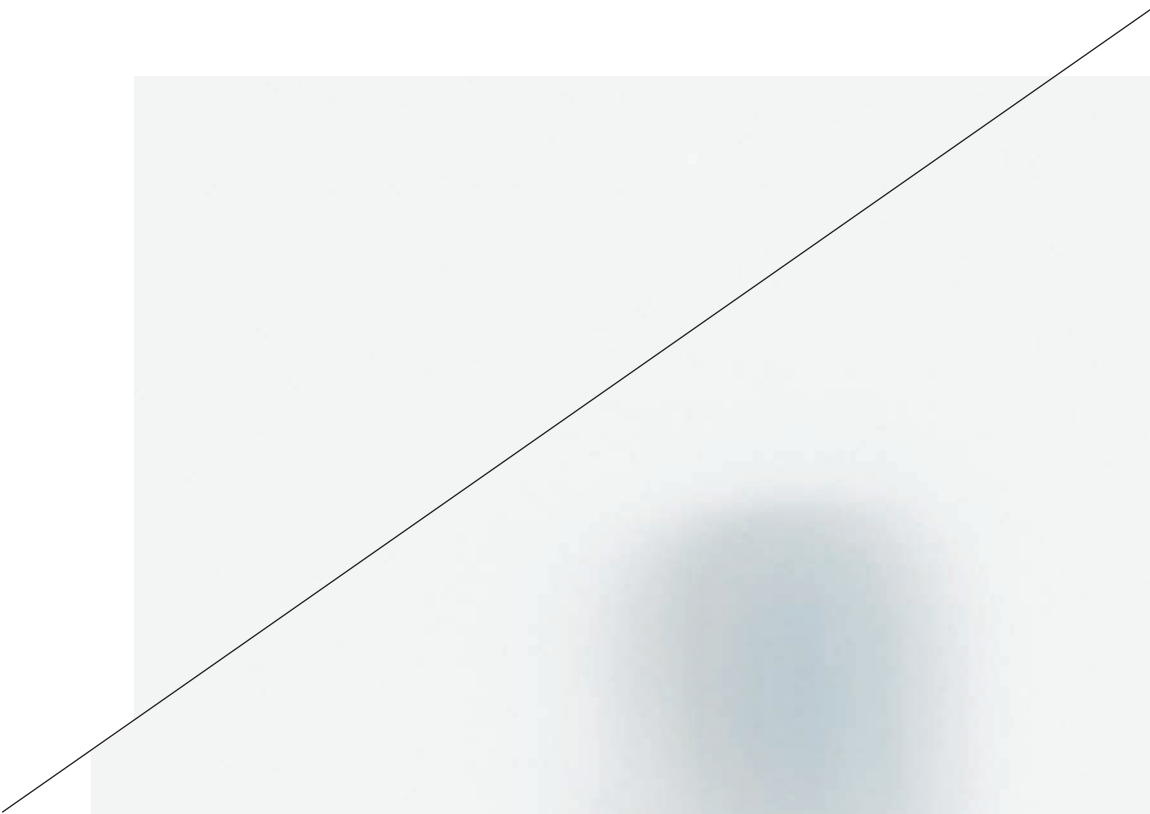
Trop de bruit !

Concevoir des espaces pour limiter
le niveau sonore

360°

L'INTIMITÉ
EN CRISE

Les conséquences
sur l'implication des employés



Les conséquences sur l'implication des employés

Aucune entreprise ne peut réussir sans l'implication totale de ses employés. Pourtant, tous les voyants sont au rouge : trop d'employés parmi les plus performants se désengagent de leur travail de manière chronique, phénomène inédit dans le passé. Démotivés, peu productifs et trop stressés, ils n'ont pas les capacités suffisantes pour penser avec créativité, collaborer efficacement et imaginer les solutions innovantes que leurs entreprises attendent.

Généralement, le problème ne vient pas d'une erreur de recrutement, mais du fait que les employés sont en grande partie privés d'une composante essentielle à l'implication : pouvoir bénéficier occasionnellement d'un temps personnel. La plupart des espaces de travail actuels ont été conçus pour prendre en charge la collaboration, pour le plus grand nombre, et garantir l'intimité de quelques privilégiés.

Avec l'accélération du rythme du travail et une exigence de plus en plus forte exercée sur les individus, les besoins non satisfaits des employés en intimité n'ont fait que croître. Le manque d'intimité est le premier reproche que la plupart des employés expriment envers leurs espaces de travail, et ce déséquilibre atteint désormais des niveaux critiques.

En étudiant cette crise de l'intimité à travers le monde et en nous appuyant sur les travaux des plus grands leaders d'opinion, nous avons identifié les différents types d'expérience que les employés recherchent en matière d'intimité. Puis, nous avons appliqué ces connaissances pour élaborer des concepts et déterminer comment permettre cette intimité via la conception des espaces de travail ; l'objectif étant d'accroître les performances des individus, des équipes et plus globalement des entreprises.

Sommaire

Sections	
4	Tendances 360
59	Le développement durable à l'honneur
83	Courbe d'apprentissage
96	Présentation

7	Le pouvoir de l'espace
« Oui, il est désormais possible de travailler dans presque n'importe quel endroit équipé d'une prise de courant. Cependant, les dirigeants des plus grandes entreprises demandent à leurs employés de venir travailler à leur bureau, et ce pour une bonne raison », affirme Gale Moutrey, vice-présidente communication globale de Steelcase. Le fait d'être ensemble génère de la confiance, un sentiment qui crée de l'implication au travail, et cette implication est absolument vitale pour la réussite des entreprises.	

50	Q&R avec David Rock
David Rock, auteur et consultant, consacre une part importante de son temps à réfléchir sur le fonctionnement du cerveau et l'impact des sources de distractions sur les individus, dans le milieu professionnel. En comprenant comment se concentrer et mieux penser, on peut aider les entreprises et contribuer au bien-être de tous.	

blog.davidrock.net	
--------------------	--

60	Groove peut désormais swinguer dans son nouvel espace funky
Un vieux bâtiment industriel est devenu « l'espace le plus cool de Baltimore », spécifiquement conçu pour favoriser la co-création, le <i>brainstorming</i> et l'implication des employés.	

66	Prendre soin des soignants
Les métiers de la santé sont très stressants et exigeants. Il est parfois nécessaire de pouvoir s'échapper du tumulte ambiant.	



LE MAGAZINE 360 SUR L'IPAD

Recherchez le « Magazine Steelcase 360 » dans le kiosque.

Nécessite iOS 3.2 ou version supérieure.

76	La classe inversée
Un même espace pour des effets différents : découvrez comment un lycée a obtenu des résultats édifiants en inversant ses protocoles d'apprentissage et son espace.	

flippedhighschool.com	
-----------------------	--

steelcase.com/flipped	
-----------------------	--

84	Concours de design NEXT
Plus de 600 étudiants se sont présentés, cinq sont arrivés finalistes et l'une d'entre eux a gagné. Mais le vrai vainqueur est le secteur du design.	

steelcase.com/next	
--------------------	--

91	Étude de cas : repenser le concept d'intimité
Le nouveau siège de TAQA à Abou Dhabi donne à ses employés les moyens de sublimer les valeurs traditionnelles de l'entreprise, grâce à une collaboration renforcée.	

360

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

www.steelcase.fr/360

PARTICIPEZ À LA CONVERSATION

Communiquez avec Steelcase via les réseaux sociaux et faites entendre votre voix.

f

facebook.com/steelcase

t

twitter.com/steelcase

yt

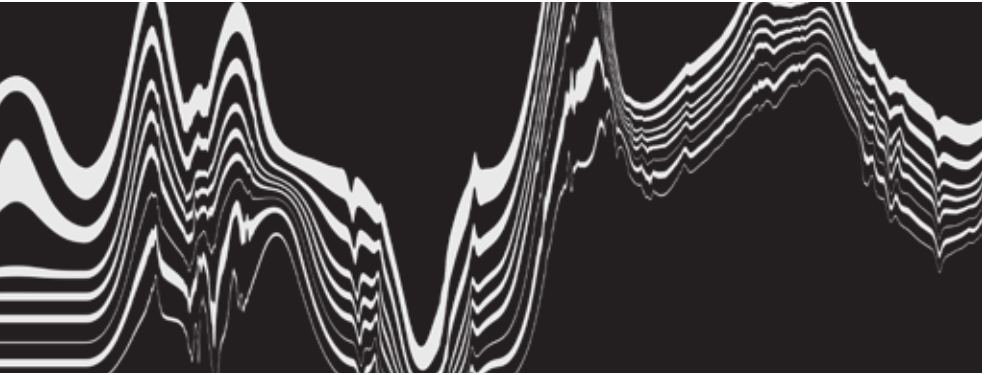
youtube.com/steelcasetv

Sommaire



12 L'intimité en crise

La plupart des entreprises savent que leurs employés ne parviennent pas à réaliser pleinement leur potentiel, mais rares sont celles qui ont compris comment obtenir le niveau d'implication et de réalisation qu'elles souhaitent. De nouvelles recherches de Steelcase apportent un éclairage sur cette question : outre le besoin en espaces favorisant le travail collaboratif, les employés du monde entier ont également besoin d'espaces privés pour se concentrer et recharger leurs batteries. Le sentiment d'intimité faisant fortement défaut dans la plupart des bureaux actuels, pour parvenir à résoudre cette problématique, il faut une nouvelle réflexion sur la conception des espaces de travail et de nouvelles méthodes d'optimisation de l'espace.



54 Trop de bruit !

Les scientifiques tirent la sonnette d'alarme : le bruit a des conséquences néfastes non seulement sur l'ouïe, mais aussi sur le cœur et le cerveau. Pour les individus autant que pour les équipes, lorsqu'une tâche est complexe ou nécessite de la créativité, le calme est la clé du succès.

Pour booster l'engagement des employés, misez sur l'espace

Dans les entreprises du monde entier, le désengagement des employés s'apparente à un virus : il est contagieux et difficile à diagnostiquer et traiter. Partout à travers le monde, les employés désengagés sont toujours deux fois plus nombreux que leurs collègues impliqués dans leur travail, selon l'enquête la plus récente de Gallup sur l'état des espaces de travail dans 142 pays, intitulée « The State of the Global Workplace ». Malheureux et peu productifs, les employés désengagés ne contribuent pas aux efforts de l'entreprise et leur pessimisme tend à se propager de manière alarmante. Inversement, les employés engagés sont plus productifs, plus fidèles à leur entreprise, moins souvent absents et génèrent un chiffre d'affaires plus élevé : ils sont les atouts indispensables à toute entreprise qui souhaite prospérer.

Les découvertes de Gallup indiquent que l'une des méthodes les plus efficaces pour booster l'implication des employés consiste à favoriser leur bien-être. De plus, les études de Steelcase ont montré que l'espace a une importance capitale : l'environnement de travail peut avoir un impact considérable sur le bien-être et l'implication des employés. **Une récente étude réalisée par l'institut de sondage IPSOS pour Steelcase, auprès de 10 500 employés répartis dans 14 pays, a provoqué un véritable électrochoc chez tous les dirigeants qui ne considèrent pas les environnements de travail comme une priorité absolue. En effet, elle montre que les employés les plus satisfaits de leur espace professionnel sont aussi les plus impliqués dans leur travail.**

Voici les pays qui ont participé à l'étude :

Allemagne	Russie
France	Turquie
Belgique	États-Unis
Pays-Bas	Canada
Espagne	Mexique
Royaume-Uni	Inde
Pologne	Chine

Les employés les moins impliqués dans leur travail ne sont pas satisfaits de leur environnement professionnel.

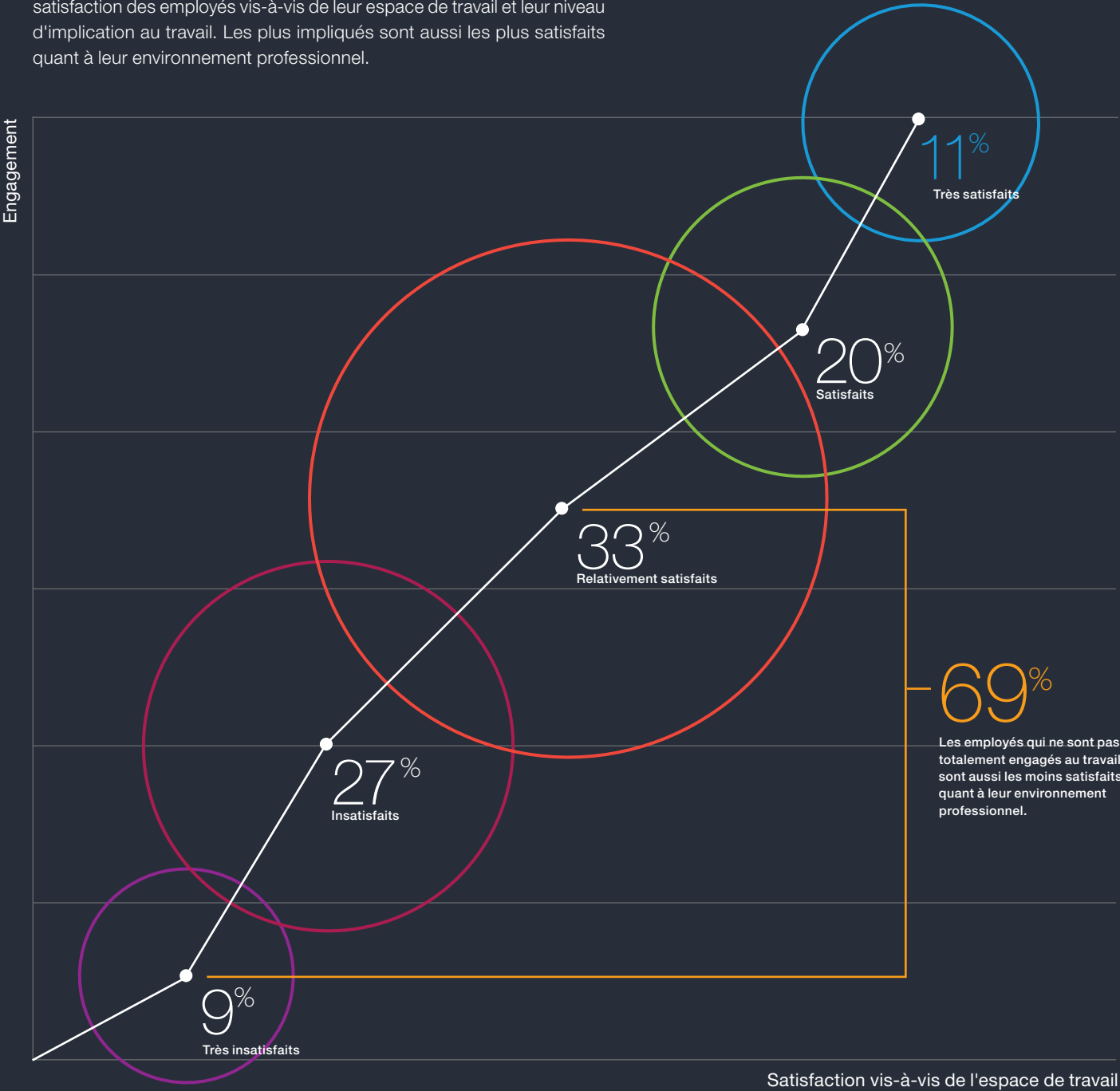
Mon environnement de travail me permet de (% en désaccord) :

85%	84%	85%	57%	79%
Me concentrer facilement	M'exprimer et de partager mes idées facilement et librement	Me sentir détendu, calme	Bouger pendant la journée et de changer de posture	Recevoir les employés mobiles
84%	87%	86%	59%	65%
Éprouver un sentiment d'appartenance à mon entreprise et à sa culture	Travailler en équipe, sans être interrompu	Choisir mon espace de travail au sein du bureau, selon ma tâche	Bouger facilement tout au long de la journée	Échanger avec les collègues et de mener des conversations informelles avec eux.

Pour plus d'informations sur les résultats de l'étude, téléchargez l'app 360 pour iPad ou rendez-vous sur le site 360.steelcase.com.

Satisfaction vis-à-vis de l'espace de travail + engagement

L'enquête menée par l'institut de sondage IPSOS pour Steelcase auprès de 10 500 employés montre une relation de cause à effet très forte entre la satisfaction des employés vis-à-vis de leur espace de travail et leur niveau d'implication au travail. Les plus impliqués sont aussi les plus satisfaits quant à leur environnement professionnel.



FOR
THE NEW
WORK
DAY

coalesse®

Massaud Lounge avec Ottoman—
par Jean-Marie Massaud

Quand travaŠ 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.



Le pouvoir de l'espace : la renaissance du bureau.

Par Gale Moutrey, vice-présidente, Communication globale

100% DIGITAL

Lorsque Yahoo a nommé son nouveau P-DG, Marissa Mayer en 2013, celle-ci a créé l'émoi en demandant à ses employés de « revenir travailler au bureau ». Cette exigence a jeté le doute sur ses véritables intentions. Était-ce parce qu'elle n'avait pas confiance en ses employés ? Ou bien s'agissait-il d'un signal fort lancé à ses employés pour exprimer la conviction que les individus doivent se retrouver physiquement dans un même espace pour mieux collaborer et être plus innovants ?

En travaillant avec les plus grandes entreprises du monde entier, nous avons constaté que leurs dirigeants étaient du même avis que M. Mayer.

Non pas qu'ils n'aient pas confiance en leurs employés, mais parce qu'ils s'inquiètent d'un problème connu pour ses conséquences sur les performances des entreprises : l'implication des employés.

Une étude récente de Gallup a montré qu'à travers le monde, 87 % des employés « ne sont pas impliqués » ou qu'ils se sont « totalement désengagés » dans leur travail, ce qui signifie qu'ils sont émotionnellement déconnectés de leurs espaces de travail, et par conséquent moins productifs. Parfois, ces employés désengagés sont purement et simplement nuisibles à l'entreprise. Les coûts engendrés sont

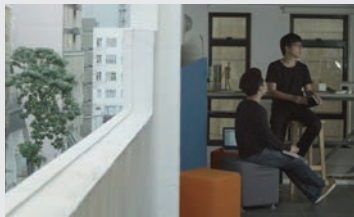
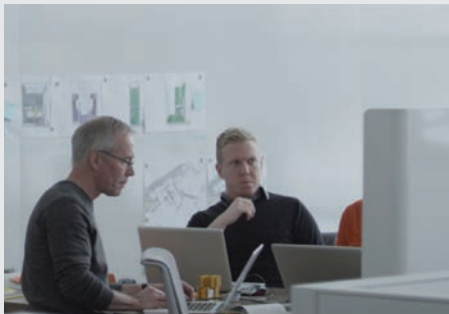


Gale Moutrey est vice-présidente communication globale chez Steelcase Inc, leader mondial dans l'industrie du mobilier d'entreprise. Depuis son recrutement chez Steelcase Canada en 1984, elle a occupé divers postes dans la vente, le marketing produit et la communication. Elle dirige aujourd'hui une équipe diversifiée et répartie dans le monde entier, et travaille régulièrement avec les plus grandes entreprises du globe. Elle défend ardemment l'idée selon laquelle l'espace a un rôle de plus en plus crucial dans un monde de plus en plus complexe. Elle est convaincue que l'espace peut aider les employés à s'impliquer davantage et à ressentir un mieux-être, tout en aidant l'entreprise à atteindre ses objectifs.

considérables non seulement pour les entreprises, mais aussi pour les pays concernés. Si l'on considère les États-Unis uniquement, Gallup estime que les employés désengagés coûtent entre 450 et 550 milliards de dollars par an. En Allemagne, ce coût est estimé à 100 milliards d'euros par an.

À l'inverse, Gallup a découvert que lorsqu'une majorité d'employés se sent impliquée, elle est aussi fortement mobilisée dans la création de valeur ajoutée pour son entreprise. Grâce à la contribution de ces individus, l'entreprise jouit d'une meilleure productivité, d'une plus grande rentabilité, d'un taux de renouvellement des employés réduit et d'un absentéisme limité. Même le nombre des accidents est réduit. C'est peut-être pour cette raison que les P-DG, tels que M. Mayer, demandent à leurs employés de revenir travailler au bureau. Ils savent qu'un nombre important de facteurs entre en ligne de compte pour résoudre le problème du désengagement des employés, et ils ont pressenti que l'espace était capital. Ils ont conscience que réunir les individus dans un même lieu est la première étape à franchir.

Cependant, ils doivent également comprendre que leurs employés ne veulent plus des bureaux d'autrefois. Ils souhaitent pouvoir choisir les espaces qui leur permettent d'être au meilleur de leurs performances. Des espaces qui les aident à s'impliquer totalement dans leurs tâches. Une étude réalisée par Steelcase en 2014, dans 14 pays à travers le monde, confirme que les individus les plus satisfaits de leur environnement professionnel sont également les plus impliqués. Ces individus ne veulent plus des modes de pensée du passé, ils souhaitent bénéficier d'espaces de travail conçus pour favoriser leur bien-être physique, intellectuel et émotionnel.



Bien-être physique

Dans les bureaux d'autrefois, l'attention était d'abord portée sur les besoins en ergonomie des employés, car leur travail les obligeait à rester assis pendant de longues heures, les yeux rivés sur un écran d'ordinateur posé sur un bureau. Aujourd'hui, on comprend l'importance du mouvement dans une journée de travail et nos nouvelles technologies nous permettent cette mobilité. Cependant, elles nécessitent un type de support différent pour la position assise.

Le fait d'être assis en position statique ralentit le métabolisme, provoque des douleurs cervicales et dorsales, baisse le niveau de concentration et réduit les capacités mentales et intellectuelles. Le mouvement est essentiel pour pouvoir rester dynamique au travail, aussi bien physiquement que mentalement. C'est ce qui permet aux idées de germer. En effet, changer de posture stimule l'esprit. Nos recherches montrent que 97 % des employés les plus impliqués peuvent bouger librement et changer de posture tout au long de la journée.

Les employés travaillent sur des journées plus longues, c'est pourquoi il est indispensable de mettre à leur disposition une diversité d'espaces intérieurs et extérieurs, qui prennent en charge une multitude de postures et encouragent la marche pour redynamiser les individus. De plus, avec le vieillissement de la population active, nous devons déterminer quels autres changements sont nécessaires, en termes d'éclairage, d'acoustique et de réglage.

Bien-être intellectuel

Désormais, le travail exige des individus qu'ils passent toutes leurs journées à traiter des informations, à résoudre des problèmes, à imaginer de nouvelles idées et à innover. Ce qui est à la fois physiquement et mentalement éreintant, du fait de la surcharge du cortex préfrontal, la zone cérébrale la plus impliquée dans ce travail.

Aujourd'hui, nous traitons non seulement plus d'informations que par le passé, mais ces données nous arrivent également à une vitesse inégalée. Nous sommes sans cesse obligés d'interrompre notre réflexion (en moyenne toutes les trois minutes). Même les brèves interruptions de quelques secondes nous conduisent à faire deux fois plus d'erreurs. Et lorsqu'une tâche nécessitant de la concentration est interrompue, cela peut nécessiter jusqu'à 25 minutes pour se replonger dans le « flow », qui correspond à un état de concentration totale dans le travail. Le fait d'être multitâche ne nous aide pas à résoudre ce problème, au contraire cela réduit nos capacités intellectuelles dans les mêmes proportions qu'une nuit blanche.

Nos recherches ont montré que 98 % des employés les plus impliqués affirment se concentrer facilement au travail, et 94 % déclarent pouvoir travailler en équipe sans être interrompus. Cela signifie qu'il est aujourd'hui capital que les espaces de travail aident les employés à maîtriser leur surcharge de travail au quotidien, à se concentrer ou à trouver du répit dans leur journée de travail. L'objectif étant qu'ils puissent atteindre la pleine conscience et vivre totalement dans le présent. L'espace de travail doit être conçu pour les aider à maîtriser leur environnement, pour limiter le stress et favoriser la réflexion. Et pour pouvoir mieux réfléchir, il faut se sentir bien.



Bien-être émotionnel

Les neuroscientifiques ont appris que la quantité et la qualité des interactions sociales ont un impact majeur sur notre bien-être. Lorsque les individus n'ont pas suffisamment d'échanges de qualité, ils se désengagent, ce qui freine la collaboration, l'innovation, la résolution des problèmes et l'ouverture au changement.

Nous travaillons davantage dans des équipes distribuées, que ce soit sur différents campus ou différents continents. C'est pourquoi les individus doivent faire des efforts considérables pour établir des liens avec leurs collègues, lorsque leur espace de travail n'encourage, ni ne renforce les interactions. Les équipes ont besoin d'espaces qui leur permettent de voir leurs collègues facilement, de s'entendre clairement et de partager des informations aisément. C'est à cette condition qu'elles pourront bâtir un capital social et instaurer un esprit de groupe, indispensables à l'innovation et à la prospérité d'une entreprise.

Le fait de tisser des liens au travail renforce l'engagement des individus envers l'entreprise, sa marque et ses valeurs. Plus de 97 % des employés les plus impliqués affirment que leur espace de travail les aide à éprouver un sentiment d'appartenance à l'entreprise et à sa culture. Ils ont également le sentiment de pouvoir s'exprimer et de partager leurs idées facilement et librement. C'est pourquoi il est si important de s'assurer que les individus ont noué suffisamment de liens les uns avec les autres, et qu'ils ont compris leur importance pour l'entreprise, où qu'ils soient. Si l'on veut instaurer une relation de confiance, qui est à la base de toute collaboration, il est essentiel de créer des espaces qui permettent à chacun de communiquer sur un pied d'égalité.

L'espace de travail doit aider les employés à réduire leur niveau de stress « négatif », afin que le cerveau puisse se libérer et être créatif. La créativité et la production d'idées baissent lorsque les individus sont stressés, alors même que les idées sont le moteur de l'innovation. Encore une fois, nos recherches montrent que les personnes dont l'environnement les aide à se sentir dynamisées et soutenues (et non stressées), sont les plus impliquées.



L'espace de travail en tant qu'écosystème



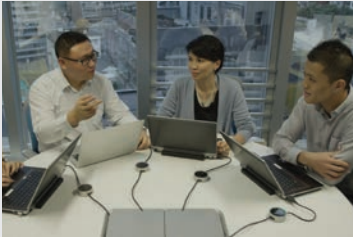
Bien entendu, la richesse d'une entreprise dépend de la santé des individus qui la composent. Les plus grandes entreprises reconnaissent que leur environnement professionnel peut les aider à mettre en œuvre leur stratégie, à créer leur marque et à communiquer leur culture avec plus d'efficacité. Mais souvent, elles peinent à le faire d'une manière à la fois résiliente et rentable.

La solution consiste à concevoir l'espace de travail comme un écosystème d'espaces interconnectés et interdépendants, qui prennent en charge les besoins physiques, intellectuels et émotionnels des individus, et qui leur permettent de décider de leur lieu et de leur mode de travail. La possibilité de maîtriser et de choisir son environnement est capitale pour favoriser l'implication des individus, et c'est aussi le nouveau symbole de réussite pour les employés d'aujourd'hui.

L'écosystème doit offrir une palette d'espaces capables de renforcer les échanges entre les individus, et leur donner un accès aux outils et aux nouvelles technologies qui sont uniquement disponibles sur les lieux de travail.

Ces espaces doivent garantir un juste équilibre entre espaces de groupe et espaces individuels pour la concentration et la réflexion. Agencés en zones reliées les unes aux autres, ces espaces prennent en charge divers modes de travail et méthodes de réflexion, conditions indispensables aux processus créatifs qui sont le moteur de l'innovation.

Au cœur de l'écosystème, il faut également intégrer une diversité de postures, dans des espaces qui encouragent les individus à s'asseoir, à rester debout et à bouger tout au long de la journée, et ce, en prenant en charge les différents modes de travail existants et les diverses technologies utilisées. Les individus ont également besoin d'une palette de présences, dans des espaces qui leur permettent d'avoir des interactions de qualité, à la fois dans l'environnement physique et virtuel. Ces espaces ont été conçus pour limiter le phénomène appelé « disparité de présence », c'est-à-dire les moments où les personnes qui ne se trouvent pas physiquement dans la même pièce que leurs collègues sont visuellement ou auditivement désavantagées, parce qu'éloignées. Plus le travail est distribué, plus il est vital que les espaces de travail nous aident à « utiliser la vidéo au quotidien », selon des méthodes simples et émotionnellement attrayantes.



Nous travaillons avec des entreprises du monde entier qui affirment avoir besoin d'espaces capables d'optimiser la collaboration ; des espaces qui puissent les aider à attirer et à recruter des employés, à véhiculer leur marque, à bâtir leur culture et à favoriser le bien-être de leurs collaborateurs. En effet, un écosystème d'espaces qui soutient le bien-être physique, intellectuel et émotionnel des individus peut aider les entreprises à satisfaire ces besoins. Celles-ci doivent instaurer en parallèle une stratégie immobilière plus résiliente sans augmentation de leur superficie, et capable d'une plus grande flexibilité et adaptabilité face au changement.

Les dirigeants reconnaissent que parmi toutes les difficultés qu'ils doivent résoudre, le manque d'implication des employés représente l'un des plus grands défis qu'ils aient à affronter aujourd'hui. Le coût du désengagement et le nombre des opportunités perdues sont alarmants. Pourtant, les opportunités sont immenses pour les entreprises qui prennent le problème du désengagement à bras-le-corps. Il serait certes naïf de prétendre que l'espace peut, à lui seul, résoudre la problématique du désengagement, mais les dirigeants auraient tort de minimiser son potentiel.



Chez Steelcase, nous croyons au pouvoir de l'espace pour aider les employés à s'impliquer dans leur travail. Nous croyons au pouvoir de l'espace pour améliorer les performances des personnes, des équipes et des entreprises. Enfin, nous croyons au pouvoir de l'espace pour libérer le potentiel des individus. 🟡

Pour approfondir

Les six dimensions du bien-être
steelcase.com/wellbeingvideo

Vidéo de la marque Steelcase
steelcase.com/innovate

L'INTIMITÉ EN CRISE

Les conséquences sur l'implication des employés

Dans toutes les entreprises à travers le monde, les individus sont confrontés à de nouvelles difficultés lorsqu'ils partagent des informations et mettent en commun des connaissances selon des méthodes inédites. La collaboration est devenue, à juste titre, le moteur du développement et de l'innovation. Cependant, bien que les espaces de travail d'aujourd'hui facilitent la collaboration entre les employés les plus talentueux, la plupart des dirigeants restent insatisfaits du rythme et de la fréquence auxquels les découvertes majeures sont faites. Ne sachant quelle mesure adopter, ils recrutent de nouveaux talents, créent des espaces de groupe « tendance », intègrent les nouvelles technologies à leur environnement de travail ou multiplient les formations à destination de leurs équipes. Mais les résultats ne sont toujours pas au rendez-vous.

EN BREF

Problème

Les entreprises ont besoin d'innover davantage, ce qui nécessite des employés dynamiques et impliqués, capables d'associer diverses idées avec originalité. Cependant, l'implication des employés au travail a chuté de manière inquiétante à travers le monde.

Connaissances

La collaboration est essentielle dans le processus d'innovation. Cependant, on estime, souvent à tort, que la collaboration est toujours une activité de groupe, alors qu'en réalité, les individus ont également besoin d'être seuls pour pouvoir réfléchir efficacement. Dans de nombreux espaces de travail actuels, il est difficile pour les employés de trouver l'intimité dont ils ont besoin pour se concentrer, réfléchir ou recharger leurs batteries. Et le manque d'intimité a des conséquences néfastes sur l'implication des employés et devient problématique dans nombre d'entreprises. Nos recherches ont montré que les individus ont besoin de maîtriser les stimuli environnementaux et les informations reçues, pour parvenir à un niveau d'intimité suffisant.

Action

Retourner dans des environnements de travail traditionnels agencés en espaces clos ne résoudra pas le problème. Les individus ont besoin d'une diversité d'espaces pour pouvoir décider de leur mode et de leur lieu de travail. Nous avons mis en évidence cinq modes d'intimité et l'idéal consiste à créer un espace qui puisse tous les prendre en charge.



**« LE BESOIN EN INTIMITÉ, DANS
LE MILIEU PROFESSIONNEL OU
PUBLIC, EST AUSSI ESSENTIEL
AUX HUMAINS QUE LE BESOIN
D'ÊTRE EN SOCIÉTÉ. »**

DONNA FLYNN

Paradoxalement, la plupart des efforts destinés à optimiser la collaboration ne font qu'empirer la situation. De nouvelles recherches menées par Steelcase montrent que si le sentiment d'intimité au travail est vital pour créer de la valeur ajoutée, il peut être destructeur lorsqu'il est excessif.

Partout à travers le monde, l'excès de collaboration et le manque d'intimité ont atteint des niveaux alarmants et ont une incidence majeure sur la créativité, la productivité, l'implication et le bien-être des employés.

Pour qu'une collaboration réussisse, il faut permettre aux employés d'accéder facilement les uns aux autres. Il faut aussi donner à chaque individu le temps et les espaces nécessaires pour se concentrer et recharger ses batteries. Or trop d'espaces de travail actuels n'assurent pas les conditions d'une intimité optimale.



« Le besoin en intimité, dans le milieu professionnel ou public, est aussi essentiel aux humains que le besoin d'être en société », explique Donna Flynn, directrice du groupe de recherche Steelcase WorkSpace Futures. « Plus les individus travaillent en collaboration, plus il leur est important de disposer aussi d'un temps pour eux-mêmes, loin des sources de distractions, pour mettre en pratique leur expertise et se faire une opinion claire des défis à relever. Les individus ont également besoin d'intimité pour décompresser et recharger leurs batteries. »

« L'un des principaux enseignements de notre étude est qu'il ne faut plus jeter la pierre aux open spaces, pas plus qu'il ne faut transformer tous les environnements en bureaux privés. Il n'existe pas d'environnement de travail optimal unique. La solution réside dans un équilibre des espaces. Il est indispensable pour toutes les entreprises en quête d'innovation et de développement de trouver ce juste équilibre entre espaces intimes et espaces de collaboration. »

Recherche intimité désespérément

Plus que par le passé, les employés se plaignent ouvertement du manque d'intimité dans l'espace de travail. Les blogs et les chats en ligne regorgent de témoignages très personnels sur la vie et le travail dans un *open space*. Ils décrivent à quel point il est facile d'être distrait de son travail, à quel point l'environnement peut être stressant et la difficulté à effectuer une tâche individuelle. Très souvent, les auteurs assurent ne pas pouvoir s'entendre réfléchir. Voyant là une opportunité commerciale à saisir, une marque de casque haut de gamme a commencé à promouvoir ses produits comme des outils permettant d'écouter sa musique préférée ou de savourer le silence au lieu des bavardages des collègues de travail. Mais ce que la publicité ne dit pas, c'est que le port du casque coupe les individus de toute conversation et les empêche d'entendre les autres. Ils sont ainsi privés d'un bienfait potentiel que les *open spaces* sont destinés à apporter aux employés. Et les distractions auditives ne sont qu'un aspect du problème.

Au-delà de toutes ces considérations publicitaires, d'autres signaux très forts ont montré que le manque d'intimité des employés est un problème qui nécessite l'attention immédiate des dirigeants. Par exemple, l'étude réalisée par Steelcase sur l'espace de travail, auprès de 37 000 employés, montre que 95 % d'entre eux affirment avoir besoin de zones privées et calmes, mais que 41 % d'entre eux n'en disposent pas.

En outre, selon une étude récente lancée par Steelcase sur le bien-être dans l'espace de travail de plus de 10 000 employés, répartis dans neuf pays européens, l'Inde, la Chine, le Canada et les États-Unis, une intimité insuffisante au bureau est un problème qui touche l'ensemble du monde occidental. Les résultats de l'étude montrent que globalement, seulement 11 % sont très satisfaits de leur espace de travail. Et pouvoir se concentrer, travailler en équipe sans être interrompus ou choisir son espace de travail en fonction de la tâche du moment sont des besoins souvent ignorés.

Autre indicateur du manque d'intimité en milieu professionnel : le récent rapport de Gallup sur l'état des espaces de travail à travers le monde. Seuls 11 % des employés à travers le monde se sentent motivés et impliqués au travail, et 63 % ne se sentent pas impliqués, sont démotivés et peu enclins à fournir des efforts en faveur des objectifs et résultats de l'entreprise. Cependant, la répartition des données montre qu'aux États-Unis du moins, ceux qui consacrent jusqu'à 20 % de leur temps à travailler à distance sont les plus impliqués parmi tous les employés interrogés. « *Ces employés cherchent à établir un équilibre entre les bienfaits d'une collaboration et de la camaraderie entre collègues au bureau, et la liberté que confère le travail à distance* », en déduit Gallup. Pour autant, de nombreux dirigeants reconnaissent que renvoyer les individus à la maison chaque fois qu'ils ont besoin d'intimité est inefficace et peut saper l'innovation des individus, non la renforcer. Cela détériore la cohésion culturelle qui existe entre les employés et qui est un véritable moteur dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS VIS-À-VIS DE LEUR ESPACE DE TRAVAIL RENFORCE LEUR IMPLICATION

L'étude réalisée par l'institut de sondage IPSOS pour Steelcase montre une relation de cause à effet très forte entre la satisfaction des employés par rapport à leur environnement professionnel et leur niveau d'implication au travail.

Seuls 11 % des personnes interrogées étaient très satisfaites de leur espace professionnel. Elles étaient également les plus impliquées dans leur travail. Les sondés ont reconnu que leur espace de travail leur permettait de :



COÛT DU DÉSENGAGEMENT

USA
450–550Mds\$

ALLEMAGNE
112–138Mds€

AUSTRALIE
54,8Mds\$

ROYAUME-UNI
52–70Mds£

2013
Rapport Gallup de 2013 sur l'état des espaces de travail à travers le monde

L'épidémie de la surcharge de travail

Les leaders d'opinion les plus influents attirent notre attention sur les effets délétères d'une présence continue dans les environnements saturés de stimuli divers et variés. Selon Susan Cain, auteur du best-seller *La force des discrets. Le pouvoir des introvertis dans un monde trop bavard*, nombreuses sont les personnes qui réussissent le mieux sans avoir constamment du monde autour d'eux. Mais malgré cela, elle soutient que le travail en équipe est souvent élevé au rang d'idéal. Il peut en résulter un état psychologique appelé « pensée du groupe », c'est-à-dire la tendance innée des individus à se soumettre à la pression du groupe et d'aller dans son sens, au lieu de risquer l'isolement en proposant un point de vue différent.

Selon S. Cain, la solution consiste à « *ne pas abandonner la collaboration en face à face, mais à la perfectionner* ». Au lieu d'offrir un agencement uniquement en open space, S. Cain encourage vivement les entreprises à « *créer des espaces dans lesquels les individus peuvent circuler librement et expérimenter une diversité d'interactions* ». Ils peuvent ensuite se retirer dans des espaces privés lorsqu'ils ont besoin de se concentrer ou d'être seuls.

David Rock, consultant en gestion des performances et auteur de *Votre cerveau au bureau* a centré la discussion sur les dernières découvertes en neurosciences. D'après lui, la plupart des employés souffrent d'une « épidémie de surcharge de travail » due à la quantité astronomique d'informations qu'ils sont censés traiter chaque jour, et en raison de la multiplication des sources de distractions. « *Les recherches scientifiques ont montré que le cortex préfrontal, dans lequel la majorité des processus liés au*



CHACQUE PERSONNE A SA MANIÈRE PROPRE DE CONTRÔLER LES SOURCES DE DISTRACTIONS.

Q&R avec David Rock, page 50.

« EN MOYENNE, EN UNE MATINÉE DE RÉCEPTION D'E-MAILS, NOUS SOMMES NOMBREUX À DEVOIR TRAITER EN UNE DEMI-HEURE, CE QUE NOTRE CERVEAU DEVRAIT NORMALEMENT TRAITER EN UNE OU DEUX JOURNÉES. »

DAVID ROCK

partage des connaissances a lieu, correspond à une zone réduite, gourmande en énergie et très sensible aux distractions », affirme D. Rock. De nombreux travaux montrent que croire aux capacités multitâche des employés n'est qu'une illusion. Les humains ne peuvent se concentrer pleinement que sur une tâche à la fois. Lorsque nous essayons de prêter attention à deux tâches simultanément, nous sommes facilement distraits et nous finissons par bâcler les deux. À la lumière de ces données, parvenir à des performances de pointe dans les environnements de travail actuels est devenu beaucoup plus difficile qu'il y a à peine quelques années.

« À mesure que nous améliorons nos pratiques dans le partage des informations et la création de logiciels, de techniques et d'outils de collaboration, nous exploitons le fait que l'information voyage à une vitesse fabuleuse. Ainsi, grâce à l'efficacité redoutable du flux d'informations et de la communication, nous nous heurtons au goulet d'étranglement ultime, qui est notre capacité de concentration et de prise de décisions. En moyenne, en une matinée de réception d'e-mails, nous sommes nombreux à devoir traiter en une demi-heure ce que notre cerveau devrait normalement traiter en une ou deux journées. Il est indéniable que nous exploitons nos capacités à l'extrême », affirme D. Rock.

Les employés de bureau peuvent être interrompus toutes les trois minutes par des distractions informatiques ou par des collègues. Ces interruptions ont des effets néfastes, car une fois l'employé distrait, cela peut prendre jusqu'à 23 minutes pour que son esprit puisse se reconcentrer sur la tâche en cours, comme le montre une étude récente de l'université de Californie.

Selon D. Rock, le problème vient du fait que le réseau qui contrôle les stimuli au sein du cerveau (ou système de freinage du cerveau) se fatigue rapidement. Cela signifie qu'une fois distrait par un premier événement extérieur, il lui est plus difficile de ne pas être distrait par un deuxième. L'auteur compare cette situation à celle d'un individu utilisant ses pieds en tant que freins sur une moto. « Lorsque vous freinez sur votre moto, votre action est très efficace jusqu'à ce que vous commenciez à avancer. Il en va un peu de même avec les sources de distractions. Avant d'être distrait, vous pouvez vous empêcher de l'être. Mais une fois que vous êtes distrait, si vous commencez à bouger, vos freins ne répondront plus efficacement. »

LES CONSÉQUENCES DE LA DÉCONCENTRATION

11

MIN POUR LES INTERRUPTIONS

Lorsque nous travaillons sur un projet, nous sommes en moyenne interrompus toutes les 11 minutes.

23

MIN POUR RETOURNER À L'ÉTAT DE « FLOW »

Lorsque nous sommes interrompus, il nous faut jusqu'à 23 minutes pour retourner à l'état de « flux », dans lequel notre niveau d'implication est à son apogée.

Source : Gloria Mark, université de Californie, Irvine, Californie.

5

POINTS DE QI POUR LE TRAVAIL MULTITÂCHE

Lorsque les **femmes** effectuent plusieurs tâches à la fois, leurs capacités intellectuelles connaissent une baisse équivalant à 5 points de QI.

15

POINTS DE QI POUR LE TRAVAIL MULTITÂCHE

Lorsque les **hommes** effectuent plusieurs tâches à la fois, leurs capacités intellectuelles connaissent une baisse équivalant à 15 points de QI.

Source : Dr Glenn Wilson, université de Londres.

Des travaux montrent que croire aux capacités multitâche des employés n'est qu'une illusion. Les humains ne peuvent se concentrer pleinement que sur une tâche à la fois. Lorsque nous essayons de prêter attention à deux tâches de mémorisation simultanément, nous sommes facilement distraits et nous finissons par bâcler les deux.



La surexposition en cause ?

Les sources de distractions externes, comme les bruits et les différentes images que nous percevons, peuvent être maîtrisées au sein de l'environnement, mais il revient finalement à chaque individu de réfléchir pour déterminer comment contrôler les sources de distractions internes. L'une de nos principales découvertes a montré que chaque personne a sa manière propre de contrôler les sources de distractions.

Donna Flynn

Notre perception de l'espace a joué un rôle crucial dans la survie de l'espèce humaine, et les conséquences fondamentales de notre évolution sont restées profondément ancrées dans notre psychisme actuel.

« *Nous préférons des espaces qui nous permettent de voir clairement ce qui se passe tout autour de nous, comme les open spaces. Nous aimons aussi les zones de refuge, où nous pouvons nous retirer si besoin* », explique Meike Töpfer Taylor, chercheuse en design chez Coalesse. En d'autres termes, les grottes et les cavernes de nos ancêtres ont certes laissé place à des salles de réunions et à des enclaves privées dans nos bureaux modernes, mais les individus ont naturellement et instinctivement besoin de ces deux types d'environnement.

Pour de nombreuses entreprises, il semble que trop d'importance soit désormais accordée aux *open spaces* et pas suffisamment aux espaces fermés et privés.

« *Pour de nombreuses entreprises, trouver le juste équilibre entre les espaces privés et ouverts relève du casse-tête* », explique D. Flynn. « *De plus en plus de données montrent que le manque d'intimité provoque chez les individus un sentiment de surexposition au sein des espaces de travail actuels. Cela freine leur implication et empêche leur bien-être intellectuel, émotionnel et physique. Les entreprises se posent des questions telles que « Sommes-nous allés trop loin dans la mise en place des open spaces ? » ou « Nous y sommes-nous mal pris ? » « Quelle est la démarche à suivre ? » « Quel type d'espace de travail faut-il créer ? »*

Problématique qui touche autant les individus que l'entreprise, le besoin accru en intimité exige une nouvelle réflexion sur la conception d'espaces de travail efficaces, selon D. Flynn.

POUR DE NOMBREUSES ENTREPRISES, IL SEMBLE QUE TROP D'IMPORTANCE SOIT DÉSORMAIS ACCORDÉE AUX OPEN SPACES ET PAS SUFFISAMMENT AUX ESPACES FERMÉS ET PRIVÉS.

Repenser le concept d'intimité

L'INTIMITÉ DANS LES ENVIRONNEMENTS PHYSIQUES

Selon les recherches de Steelcase, les individus évaluent instinctivement quatre mécanismes qui s'entremêlent et qui permettent de déterminer si un espace peut fournir le type d'expérience qu'ils recherchent :

Intimité acoustique :
Pas de distraction par le bruit et/ou possibilité de créer son propre bruit sans déranger les autres.

Intimité visuelle :
Ne pas être vu par les autres et/ou se soustraire aux sources de distractions visuelles.

Intimité spatiale :
Revendiquer un espace et le contrôler comme étant le sien (l'intimité olfactive en est un sous-ensemble).

Intimité informationnelle :
Traiter un contenu (analogique et/ou numérique) et/ou une conversation de manière confidentielle.

Stimulations entrantes



Informations sortantes

Pour la plupart des individus, la notion d'intimité est à rapprocher des situations dans lesquelles ils sont dérangés par leurs collègues, mais il s'agit avant tout de maîtriser son environnement, selon les chercheurs Steelcase.

« *Lorsque Steelcase a commencé à s'intéresser à la notion d'intimité au début des années 1980, les chercheurs travaillaient sur les aspects physiques des espaces intimes : les vêtements portés par les individus, la vue dont ils bénéficiaient, leur manière de définir leur espace et le type d'informations révélées et dissimulées. Il s'agissait d'un modèle acoustique, visuel, spatial et informationnel très solide et parfaitement applicable au monde déconnecté d'alors. Mais aujourd'hui, nous vivons dans un monde connecté. Les nouvelles technologies ont envahi les espaces privés des individus et nous nous sommes rendu compte qu'il nous fallait considérer l'intimité sous un nouvel angle* », explique Melanie Redman, chercheuse au sein de Steelcase WorkSpace Futures, qui a fait de nouvelles découvertes sur l'intimité, en étudiant et en interrogeant des employés en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, au cours de l'année 2012.

« *Lorsque nous avons commencé notre étude récente sur l'intimité, nous avons réalisé que nous en savions déjà beaucoup sur les espaces destinés au travail individuel, mais que nos connaissances étaient plus limitées sur les besoins en intimité des individus. C'est pourquoi nous en avons fait notre sujet de préoccupation central : nous avons commencé par les besoins fondamentaux des personnes, au lieu d'aborder directement l'espace.* »

Grâce à leurs travaux, les chercheurs de Steelcase ont pu redéfinir le contexte psychologique fondamental de l'intimité en deux parties : le contrôle des informations (ce que les autres peuvent savoir de nous) et le contrôle des stimuli (la gestion des sources de distractions). Ils ont découvert des schémas qui s'appliquent partout à travers le monde : les employés d'aujourd'hui sont constamment ballottés entre le besoin de s'exposer et de se dissimuler, d'être stimulés et de se protéger des stimuli.

« *Le plus surprenant est à quel point le besoin en intimité est universel dans le monde actuel. Nous nous attendions à ce que dans les États comme la Chine, riche d'une culture très collectiviste, l'intimité soit moins recherchée que dans d'autres pays comme les États-Unis, où c'est l'individualisme qui est privilégié. Mais nous avons découvert que tous les peuples ont, à un moment ou à un autre, besoin d'intimité. Selon la culture locale, ils peuvent rechercher cette intimité pour des raisons différentes, et par des moyens qui sont admis dans leurs pays. Néanmoins, le besoin occasionnel en intimité, dans la sphère professionnelle et publique, est aussi élémentaire pour les individus que le besoin d'être en société* », explique Wenli Wang qui a réalisé les recherches Steelcase sur l'intimité en Chine.

D'après W. Wang, dans les pays occidentaux, les individus recherchent l'intimité au travail le plus souvent pour mener des conversations confidentielles, tandis qu'en Chine, l'objectif principal est de se préserver soi-même ainsi que ses informations du regard des autres. « *En Chine, les individus ne pensent pas à l'intimité de la même manière qu'en Occident, où il est plus souvent question de contrôle des stimuli. Être distrait de son travail ne fait pas partie des préoccupations des Chinois. L'important est de contrôler les informations, de les conserver à l'abri des regards et de pouvoir se retirer pour ne pas être vus. Ce qui est particulièrement difficile au travail, étant donné la densité extrême des postes de travail et la quasi-impossibilité d'y passer des appels personnels ou d'y mener une conversation personnelle.* »

Continuez votre lecture page 26.

L'INTIMITÉ : UNE ÉTERNELLE QUESTION

Revendiquer une certaine intimité au travail n'est pas nouveau. En réalité, les projets de design des bureaux ont, pendant des décennies, tourné autour de cette exigence. Développé à la fin des années 1960 pour accueillir une population active en plein essor dans les bureaux, le mobilier des *open spaces* était considéré comme un moyen d'offrir davantage d'intimité que les rangées de bureaux dans les grandes salles, où les simples employés travaillent auparavant. Bien sûr, ces aménagements permettaient d'optimiser l'espace immobilier et de réduire les coûts. Et avec le temps, cette approche a continué à évoluer. En Amérique du Nord, de nombreuses entreprises sont volontairement passées à des compartiments, afin d'effacer la hiérarchie existante, de supprimer les barrières, d'améliorer la collaboration et de créer une entreprise davantage axée sur les équipes.

En 1978, pour mieux comprendre l'évolution des besoins et des attentes dans les environnements professionnels, Steelcase a demandé à la société de sondage Louis Harris and Associates, Inc. de mener une enquête sur les comportements envers les bureaux de l'entreprise, auprès des employés, des responsables de l'aménagement des bureaux et des professionnels du design de bureaux. Les résultats ont montré que les considérations liées à l'intimité étaient très importantes pour les employés et qu'en général, elles étaient les plus négligées dans leurs environnements de travail. Bien que la question de l'intimité n'ait pas été résolue, la sixième et dernière étude L. Harris de 1991 a révélé que des changements étaient en cours : en 1991, les employés de bureau passaient toujours plus de la moitié de leur temps à travailler seuls, mais les entreprises commençaient à réagir à la nécessité croissante d'obtenir des rendements de plus en plus élevés. Et pour parvenir à cet objectif, il leur fallait renforcer la collaboration entre les individus. Parallèlement à ce phénomène, l'utilisation d'ordinateurs portables et de logiciels de présentations PPT a permis de rationaliser le partage d'informations au sein d'un groupe. Par rapport à l'année 1989, davantage d'employés en 1991 affirmaient bénéficier d'espaces où se

retrouver et parler de manière informelle (46 % contre 51 %), et 57 % indiquaient que des zones de projets spécifiques étaient disponibles.

À partir du début des années 1990, la tendance en faveur de la collaboration s'était confirmée et l'on commençait à s'éloigner de la notion d'intimité. Selon une étude indépendante réalisée par IPSOS pour Steelcase en 2014, près de la moitié des employés (48,9 %) souhaitaient accéder davantage à leurs collègues au sein de leur environnement de travail, et seulement 27 % affirmaient ne pas pouvoir bénéficier d'une intimité suffisante. De plus, ils étaient 9,6 % (1 sondé sur 10) à concéder que le sentiment d'intimité était trop présent dans leur environnement de travail.

Depuis le début des années 1990, l'intérêt de la collaboration est devenu si manifeste que surtout dans le secteur technologique, dans les industries les plus créatives et les pays jouissant d'une culture égalitaire, comme les Pays-Bas, même les dirigeants ont choisi de quitter leurs bureaux privés pour des *open spaces*. Ceux-ci leur offrant l'avantage de pouvoir partager des informations plus facilement, pour des prises de décisions plus rapides et plus efficaces.

L'IMFA (association internationale de gestion des équipements) estime qu'à l'heure actuelle, 70 % des bureaux aux États-Unis possèdent des *open spaces*, sous une forme ou une autre. Avec le temps, les postes de travail se sont ouverts et ont considérablement rétréci. Selon CoreNet Global, l'espace alloué en Amérique du Nord à chaque employé a diminué, en passant d'une superficie moyenne de 46 m² par personne dans les années 1970, à 20 m² par personne en 2010, puis à 16 m² en 2012. Et on estime que ce chiffre tombera à 9 m² d'ici à 2017. Parallèlement à ce phénomène, la hauteur des panneaux est passée en moyenne de 1,40 m, valeur standard, à 1,20 m ou moins. Et dans beaucoup de bureaux actuels, ces panneaux ont totalement disparu au profit « d'enclos » ou d'environnements de travail en *bench*, souvent utilisés avec des bureaux partagés, par opposition aux postes de travail individuels et attribués.

Bien que les nouvelles technologies aient permis de rendre le travail plus mobile, la majorité des employés à travers le monde réalisent toujours la plupart, si ce n'est la totalité, de leurs tâches dans des espaces de travail dont la superficie continue de diminuer, en bénéficiant de peu ou pas de zones privées. Parallèlement à ce phénomène, leur travail a gagné en complexité et subi une cadence accélérée, pour répondre à l'exigence de créativité et d'innovation qui règne en maître absolu dans l'économie actuelle.

« J'ai grandi aux États-Unis, dans le Sud profond, et je vis à présent à Shanghai. Je suis fasciné par le fait que les individus sont à la fois différents et semblables. Avant d'entreprendre ces recherches, je pensais que les Chinois n'accordaient pas beaucoup d'importance à l'intimité, étant donné leur culture collectiviste. Mais nos enquêtes ont prouvé le contraire. Par rapport aux Américains, les Chinois considèrent certes l'intimité sous un angle différent, mais il s'agit d'un besoin universel. »

Wenli Wang

Le mode d'utilisation de l'espace comme partie intégrante de la culture d'un pays a été largement étudié depuis le début des années 1960. Edward T. Hall, anthropologue américain spécialiste de la perception culturelle, a créé le terme « proxémie » comme une sous-catégorie majeure de la communication non verbale. E. T. Hall a étudié les zones autour des individus en fonction de la distance qui les sépare des autres : l'espace intime, l'espace personnel, l'espace social et l'espace public. Chacun est adapté à des situations différentes ; l'espace personnel est l'espace où les individus se sentent à l'aise dans le travail avec les autres. Bien que les distances spécifiques puissent varier, chaque culture a ses propres normes spatiales pour chacune des quatre zones. Par exemple, en Amérique du Nord, l'espace intime s'étend jusqu'à 45 cm de l'individu, tandis que l'espace personnel s'étend jusqu'à 1,2 m, l'espace social à 3,6 m et l'espace public est au-delà.

Une partie du stress provoqué par les environnements de travail d'aujourd'hui est sans aucun doute attribuable au fait que l'espace personnel des individus n'est pas respecté. De nombreux employés travaillent dans des environnements où les collègues sont à proximité ou même dans leur zone d'intimité, selon M. T. Taylor. Cette invasion ne se produit pas uniquement dans l'espace physique. Elle a lieu également dans la sphère virtuelle où les individus passent des appels vidéo sur leurs appareils mobiles, ce qui rapproche le correspondant à moins d'un mètre. En revanche,

une configuration en visioconférence qui réunit les équipes distribuées « autour d'une même table » crée un échange beaucoup plus naturel et confortable entre collègues.

Bien qu'il existe des différences culturelles en matière d'intimité et des méthodes acceptables pour y parvenir, le travail de Steelcase auprès des grandes entreprises a montré que les protocoles internes l'emportent assez rapidement sur les normes nationales, selon M. Redman. Dans toutes les cultures, quelles qu'elles soient, l'intimité dépend toujours du contexte de chaque individu. Cela signifie que l'intimité recherchée par chaque personne est fonction de sa personnalité, de son état d'esprit du moment et de la tâche en cours. « *Un environnement peut fournir la stimulation nécessaire pour un travail créatif à un instant T, mais il peut très bien être le lendemain une source de distraction uniquement* », affirme M. Redman. De plus, affirme W. Wang, les recherches de Steelcase soulignent que l'intimité mentale et celle physique, bien que souvent liées, ne sont pas nécessairement identiques. « Les individus ont exprimé le besoin d'avoir leur propre "espace", c'est-à-dire leur espace intérieur, avec la liberté et la sécurité pour faire et penser ce qu'ils souhaitent, sans être jugés. »

« *Il faut être conscient qu'il n'existe pas de solution miracle adaptée à tous les individus pour toutes les situations. L'intimité englobe une grande diversité de besoins et de comportements* », précise M. Redman.



« IL N'EXISTE PAS DE SOLUTION MIRACLE ADAPTÉE À TOUS LES INDIVIDUS ET TOUTES LES SITUATIONS. L'INTIMITÉ ENGLOBE UNE GRANDE DIVERSITÉ DE BESOINS ET DE COMPORTEMENTS. »

MELANIE REDMAN



CINQ CHOSES
À SAVOIR SUR L'INTIMITÉ

1

1 ANONYMAT STRATÉGIQUE :
ÊTRE INCONNU / INVISIBLE

« Lorsque les individus expriment le besoin d'intimité, cela peut avoir plusieurs sens. En étudiant plus profondément les expériences en termes d'intimité recherchées par les individus, nous avons pu identifier cinq caractéristiques principales », explique M. Redman. « Ces cinq points essentiels sont le résultat de nos recherches et nous les avons définis comme des principes à suivre pour bénéficier d'un sentiment d'intimité au travail. En examinant chacun de ces cinq principes individuellement, vous parviendrez à mieux comprendre les besoins en intimité des personnes. »

En synthétisant les résultats des études académiques et leurs propres recherches primaires, les chercheurs de Steelcase ont pu identifier et définir les cinq expériences suivantes en matière d'intimité :

Exemples :

Aller travailler dans une cafétéria ou d'autres espaces où l'on ne vous connaît pas.

Discuter en ligne sous une identité d'emprunt.

2

2 EXPOSITION SÉLECTIVE :
CHOISIR CE QUE LES AUTRES
PEUVENT VOIR

Nous ne révélons nos pensées et sentiments les plus profonds, nos informations les plus intimes et nos excentricités que si nous le décidons. Les individus choisissent de communiquer certaines informations à certaines personnes ou entreprises, tout en décidant de révéler d'autres données à certaines autres personnes. La construction de l'identité est un concept bien établi dans les sciences sociales, selon lequel les individus donnent une représentation d'eux-mêmes différente en fonction de leur interlocuteur. Aujourd'hui, les données personnelles sont partagées via de nouveaux canaux et les individus se posent de nouvelles questions quant aux informations qu'ils peuvent divulguer « sans risque ». La décision de partager certaines informations implique une évaluation des risques et des bénéfices, mais le choix diffère pour chacun. La culture, le sexe et la personnalité influent sur ce choix, puisque les autorisations ou inhibitions inconscientes entrent en ligne de compte, ainsi que le confort personnel. Les comportements acceptables dans une culture (les siestes au travail en Chine ou boire du vin au déjeuner en France) peuvent être intolérables dans d'autres parties du monde.

Exemples :

Opter pour un appel téléphonique au lieu d'une visioconférence.

Choisir les effets personnels à exposer sur un poste de travail.

3

3 CONFIANCE : LE PARTAGE DE
DONNÉES CONFIDENTIELLES

L'intimité n'implique pas uniquement le fait d'être seul. Nous recherchons également de l'intimité avec certaines personnes. Lorsque nous décidons de partager des informations personnelles avec quelqu'un d'autre ou de lui exprimer nos émotions, nous lui témoignons de la confiance. Cela sous-entend qu'il comprend que les données communiquées ne sont pas destinées à être rendues publiques. Au cours d'une journée de travail, les petits groupes d'individus (deux ou trois personnes) peuvent trouver beaucoup d'occasions de discuter. Cependant, dans les environnements de travail actuels, dont la plupart sont agencés en *open space*, il est difficile de trouver un lieu où de telles conversations peuvent avoir lieu sans une réservation au préalable. Trop souvent, cette réalité se traduit en opportunités perdues.

Exemples :

Discuter d'une situation personnelle avec un collègue.

Réunion d'évaluation des performances avec votre supérieur.

4

4 SE PRÉSERVER
DE MANIÈRE INTENTIONNELLE :
AUTOPROTECTION

La sécurité personnelle n'implique pas uniquement de se protéger des dommages physiques. Il y a également un composant psychologique très important. Le sentiment d'intrusion dans l'espace personnel que les individus expriment après une effraction à leur domicile montre le lien étroit qui existe entre l'espace personnel et la conscience de soi. Nous prenons des mesures fortes pour nous protéger de telles intrusions. Bien qu'il s'agisse d'un traumatisme bien moins grave qu'un cambriolage, les individus éprouvent le même sentiment d'intrusion au travail, et recherchent des moyens de se protéger des sources de distractions et des regards indiscrets. L'autoprotection peut également impliquer le développement d'un point de vue sans l'influence du groupe. Ainsi, lorsque le groupe se réunit pour collaborer, les individus peuvent exprimer des opinions plus tranchées et plus convaincantes en réponse aux défis à relever.

Exemples :

Porter un casque pour bloquer les sources de distractions auditives.

S'asseoir le dos contre un mur.

Cacher son écran d'ordinateur.

5

5 SOLITUDE VOULUE :
SE TENIR À L'ÉCART DES AUTRES

L'isolement est un état d'esprit. Vous pouvez vous sentir isolé par rapport à un groupe, tout en étant au milieu de ce groupe. En revanche, la solitude est un état physique : le fait de s'éloigner volontairement d'un groupe pour se concentrer, recharger ses batteries, exprimer des émotions ou s'impliquer dans des activités personnelles. Dans les pays prônant une culture individualiste, comme les États-Unis, les individus peuvent considérer la solitude comme un fait acquis ; cependant, même dans une culture collectiviste comme celle de la Chine, pouvoir se retrouver seul est un besoin fondamental.

Exemples :

Trouver une enclave.

Sortir.

Dans une grande salle, s'asseoir dans un coin inoccupé, le plus loin possible.

Le paradigme de l'intimité

Nous savons qu'il existe des occasions de réinventer les espaces privés au sein des environnements de travail, afin d'offrir aux individus des espaces très personnels et personnalisables, au moment où ils en ont besoin.

Donna Flynn

Avec la synthèse des travaux des chercheurs, il est apparu évident qu'une diversité d'environnements était nécessaire pour répondre aux besoins en intimité des individus.

« On a tendance à penser l'intimité d'abord sous la forme d'un bureau privé. Ce paradigme est intégré dans la conception des espaces de travail », affirme D. Flynn. « Nos recherches ont confirmé que les individus recherchent de l'intimité pour diverses raisons et pour différents laps de temps. Parfois, ils recherchent un espace pour s'asseoir et se concentrer pendant une heure, parfois ils souhaitent simplement être au calme pendant 20 minutes, entre deux réunions éprouvantes, pour apaiser leur esprit. Nous savons qu'il existe des occasions de réinventer les espaces privés au sein des environnements de travail, afin d'offrir aux individus des espaces très personnels et personnalisables, au moment où ils en ont besoin. Il est essentiel pour leur bien-être et leurs performances qu'ils aient le choix et la possibilité de contrôler leur environnement de travail. »

« L'intimité n'exige pas toujours quatre murs et une porte », affirme M. Redman. « Elle peut exister entre deux murs et s'épanouir dans les « open spaces ». Cela dépend de l'expérience recherchée. »

Même s'ils ne sont pas fermés, les espaces informels qui répondent aux besoins humains de manière évidente peuvent être ressentis comme étant davantage privés que les environnements officiels impersonnels. Un objet aussi anodin qu'un siège lounge avec un dossier haut peut envelopper une personne dans l'intimité d'un cocon.

Pour la plupart des employés, le niveau d'intimité doit varier au cours d'une journée, selon qu'ils travaillent en groupe ou effectuent des tâches individuelles nécessitant peu de concentration, comme la gestion des e-mails, ou qu'ils se concentrent totalement sur leur travail, comme pour l'analyse de données ou le processus de création. L'éminent psychologue Mihaly Csikszentmihaly affirme que les humains ont été conçus pour se plonger dans des défis complexes et atteindre un état de conscience qu'il appelle « flux ». Bien entendu, l'intimité ne peut pas produire à elle seule cet état de « flux », mais le manque d'intimité peut suffire à l'inhiber.



« L'IMPORTANCE DU TEMPS PERSONNEL A ÉTÉ LONGTEMPS IGNORÉE AU PROFIT DU TRAVAIL COLLABORATIF. »

DONNA FLYNN



« Nous sommes tous naturellement portés autant vers les réalisations individuelles que la collaboration. Le fait de travailler sans cesse dans l'intimité peut avoir des effets aussi négatifs sur les performances que de travailler toujours en collaboration. Cela peut être aussi mauvais pour la santé que la cigarette », selon David Rock.

« Les interactions sociales sont une merveille pour le cerveau », explique-t-il. « Le cerveau adore les échanges, c'est une condition essentielle à notre survie. »

Selon lui, notre cerveau est tellement dépendant des liens sociaux, que si quelqu'un passe à côté de notre bureau, nous ne pouvons pas nous empêcher de lever la tête. « C'est un réflexe. Donc, qu'il s'agisse d'une personne qui passe à côté de votre bureau ou qui vous envoie un e-mail, ces distractions sont trop puissantes pour que vous puissiez y résister. C'est pourquoi il faut créer des espaces et un temps pour les bloquer et permettre des marges de réflexion. Lorsque l'on parle de collaboration pure, il s'agit en réalité de se réunir et d'exposer les efforts engagés pour la réflexion. Il faut également pouvoir prendre de la distance et effectuer des tâches dans le calme, puis revenir dans le groupe. L'objectif est donc de pouvoir réfléchir, puis de retrouver le groupe, réfléchir à nouveau, puis se réunir à nouveau. »

Comme les besoins humains en intimité et en unité sont comparables au yin et au yang (ils sont différents mais complémentaires), il n'existe pas un type unique d'espace de travail idéal.

« L'importance du temps personnel pour la collaboration est un aspect longtemps ignoré au profit du travail collaboratif », affirme D. Flynn.

« Il ne s'agit pas de remettre en cause l'intérêt du travail collaboratif. Nos recherches ont montré que lorsque différents esprits se rencontrent pour résoudre un problème, la solution obtenue est généralement d'une qualité supérieure. Mais il faut reconnaître que collaborer pendant 8 à 10 heures par jour entraîne un surmenage. Pour aider les individus, il faut leur permettre de jongler entre des laps de temps personnels et des laps de temps de collaboration ; ils doivent pouvoir se réunir pour réfléchir à un problème, puis prendre de la distance et laisser aux idées le temps de mûrir. Il s'agit d'un rythme élémentaire pour chaque humain qu'il est capital de respecter. »

« Nous devons trouver un équilibre entre ces deux extrêmes », poursuit-elle. « À l'avenir, il nous faudra atteindre cet équilibre, car les individus continueront à être mobiles et à intégrer les nouvelles technologies dans leur environnement, ce qui nécessitera pour eux davantage de liberté et de choix. »

Pour aider les individus, il faut leur permettre de jongler entre des laps de temps personnels et des laps de temps de collaboration ; ils doivent pouvoir se réunir pour réfléchir à un problème, puis prendre de la distance et laisser aux idées le temps de mûrir.

Donna Flynn

Création d'un nouvel écosystème

Nous sommes des êtres éminemment sociaux. Nous n'aimons pas être ostracisés. C'est pourquoi lorsque nous sommes dans un groupe, nous accordons nos opinions sur celles des autres. C'est l'un des dangers d'une collaboration constante. Il est très important d'offrir également aux individus une certaine intimité, afin qu'ils puissent réfléchir et se faire leur propre opinion, puis les exprimer au groupe.

Melanie Redman

Le défi des entreprises actuelles est de comprendre les besoins personnels des individus au sein de l'espace de travail. En particulier parce que nous sommes désormais saturés de connexions, autant avec nos appareils qu'avec nos collègues. Les employés consacrent la majeure partie de leur journée à travailler dans des espaces surchargés d'informations. Il est plus important que jamais de comprendre les avantages globaux du travail collaboratif. Mais parallèlement, cette surcharge souligne aussi l'importance des espaces privés et des refuges.

Parvenir à un juste équilibre entre intimité et collaboration équivaut fondamentalement à offrir aux individus le choix et un certain contrôle sur leur environnement.

Aucun type d'environnement de travail ne peut garantir à lui seul un équilibre entre collaboration et intimité. Mais lorsque les employés ont le choix parmi tout un ensemble de zones (soit un écosystème d'espaces reliés les uns aux autres et capable de répondre à leurs besoins physiques, intellectuels et émotionnels), ils peuvent puiser leur inspiration et leur énergie des autres, et se ressourcer dans le calme que procure l'intimité.

Il est également essentiel de permettre aux employés d'adopter toute une palette de postures relaxantes, nouvelles et adaptées aux différents modes de travail d'aujourd'hui. Ces positions permettent de bouger tout au long de la journée de travail et sont bénéfiques pour la santé des employés.

Enfin, l'espace de travail doit permettre toute une diversité de présences : permettre aux équipes de relier facilement les personnes sur site et à distance, grâce aux nouveaux moyens de communication, pour à la fois répondre aux besoins en collaboration des individus et respecter leur espace privé.

D'après nos recherches, pour qu'un travail soit considéré comme satisfaisant, il doit comporter des opportunités et des expériences qui permettent aux individus de se dépasser, qu'il s'agisse d'une tâche individuelle ou d'une collaboration. Il est de plus en plus admis à travers le monde que la notion d'intimité au travail ne doit plus être seulement considérée comme un symbole de pouvoir ou une récompense pour les quelques rares employés à qui l'on accorde un bureau privé. À l'inverse, en offrant à tous les employés des espaces et un temps pour l'intimité, quels que soient le pays, le poste occupé ou le nombre de salariés, les entreprises peuvent obtenir des avantages significatifs : une meilleure implication des individus, une collaboration plus solide, une plus grande productivité et un bien-être accru. Ces conditions sont les catalyseurs de l'innovation, selon le rythme et à l'échelle requis aujourd'hui pour définir une entreprise prospère. ●

Vous souhaitez en savoir plus ?

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 :

Livre : **Votre cerveau au bureau**, David Rock
blog.davidrock.net

Rapport : **State of the Global Workplace**
gallup.com

Papiers de recherche sur les interruptions et le fonctionnement multitâche, Gloria Mark, Ph.D.
steelcase.com/interruptions



Contributeurs



Donna Flynn

Anthropologue de formation, Donna Flynn dirige les 19 membres du groupe international Steelcase WorkSpace Futures, équipe de recherche à l'origine d'innovations et de découvertes sur les différents modes de travail des individus, et plus particulièrement sur le point de convergence entre espaces, individus et informations. Selon elle, le travail est influencé par des tendances en constante évolution, mais la nature humaine, elle, évolue bien moins rapidement. C'est pourquoi il est crucial de répondre aux besoins élémentaires des individus, surtout à notre époque où les tendances, telles que les nouvelles technologies et la mobilité, affectent radicalement nos modes de travail.



Melanie Redman

Chercheuse chez Steelcase, elle possède une expérience directe des différentes cultures du monde, puisqu'elle a effectué des études approfondies et centrées sur l'humain en Chine et en Amérique du Nord. Elle a été directrice de recherche de plusieurs projets récents de Steelcase et a notamment mené des études portant sur la génération née après les années 1980 en Chine, sur l'impact de la culture sur les espaces de travail dans 11 pays et sur la collaboration au sein des équipes distribuées.



Wenli Wang

Membre de l'équipe de recherche de Steelcase en Asie Pacifique, elle élabore des principes de design qui permettent de créer de nouveaux produits, applications et stratégies pour ce marché. Elle a participé à des projets axés sur les environnements professionnels en Asie, ainsi que sur le secteur de la santé et de l'enseignement supérieur en Chine.



Meike Töpfer Taylor

Basée dans la région de la baie de San Francisco depuis octobre 2012, Meike Töpfer Taylor est chercheuse en design pour la marque Coalesse de Steelcase. Ses recherches portent sur les nouveaux impératifs du travail et de la vie privée, à une époque où l'on constate une fusion de ces deux entités.

L'intimité comme solution

Optimisation de votre espace immobilier pour donner plus de choix et de maîtrise à vos employés

Selon les chercheurs du groupe chargé des applications avancées chez Steelcase, bien que l'intimité soit un besoin universel dans l'espace de travail, les préférences personnelles, les contextes spatiaux et les normes culturelles sont des facteurs clés pour concevoir des environnements favorisant ce sentiment chez les utilisateurs.

Grâce à une multitude d'aménagements très différents, les utilisateurs peuvent choisir l'espace le plus adapté à leurs besoins, en fonction de leurs tâches, de leur humeur et de leur personnalité ; l'intimité devient alors une expérience personnelle. Les espaces privés au sein de l'écosystème de l'environnement professionnel sont un autre facteur à considérer : un même agencement favorisant le sentiment d'intimité peut générer des expériences très différentes en fonction de ses annexes, de son emplacement et du niveau d'exposition. Le contexte est un facteur déterminant pour définir le type d'espace le plus efficace dans n'importe quel emplacement et pour estimer, par conséquent, la proportion d'espace utilisée. Les valeurs culturelles et les visions du monde, qu'elles soient géographiques ou axées sur l'entreprise, doivent être respectées et prises en compte pendant la phase de conception des espaces.

Il est important de garder à l'esprit que les limites d'un espace privé peuvent être ouvertes, protégées ou fermées, et que l'intimité peut regrouper des expériences individuelles, collectives ou individuelles et collectives. Outre les espaces refuges, le fait de pouvoir mener des conversations privées ou d'effectuer un travail collectif de concentration est une composante importante de l'intimité au sein de l'espace de travail. Pour répondre à l'intégralité des besoins en intimité, il est indispensable de pouvoir prendre en charge aussi bien les binômes, les petits groupes que les individus. Dans la phase de planification, il faut également considérer le fait que l'intimité des individus peut être assurée dans des espaces « collectifs » désignés comme tels, lorsqu'elle est soutenue par de solides protocoles au sein de l'entreprise.

Cadre de travail pour l'intimité

Grâce à nos recherches, nous avons identifié plusieurs approches en matière de planification qui permettent de répondre aux besoins en intimité des individus dans un espace de travail. La meilleure solution pour une entreprise dépend de sa culture, de la stratégie en mobilité adoptée pour ses effectifs, de ses processus, de ses protocoles et de son parc immobilier :

Modèle distribué. Les espaces privés distribués et implantés dans tout l'espace de travail offrent l'expérience de l'intimité à la demande, en permettant aux employés de basculer rapidement d'un travail collaboratif à des tâches de concentration, avec la disponibilité immédiate des « zones de détente ». La proximité avec les espaces de circulation est essentielle dans cette approche, et la quantité et la variété des zones sont également des points importants à considérer.

Modèle par zones. Un espace séparé peut servir de zone privée, comme les zones de silence au sein des bibliothèques. Cette approche prend en charge les expériences d'intimité planifiées et de longue durée, avec tout un éventail d'espaces. Outre la variété, le succès d'un espace dépend de la capacité des utilisateurs à respecter ou non les protocoles en faveur de l'intimité, qui sont le reflet de l'engagement de l'entreprise en faveur de cette question.

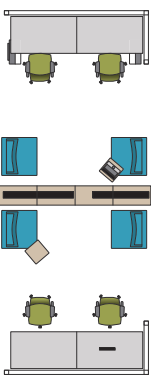
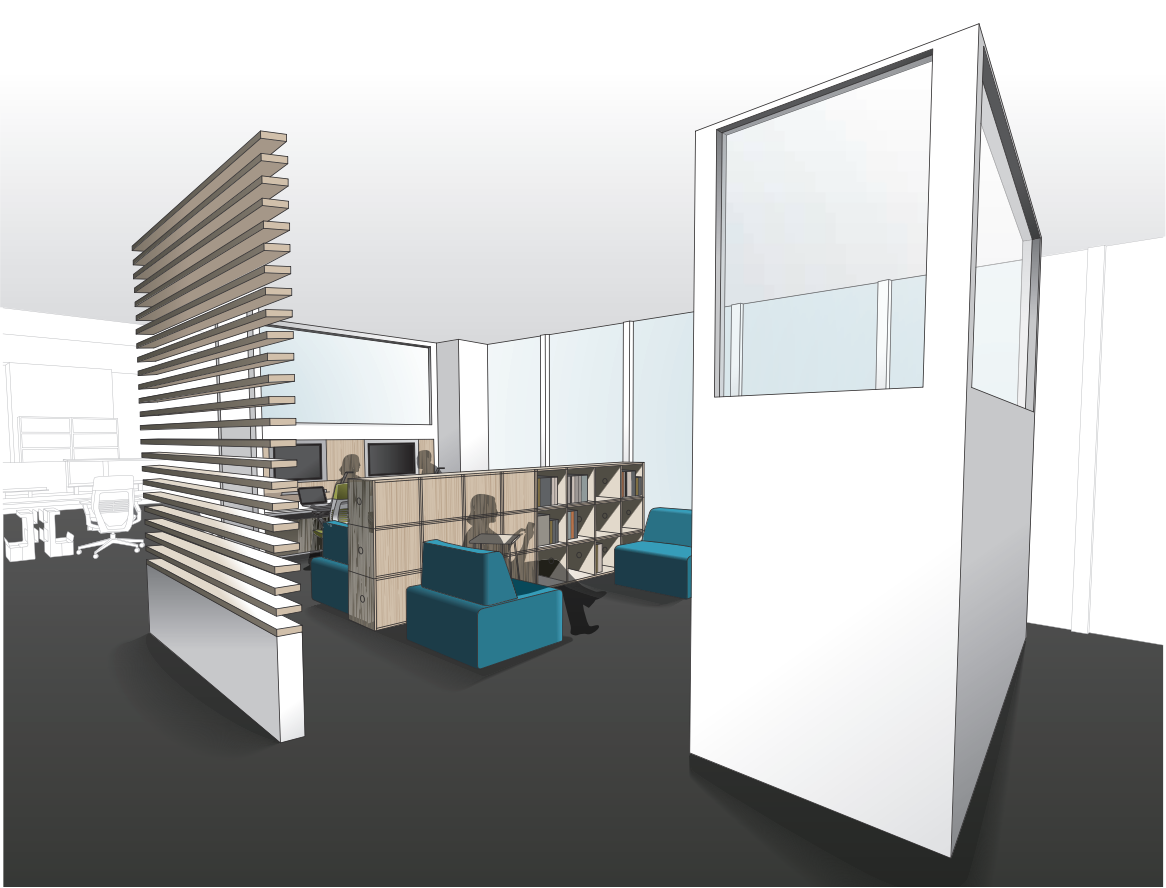
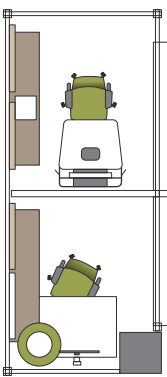
Une association de modèles d'espaces distribués et de zones permet de bénéficier des avantages des deux approches : un accès pratique à un espace privé à la demande et la possibilité de planifier son utilisation, pour bénéficier d'une zone d'intimité selon ses besoins.



Modèle distribué



Modèle par zones



Enclaves pour la concentration

Lorsqu'il s'agit de se concentrer sur une tâche, il est indispensable de pouvoir accéder à des espaces calmes, loin de l'effervescence des open spaces.

Intégrées dans l'espace, ces zones partagées sont disponibles à la demande ou sur réservation, pour toutes les durées d'utilisation. L'utilisateur peut maîtriser son exposition aux stimuli, la température, la luminosité et le son.

Il peut choisir sa posture : être assis ou debout. Le siège assure un excellent soutien ergonomique, dans une diversité de postures. L'espace de rangement à proximité est immédiatement accessible par l'utilisateur.

Délimitation	Degré d'intimité	Posture	Mode d'intimité	Produits illustrés :
Fermé	Concentration maximale	Détente/Couché	Anonymat stratégique	Rangement
Protégé	Concentration faible	Travail	Exposition sélective	c:scape fonctionnel
Ouvert	Se ressourcer	Mi-assis/Debout	Confiance	Siège Gesture
			Auto-protection intentionnelle	Gesture dessinateur
			Solitude voulue	media:scape Kiosk
				RoomWizard II

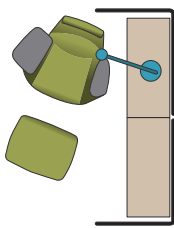
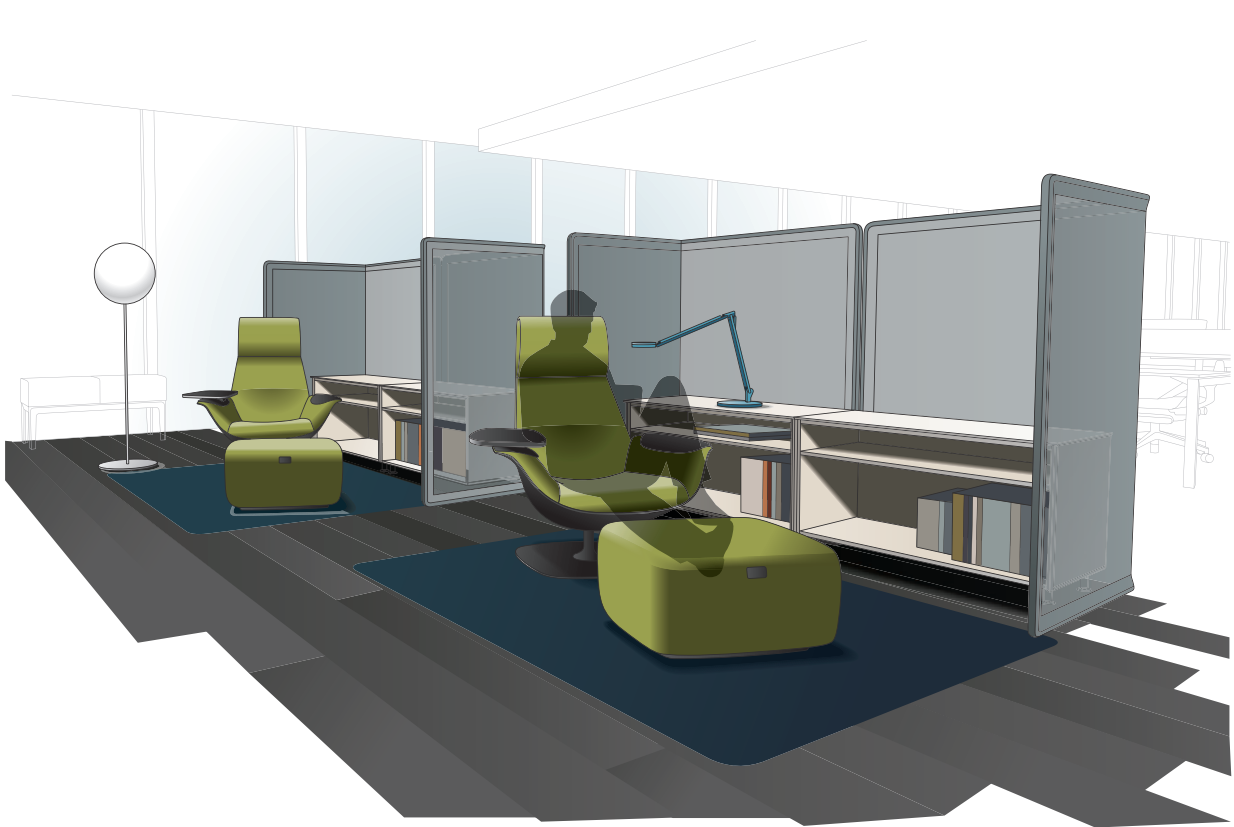
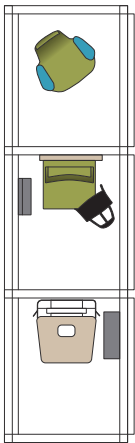
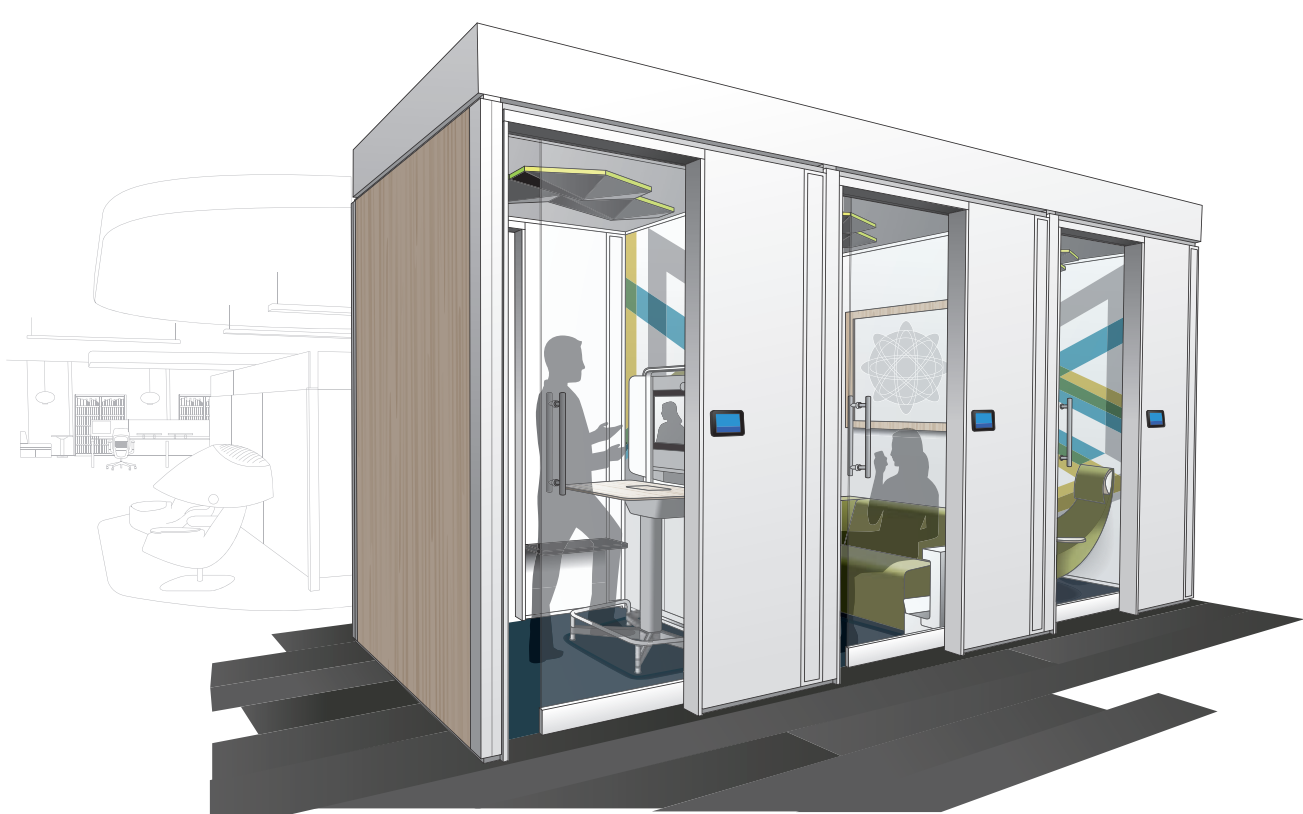
Espace de projet

Espace partagé pour les tâches en binôme. Très performant et disponible dès que nécessaire, cet espace peut basculer rapidement d'une zone de concentration à un cadre pour la détente et les échanges informels.

Il peut être partagé et réservé par les utilisateurs pour une durée plus ou moins longue. Ceux-ci peuvent s'attribuer l'environnement de travail et le gérer selon leurs besoins, tout en bénéficiant des nouvelles technologies intégrées dans l'espace.

Les murs peuvent servir de support d'affichage pour garantir un partage des informations et un travail en équipe optimisés, tandis que le canapé lounge permet de poursuivre la collaboration dans un cadre plus informel. Les murs sont autant de séparateurs qui préservent l'équipe, en offrant simultanément une ouverture sur l'open space.

Délimitation	Degré d'intimité	Posture	Mode d'intimité	Produits illustrés :
Fermé	Concentration maximale	Détente/Couché	Anonymat stratégique	FrameOne
Protégé	Concentration faible	Travail	Exposition sélective	FlexBox
Ouvert	Se ressourcer	Mi-assis/Debout	Confiance	Siège Gesture
			Auto-protection intentionnelle	Worktools 1+1
			Solitude voulue	Cube B-Free et tabouret
				Table Free Stand



Enclave pour conférence

Espace privé pour des communications virtuelles avec un ou plusieurs interlocuteurs. Adaptée à un utilisateur unique et facilement accessible depuis l'espace de travail, cette enclave permet aux employés de s'immerger totalement dans les réunions. La technologie est idéale pour une 1 ou 2 personnes utilisant la communication vidéo. La posture et les procédures de connexion et de déconnexion répondent parfaitement aux impératifs des réunions de courte durée.

media:scape permet d'afficher sur grand écran et de partager des contenus rapidement. Les utilisateurs peuvent poser leur matériel sur la surface de travail et leurs effets personnels sur une surface secondaire. Un tabouret peut compléter cet agencement pour des sessions plus longues. La lumière peut être utilisée comme signal.

Délimitation
Fermé
Protégé
Ouvert

Degré d'intimité
Concentration maximale
Concentration faible
Se ressourcer

Posture
Détente/Couché
Travail
Mi-assis/Debout

Mode d'intimité
Anonymat stratégique
Exposition sélective
Confiance
Auto-protection intentionnelle
Solitude voulue

Produits illustrés :
media:scape Kiosk
RoomWizard II
B-Free
Free Stand
Siège Lounge Massaud

Espace-refuge

Espace individuel stimulant qui permet de s'évader sans quitter le bureau ; propice à la pleine conscience et à l'authenticité. À l'abri du camp nomade à proximité, l'utilisateur peut s'accorder un moment de répit et se mettre à l'aise pour se concentrer ou laisser son esprit vagabonder. Il peut maîtriser son exposition et l'accessibilité à ses collègues et choisir de travailler là où bon lui semble. Cet espace offre à l'utilisateur la possibilité d'utiliser ses propres appareils ou de se déconnecter pour un court instant.

Les écrans font office de séparations et évitent les interruptions dues aux espaces de travail adjacents. Le siège permet une posture de détente et possède une base pivotante avec un espace de rangement dans le pouf. L'utilisateur peut y ranger ses effets personnels et y accéder facilement. Il a également accès à une penderie pour ranger son manteau. Enfin, il peut régler l'intensité lumineuse pour effectuer son travail.

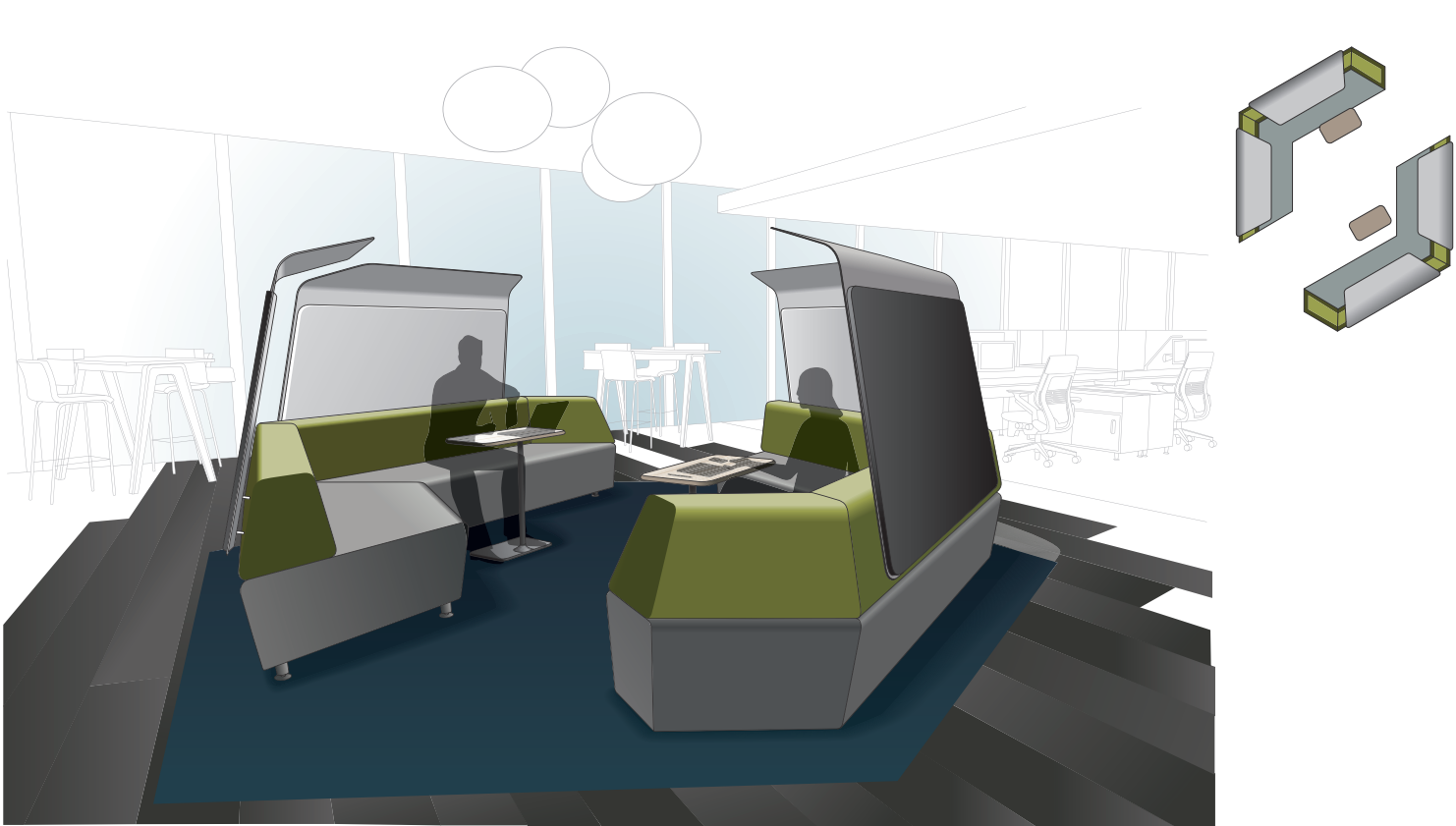
Délimitation
Fermé
Protégé
Ouvert

Degré d'intimité
Concentration maximale
Concentration faible
Se ressourcer

Posture
Détente/Couché
Travail
Mi-assis/Debout

Mode d'intimité
Anonymat stratégique
Exposition sélective
Confiance
Auto-protection intentionnelle
Solitude voulue

Produits illustrés :
Écran B-Free
Siège et pouf Lounge Massaud
Rangement bas c:scape
Lampe Dash

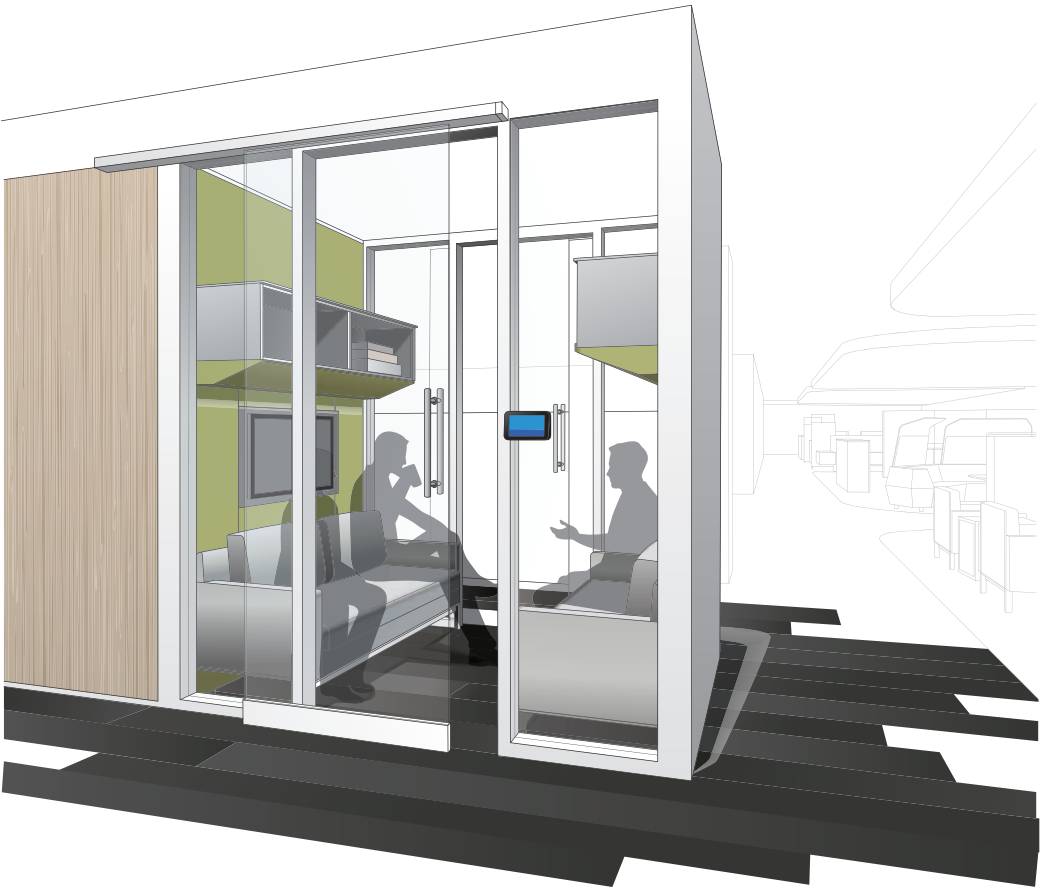


Canapé Lounge avec écran pour la conversation

Évadez-vous sans bouger de votre bureau. Cet espace est idéal pour les brèves rencontres pendant le travail. Pour pouvoir nouer des relations et bâtir un sentiment de confiance, il est impératif de se protéger de l'environnement immédiat. L'accès depuis les espaces pour employés sédentaires permet aux utilisateurs de sélectionner la zone la plus adaptée pour une réunion, sans perturber les autres. L'écran procure aux utilisateurs un sentiment de maîtrise sur leur environnement et de séparation du groupe. Cet espace est adapté aux échanges en face à face et de courte durée.

Le siège Lounge offre tout un éventail de séparations pour les open spaces. Les tables servent de supports aussi bien aux appareils qu'aux effets personnels. L'espace peut aisément accueillir des groupes de 2 à 6 personnes.

Délimitation	Degré d'intimité	Posture	Mode d'intimité	Produits illustrés :
Fermé	Concentration maximale	Détente/Couché	Anonymat stratégique	Lounge
Protégé	Concentration faible	Travail	Exposition sélective	media:scape
Ouvert	Se ressourcer	Mi-assis/Debout	Confiance	Table Lagunitas
			Auto-protection intentionnelle	
			Solitude voulue	

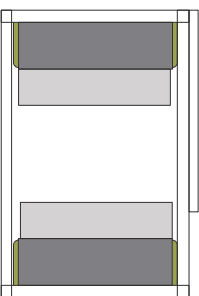


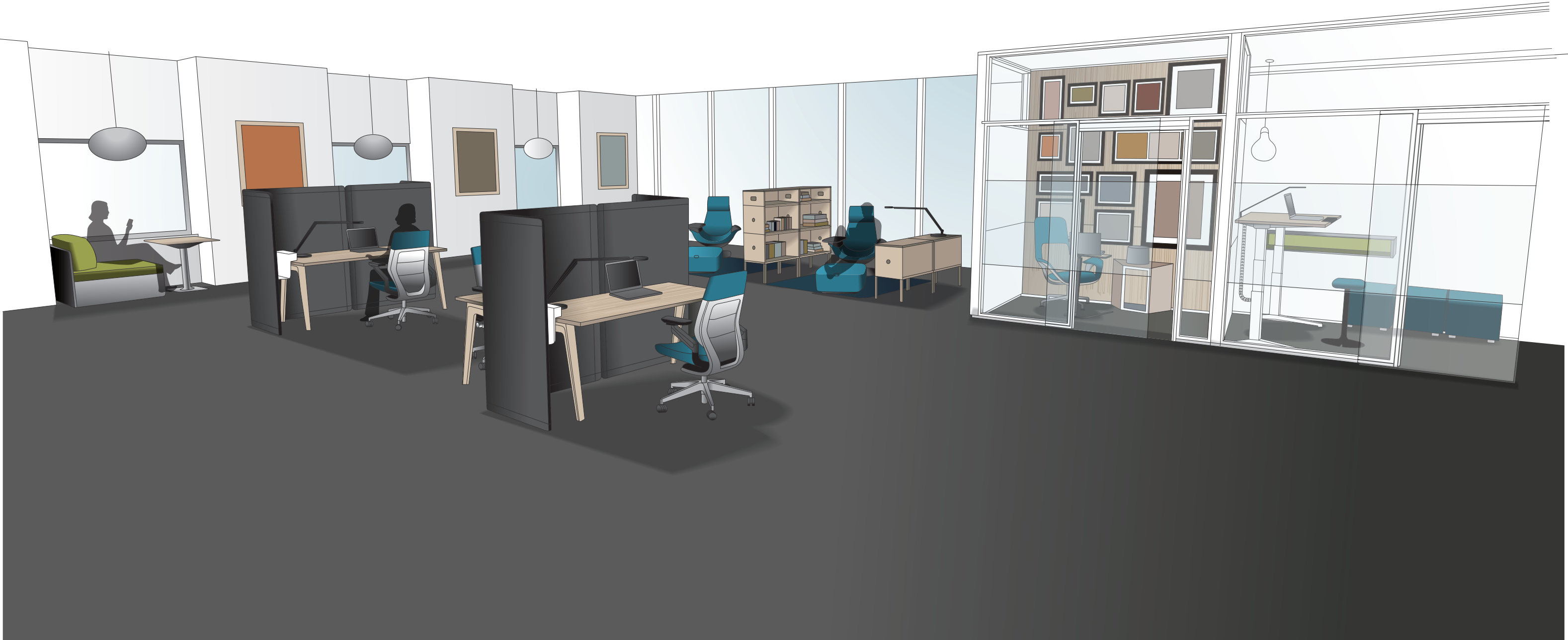
Connecting Hub

Idéal pour le partage de contenus et les échanges en face à face. L'accès facilité depuis les salles de réunions, les espaces informels et les open spaces optimise la stratégie d'« espace idéal » de l'entreprise et la liberté de choix des utilisateurs. Ceux-ci peuvent maîtriser, au sein même de l'espace, leur exposition, la luminosité, le bruit et le partage des contenus. Cet espace est généralement utilisé pour de courtes durées qui se situent entre 30 et 60 mn.

Les murs assurent divers degrés de transparence. Les sièges Lounge intègrent également des prises de courant et sont suffisamment flexibles pour garantir des expériences utilisateurs personnalisées.

Délimitation	Degré d'intimité	Posture	Mode d'intimité	Produits illustrés :
Fermé	Concentration maximale	Détente/Couché	Anonymat stratégique	Sofa Millbrae
Protégé	Concentration faible	Travail	Exposition sélective	Rangement c:scape
Ouvert	Se ressourcer	Mi-assis/Debout	Confiance	RoomWizard II
			Auto-protection intentionnelle	Worktools 1+1
			Solitude voulue	





Zone d'intimité 1

Espace intime dans une ambiance calme et une atmosphère de bibliothèque. Une zone avec diverses expériences d'intimité pour les individus. Le cadre offre aux utilisateurs tout un éventail d'espaces en fonction de leurs besoins, avec divers degrés d'isolement, la prise en charge d'une multitude de postures, un soutien ergonomique et différentes vues et orientations.

Les casiers et étagères en bois créent un cadre familier et confortable, tout en délimitant l'espace. Le mobilier fait office de protection, tout en reliant l'utilisateur à l'espace environnant.

PRODUITS ILLUSTRÉS :	OUVERT	PROTÉGÉ	FERMÉ
	Canapé Lounge et tables Lagunitas de Coalesse	Siège Lounge SW-1 Table Sebastopol	Ology Rangement c:scape fonctionnel
	Tables B-Free Gesture	Table Freestand de Coalesse	Cubes B-Free
	Siège Lounge et pouf Massaud	Lampe Dash	Lampe de bureau 1+1
	FlexBox Lampe Dash		



Zone d'intimité 2

Associer une ambiance informelle et la bonne quantité de stimulations génère une atmosphère dynamique dans tout l'espace, et permet aux utilisateurs de maîtriser leur exposition. À proximité immédiate de l'espace de travail, cette zone intime offre aux utilisateurs un refuge pour le travail individuel ou en binôme. Ici, contrairement à un campus où les utilisateurs sont connectés les uns aux autres et échangent de manière informelle, l'anonymat stratégique peut être assuré. Dans cet espace, la culture de l'intimité permet de préserver l'anonymat des utilisateurs et de limiter totalement leur exposition.

Avec une diversité de zones qui peuvent accueillir 1 à 2 personnes, l'espace est axé sur la concentration, avec une touche de dynamisme, et permet aux individus de se ressourcer. Les zones plus ou moins stimulantes permettent aux utilisateurs de maîtriser leur environnement ; ils peuvent ainsi puiser dans l'énergie de leurs collègues, se concentrer sur leur tâche ou se créer un espace intime.

PRODUITS ILLUSTRÉS :	OUVERT	PROTÉGÉ	FERMÉ
	Bench FrameOne et sièges Cobi	Sofa Millbrae	Cubes B-Free
	Canapé Lounge et tables Lagunitas de Coalesse	Tables Sebastopol de Coalesse	Table pour isola Bix
	FlexBox	Sièges Lounge Hosu	
	Caddy mobile		
	RoomWizard II		



Zone
d'intimité 3

Parvenir à un équilibre entre utilisateurs et espace implique la création d'expériences différentes avec divers degrés d'isolement et d'exposition.

Les utilisateurs peuvent sélectionner l'espace le plus adapté à leur tâche et gérer leur exposition avec tout un éventail d'options : espace fermé ou ouvert, connecté ou déconnecté des autres, possibilité de se ressourcer de manière active ou passive.

PRODUITS ILLUSTRÉS :	OUVERT	PROTÉGÉ	FERMÉ
	Share It FrameOne Gesture Soto II	Media:scape Kiosk et tabouret Gesture Lampe Dash Divisio Caddy mobile	Canapé Lounge et tables Lagunitas de Coalesse

QUESTIONS/
REPONSES

David
Rock

Fondateur du groupe NeuroLeadership



Comment parvenir à une réflexion approfondie au travail ? Comment les dirigeants pensent-ils ? Comment l'inconscient résout-il les problèmes trop complexes pour le cerveau conscient ? Voilà le type de questions étudiées par David Rock, auteur de nombreux écrits sur ces sujets.

Il a par ailleurs créé le terme « neuroleadership » et a cofondé l'Institut du neuroleadership pour aider les individus et les entreprises à mieux comprendre le fonctionnement du cerveau. Par exemple, dans un de ses écrits, il a mentionné une étude réalisée par la société de conseil NeuroLeadership Groupe, dans laquelle 6000 personnes étaient interrogées sur les lieux où elles pouvaient réfléchir le mieux. Seuls 10 % ont répondu qu'il s'agissait de leur lieu de travail, de quoi faire réfléchir les dirigeants.

D. Rock s'empresse de préciser qu'il n'est pas neuroscientifique. Son objectif est de rapprocher les scientifiques et les experts en *leadership* pour créer la science du développement en *leadership*. Consultant et auteur, D. Rock a obtenu un doctorat en neurosciences du leadership à l'université Middlesex de Londres.

Il y a de grandes chances que vous soyez interrompu avant d'avoir fini la lecture de cet article.

Les managers sont généralement interrompus toutes les 8 minutes et les employés consacrent en moyenne 28 % de leur temps à gérer des cycles d'interruptions inutiles et de retours aux tâches en cours. Heureusement, David Rock peut nous expliquer ce phénomène et nous donner des solutions pour y faire face. Il a écrit un best-seller sur ce sujet : *Votre cerveau au bureau*. Fondateur de la société internationale NeuroLeadership Groupe spécialisée dans le conseil, D. Rock est membre de la faculté de la *business school* internationale Cimba, et contribue aux blogs de publications illustres sur le *leadership*, l'efficacité organisationnelle et le fonctionnement cérébral.

Les interruptions et les distractions font chuter la productivité et affectent tous les résultats de l'entreprise. En comprenant comment se concentrer et mieux penser, on peut aider l'entreprise et contribuer au bien-être de tous.

Selon vous, nous sommes aujourd'hui confrontés à «une épidémie du surmenage». Qu'entendez-vous par là ?

Depuis que mon livre *Votre cerveau au bureau* est sorti il y a quelques années, la quantité de distractions auxquelles nous devons tous faire face chaque jour, et la quantité de tâches que nous devons réaliser chaque heure ont augmenté de manière considérable. L'information voyage à une vitesse fabuleuse, bien plus rapidement qu'il y a deux siècles par exemple. Avec l'efficacité redoutable du flux d'informations et de la communication, nos capacités de concentration et de prise de décisions diminuent. Notre attention baisse considérablement parce que nos capacités de traitement des données sont limitées. Par exemple, nous savons que nous ne pouvons pas mener cinq conversations à la fois, mais nous sommes nombreux à mener de front deux conversations simultanées, sans reconnaître les méfaits de ce mode de fonctionnement.

« Les interactions sociales sont un vrai délice pour le cerveau. »

Les sources de distractions expliquent-elles la difficulté que nous avons à être tous les jours au meilleur de nos performances ?

Les sources de distractions en sont l'une des raisons. Il faut aussi considérer la quantité totalement irréaliste de tâches que nous devons réaliser en une journée. Je vous propose de noter votre efficacité tout au long d'une journée ; vous verrez que vous n'avez été réellement productif que pendant quelques heures tout au plus. Le reste du temps, votre productivité n'a été que partielle. Nous exigeons de nous-mêmes un fonctionnement rapide et optimal toute la journée, et cela affecte lourdement notre capacité d'attention et de prise de décisions. Nous épuisons ces capacités, sans les ménager et, pire encore, nous nous soumettons aux nouvelles technologies qui sont une source de distractions inimaginables.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies représentent-elles une source de distraction ?

Je pense que les nouvelles technologies nous ont conditionnés pour la distraction. Des recherches renommées montrent que les grands consommateurs de nouvelles technologies, qui utilisent deux écrans à la fois et qui sont multitâche, deviennent en réalité plus distraits et plus inefficaces dans le fonctionnement multitâche. Le fait est que plus on est multitâche, moins on est efficace. On devient de plus en plus distrait et se concentrer s'avère de plus en plus difficile. De plus, les recherches montrent que les accros aux nouvelles technologies prennent inexorablement le chemin des troubles du déficit de l'attention. Pour eux, il est très difficile de se concentrer.

En quoi les distractions affectent-elles notre travail ?

Lorsque vous perdez le fil de vos pensées à cause d'une distraction, il faut un certain temps avant de pouvoir le retrouver dans votre esprit, et pas uniquement dans un livre ou un document. Chaque fois que vous êtes distrait, vous devez déployer une énergie considérable pour vous reconcentrer et continuer sur votre lancée. Et ces efforts sont éreintants. Mais c'est aussi très fatigant pour notre cerveau de devoir travailler consciemment dans le but d'éviter les distractions, c'est pour cela que nous finissons souvent par y céder.

Y a-t-il des distractions pires que d'autres ?

La plupart des distractions sont d'ordre social et les échanges de ce type sont un vrai délice pour le cerveau. Le cerveau est très curieux de son environnement social et il est vital pour nous de savoir ce qui se passe autour de nous. Que ce soit une personne qui passe à côté de notre bureau ou qui nous envoie un e-mail, nous ne pouvons nous empêcher de vérifier son identité et de nous demander si elle se porte bien. C'est un réflexe. Ces distractions sont quasiment impossibles à éviter et nous devons apprendre à créer un temps et un espace pour nous déconnecter, pour parvenir à une réflexion approfondie.

Dans quel environnement les individus peuvent-ils travailler de manière optimale ?

Il n'existe pas d'environnement optimal. Même pour un individu dont la fonction est très précise, l'environnement idéal change au cours de la journée et de la semaine. Parfois, nous devons nous fermer complètement du monde extérieur pour ne pas être déconcentrés. Et parfois, nous cherchons le contact avec les autres et une atmosphère animée pour travailler, comme celle d'une cafétéria. Il existe aussi un environnement adapté à la collaboration, où l'on peut noter

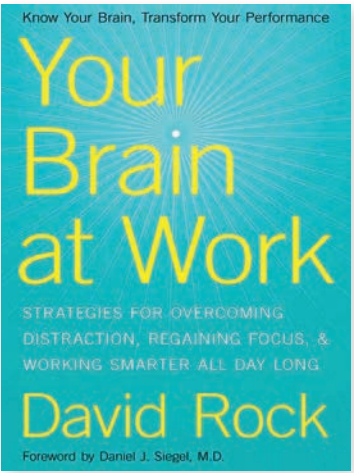
rapidement ses pensées sur tous les supports qui se présentent, où l'on peut exposer ses idées de différentes manières et aborder les concepts sous plusieurs angles. Nous avons besoin de toutes ces possibilités réunies, pour pouvoir soit exposer notre réflexion, soit prendre de la distance et travailler dans le calme, avant de rejoindre le groupe. L'environnement idéal permet aux individus de se déplacer parmi ces différents espaces, selon leurs besoins. Il donne aux employés l'autonomie qu'ils recherchent.

Il semble qu'offrir de l'autonomie ou un certain contrôle permette d'éviter les distractions.

Les recherches montrent que donner de l'autonomie aux individus dans le choix de leur espace de travail engendre un gain de productivité d'environ 30 %. Il ne s'agit pas nécessairement de trouver un espace idéal, mais de comprendre que les besoins des individus changent tout au long d'une journée et d'une semaine de travail. Ils doivent pouvoir maîtriser leur environnement et choisir leur mode de travail.

Pourquoi certaines distractions, telles que la promenade ou le changement de cadre, nous aident à nous concentrer ?

Nos capacités de résolution logique des problèmes sont très limitées. La plupart des problèmes, même modérément complexes, exigent d'être résolus par notre inconscient. Par conséquent, lorsque l'on atteint un certain niveau de complexité, le meilleur moyen de résoudre un problème est de poser la question, puis de faire une activité différente qui soit légèrement distrayante, pour momentanément oublier le problème. Notre inconscient, lui, continue de fonctionner, et lorsque l'on s'attelle de nouveau au problème, on obtient une solution beaucoup plus judicieuse que si l'on avait essayé de le résoudre de manière logique.



Comment peut-on tirer profit de ces distractions utiles ?

Nous devons apaiser globalement notre esprit pour pouvoir détecter les idées qui s'expriment discrètement. Aller se promener, faire de l'exercice ou s'adonner à une activité légèrement distrayante peut apaiser l'esprit et permettre d'entendre les signaux les plus subtils. Dans le dernier Men in Black, l'un des personnages dit à l'autre : « Et si on allait manger une part de gâteau pour résoudre ce problème complexe. ». Le deuxième regarde le premier, en pensant qu'il est fou. Mais c'est bien en mangeant du gâteau qu'ils trouvent la solution. Et la science explique parfaitement ce phénomène ! Si vous parvenez à apaiser votre esprit avec une activité agréable qui ne sollicite pas trop le cerveau, vous aurez plus de chance de trouver la solution à votre problème.

Comment peut-on contrôler les distractions qui perturbent notre travail ?

Tout d'abord, il faut se rappeler que l'attention est une ressource limitée. Peu importe de quelle manière votre attention est détournée, dès lors que vous êtes distrait, vous devez réaliser des efforts colossaux pour vous reconcentrer sur votre travail. Et tout ce processus est intrinsèquement épuisant. C'est pourquoi il est important d'offrir aux individus des espaces où ils puissent se couper du monde extérieur et se concentrer, et d'autres lieux où ils puissent se regrouper pour collaborer. Tout est une question de choix et d'autonomie. Il est capital de pouvoir se déplacer entre ces différents espaces selon ses besoins. Autre besoin important : un espace où faire des rencontres imprévues. Les interactions sociales aléatoires sont importantes, car comme je le disais, le cerveau est avide d'échanges. Si l'on donne aux individus la possibilité de se concentrer, de collaborer ou d'interagir avec les autres de manière optimale, je pense qu'on satisfait tous leurs besoins professionnels. ☺

7 activités pour un cerveau en meilleure santé

Pour être en bonne santé, le cerveau a besoin de se concentrer. Selon David Rock, il a même besoin de sept types de concentration différents. Voici les activités intellectuelles qui permettent de prendre soin de son cerveau :



Le sommeil

pour reposer le corps et l'esprit et renforcer la mémoire.



Un temps pour les interactions

pour bénéficier de toutes les vertus des échanges humains.



Le jeu

pour le plaisir des expériences de la vie.



L'exercice physique

pour renforcer la plasticité cérébrale.



Des temps de pause

pour se déconnecter et intégrer les données et les connaissances.



La concentration

pour gérer son attention et atteindre de meilleures performances.



Un temps de concentration

pour réfléchir, parvenir à une pleine conscience et à l'harmonie.

« Pour être au summum de notre forme, nous devons effectuer toutes ces sept activités », affirme D. Rock. « Celles que nous avons tendance à ignorer sont le sommeil, les interactions sociales et le jeu. Pourtant, ces activités, et en particulier les interactions sociales, sont beaucoup plus importantes que nous ne le pensions pour un fonctionnement optimal du cerveau. »



TROP DE

Quel est le point commun entre hypertension, troubles du sommeil, maladies cardiovasculaires, troubles cognitifs et irritabilité ? Tous ces symptômes peuvent apparaître dans des environnements trop bruyants.

Nombreux sont ceux qui se plaignent du bruit, mais peu en mesurent la gravité. Il s'avère que la perte d'audition et d'autres troubles, tels que les acouphènes, ne sont pas les seuls signes qui doivent nous alerter. Les répercussions extra-auditives du bruit sur la santé apparaissent également de plus en plus évidentes.

BRUIT

D'après le D^r Wolfgang Babisch, éminent chercheur dans le domaine du bruit environnemental et directeur de recherche à l'Agence fédérale allemande pour l'environnement, le bruit (défini par les scientifiques comme « bruit indésirable ») est néfaste pour le cœur, le cerveau et l'ouïe.

Au bureau, les bruits désagréables peuvent émerger de toute part : climatisation, sonneries insupportables, embouteillages, chantiers à proximité, équipements de masquage sonore inefficaces et surtout la voix des autres personnes présentes, comme le souligne Julian Treasure, président de The Sound Agency, cabinet conseil basé au Royaume-Uni. Les environnements bruyants empirent généralement avec le temps, car les gens ont tendance à parler de plus en plus fort, à mesure que le bruit ambiant croît (effet Lombard).

Pour le D^r Babisch, l'irritabilité est la réaction la plus courante face au bruit et elle n'a rien d'anodin. Nous sommes facilement agacés par le bruit, car nous avons été programmés pour percevoir les sons comme des dangers potentiels. Cette caractéristique nous vient de nos ancêtres, qui vivaient dans la nature, entourés de nombreux prédateurs. Cette sensibilité au bruit est restée profondément ancrée en nous : nous sommes constamment aux aguets et le bruit peut nous mettre facilement mal à l'aise. Des études menées en laboratoire sur des humains et des animaux ont montré que l'exposition au bruit stimule le système nerveux, provoquant une hausse de la pression artérielle et la sécrétion d'hormones du stress. Avec le temps, ces réactions biologiques instinctives peuvent soumettre le système cardiovasculaire à du stress et déclencher des effets néfastes pour l'organisme, tels que la colère et l'épuisement.

Comme si ces manifestations ne suffisaient pas, le bruit peut aussi provoquer d'autres effets extra-auditifs, comme les troubles cognitifs, un phénomène étudié par les chercheurs. Plus de 20 études menées dans divers pays ont révélé que le bruit ambiant affecte l'apprentissage des enfants à l'école.

Selon les experts, sans solution acoustique efficace, le bruit quotidien et omniprésent peut également avoir des conséquences graves.

Tout d'abord, il faut considérer la nature même du bruit : il est fluctuant. D'après le D^r Babisch, cette caractéristique le rend plus désagréable qu'un niveau sonore constant. Et le fait qu'il englobe des conversations occasionne « plus de déconcentrations qu'avec un bruit de fond à large bande, sans contenu informatif ».

Selon J. Treasure, « de nombreuses recherches sur la cognition démontrent aujourd'hui que les conversations ambiantes représentent les bruits les plus néfastes ». « Physiologiquement, nous pouvons traiter environ 1,6 conversation. Par conséquent, en suivant la conversation d'une personne, nous utilisons 1 unité sur les 1,6 dont nous disposons. Et même si nous ne souhaitons pas entendre ce qui est dit, impossible d'y échapper, puisque nous ne pouvons pas fermer nos oreilles. Ce qui signifie qu'il nous reste à peine 0,6 unité pour s'écouter soi-même. »

Définir le niveau sonore du type d'activité censé se dérouler aujourd'hui dans la plupart des bureaux représente une autre difficulté. Dans un *open space* classique, le bruit se situe généralement entre 60 et 65 décibels. Ce niveau peut paraître faible, comparé aux 85 décibels d'une autoroute bondée ou aux 40 décibels d'un réfrigérateur qui ronronne, mais cela complique tout travail intellectuel intense. En se basant sur ce constat, l'Association allemande des ingénieurs a défini des standards nationaux pour le bruit, selon les activités pratiquées. Alors que 70 décibels sont jugés acceptables pour un travail de bureau simple, le seuil maximal pour « un travail principalement intellectuel », a été fixé à 55 décibels par l'association. Selon elle, ce travail se caractérise par une grande complexité, de la créativité, des capacités de prise de décision et de résolution des problèmes, ainsi que par une communication efficace. Soit précisément le type d'activité qui permet aux grandes entreprises d'être à la pointe dans leur secteur.

Le niveau sonore recommandé pour les activités intellectuelles concerne aussi bien la participation à des réunions et à des discussions, que le travail individuel. En réalité, l'association préconise le même seuil pour les chirurgiens pratiquant une intervention que pour les employés de bureau penchés sur une activité intellectuelle, seuls ou en groupe.



Autoroute
très fréquentée
85 db



Espace de travail
en open space
60–65 db



Réfrigérateur
40 db

« Les recherches montrent que le son le plus destructeur de tous provient des conversations des individus en périphérie. »

Julian Treasure

Le niveau sonore de 60 à 65 décibels, fréquent dans les *open spaces*, est non seulement trop élevé pour la concentration, mais il peut aussi empêcher une collaboration efficace, en raison des interférences engendrées avec la parole. Comme l'indique le D^r Babisch, le niveau sonore d'une discussion se situe à environ 60 décibels, dans une conversation sur un ton normal, sans élever la voix et à une distance d'un mètre environ entre les individus. Cela signifie que tout autre bruit dans ce même périmètre, (par exemple une autre conversation à proximité) peut provoquer une interférence qui peut empêcher d'entendre distinctement tous les mots. « *Néanmoins, on peut comprendre une phrase grâce au traitement cortical de l'information. Il s'agit cependant d'un processus actif qui peut engendrer des effets secondaires dus à une exposition chronique au bruit* », ajoute-t-il.

En d'autres termes, dans les environnements bruyants dont les qualités acoustiques laissent à désirer, les employés sont autant stressés lorsqu'ils essaient d'écouter leurs collègues, que lorsqu'ils tentent de ne pas les entendre. Ils sont perdants dans tous les cas.

Pour résoudre ce problème, J. Treasure estime qu'il faut une diversité d'environnements de travail, chacun conçu pour prendre en charge les sons en fonction des tâches et des individus occupant ces espaces. Ces environnements doivent non seulement répondre à des exigences esthétiques, mais ils doivent aussi préserver nos sens, et l'ouïe en particulier. « *La prise en compte du son est un nouvel outil de conception. En effet, une bonne acoustique peut accroître la productivité d'un environnement* », précise J. Treasure.

Lutter contre le bruit au travail n'est pas une tâche facile. Il ne suffit pas d'avoir quatre murs et une porte pour garantir une bonne acoustique, car le son, tout comme l'eau, peut se propager à travers les moindres interstices. Dans tout espace, quel qu'il soit, il est possible de bloquer, d'absorber ou de masquer les sons. Chaque méthode a des avantages et des inconvénients qu'il faut prendre le temps d'évaluer. En effet, il est désormais obligatoire de maintenir le bruit à un seuil acceptable dans la conception des espaces. Il s'agit également d'un indicateur important dans la mesure de l'efficacité globale d'un lieu.

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 :

Wolfgang Babisch

Dossier de recherche : « **Auditory and non-auditory effects of noise on health** », 30 octobre 2013.
steelcase.com/auditory-effects

Profil du chercheur :
steelcase.com/Wolfgang-Babisch

Pour approfondir

Julian Treasure

Site web : juliantreasure.com

Présentation : « **The 4 ways sound affects us** », TEDGlobal 2009
steelcase.com/the_4_ways_sound_affects_us

Présentation : « **Why architects need to use their ears** », TEDGlobal 2012
steelcase.com/why_architects_need_to_use_their_ears

Le développement durable à l'honneur

Le juste équilibre entre intimité et transparence à l'ère du « big data », ou les premiers pas vers un avenir durable.

« Big data » : il s'agit de deux mots très courts, mais dont les conséquences sont colossales. Aujourd'hui, des flux d'informations vastes et nouveaux sont disponibles, c'est pourquoi les données ont pris une importance inédite. Le « big data » révèle les structures sous-jacentes et les connexions que nous ne parvenions auparavant ni à voir, ni à comprendre. Les nouvelles connaissances que nous avons acquises nous transmettent de nouvelles valeurs, qui nous permettent de prendre des décisions plus judicieuses et qui sont autant de promesses dans la résolution des principaux défis économiques, environnementaux et sociaux. Elles nous offrent aussi un vrai potentiel d'innovation à une échelle inimaginable.

Si le « big data » nous offre des avantages considérables, il exige aussi de nous un sacrifice en retour : des informations qui auparavant auraient été cachées ou considérées comme privées. Certains signes particulièrement éloquentes nous montrent que les gens sont assez partagés sur la question.

Les consommateurs veulent bien céder quelques-unes de leurs informations personnelles, en échange d'avantages suffisamment intéressants, mais ils refusent la transparence, dès lors qu'elle empiète trop sur leur vie privée. La demande croît pour des services obtenus via l'échange de données personnelles et privées contre des économies et un gain en termes de durabilité. Cependant, ces mêmes consommateurs exigent de nouvelles générations de produits qui respectent la confidentialité, comme les « blackphones » qui sont capables de chiffrer les données considérées comme ouvertes sur d'autres systèmes d'exploitation mobiles.

Pour pouvoir bénéficier pleinement du « big data » et exploiter les autres avancées techniques émergentes dans le domaine de l'analyse, il est essentiel d'atténuer la tension qui existe entre le désir de confidentialité et le besoin en transparence. Et trouver ce point sensible fait partie intégrante du développement durable. En effet, parvenir à équilibrer les forces opposées, c'est créer un environnement idéal pour l'innovation.

Pour Steelcase, cette tension entre transparence et confidentialité n'est pas une nouveauté, puisque nous avons révélé la composition chimique des matériaux de nos produits. Obtenir les informations dont nous avons besoin pour garantir la transparence dans ce domaine est un processus complexe. Nos produits les plus élémentaires impliquent au minimum 50 fournisseurs différents et toute une pléiade de sous-traitants, c'est pourquoi une transparence totale nécessite une coopération étroite entre tous

les acteurs de notre chaîne d'approvisionnement.

Pour pouvoir répondre aux attentes de nos clients et satisfaire nos propres exigences en matière de chimie des matériaux et de transparence, nos chaînes d'approvisionnement doivent consentir à céder des informations très confidentielles sur la composition chimique des produits. Très souvent, nous devons négocier des accords de non-divulgence (confidentialité) avec des fournisseurs, afin d'obtenir les informations propriétaires (transparence) dont nous avons besoin. Nous pouvons ainsi accéder à la composition chimique des matériaux, mais nous ne sommes pas autorisés à divulguer ces informations à des tiers.

En fine, les clients ne bénéficient pas d'une transparence totale concernant les matériaux utilisés, mais la confidentialité des fournisseurs est suffisamment respectée, puisque la totalité de la composition chimique des produits est divulguée à Steelcase. Nous faisons tout notre possible pour détecter et éliminer les matériaux à risque, c'est pourquoi en acceptant de nous communiquer quelques informations, toutes les parties prenantes sont gagnantes. Cet échange est bénéfique aussi bien aux individus qu'à l'environnement, et il est propice à l'innovation dans le secteur des matériaux et du design.

On pourrait penser que le partage d'informations est désormais la nouvelle devise du développement durable. La capture des données, leur analyse et la transparence dans les pratiques nous permettent de définir clairement les opportunités et les problèmes sociaux, économiques et environnementaux. La transparence permet de révéler les points en commun et ouvre la voie à de nouveaux modes de co-création, de collaboration et de partenariat dans le design. Ce qui contribue à des solutions plus innovantes et plus intelligentes.

Parallèlement, les créateurs de solutions comme Steelcase ont l'obligation de gérer les informations acquises de manière à préserver les intérêts des individus. Les gens doivent consentir à divulguer plus d'informations sur leurs modes de travail, pour nous permettre de transformer leurs environnements professionnels. En travaillant ensemble, nous pourrions innover et repenser notre expérience du travail, tout en préservant notre individualité et nos biens les plus précieux.

À l'ère du « big data », la question n'est pas de choisir entre la transparence ou la préservation des informations confidentielles. Pour les individus, les entreprises, les différents secteurs d'activités et la société au sens large, la vraie question est de savoir comment créer un avenir durable, caractérisé par l'abondance, en définissant un espace où transparence et confidentialité peuvent coexister pour le bien de tous.



Angela Nahikian
Directrice Développement durable chez Steelcase Inc.

Je suis directrice du développement durable monde chez Steelcase depuis près de huit ans et je sais que je ne verrai pas « aboutir » mon travail. En tant que citoyens d'un monde de plus en plus petit, nous sommes confrontés à des défis environnementaux, économiques et sociaux considérables, et les efforts que nous devons fournir ne cesseront de croître. L'avenir repose sur la conception de solutions adaptées à un système holistique, dans lequel les entreprises assument pleinement leur rôle positif dans le changement et incarnent tous les bienfaits d'un modèle économique durable. La difficulté résidera dans la portée de ce changement, puisqu'il englobera tous les aspects de la vie professionnelle. Mais heureusement, le système est évolutif.

Je serais très heureuse de connaître votre opinion et vos idées. N'hésitez pas à m'écire à l'adresse anahikia@steelcase.com.

Groove peut désormais swinguer dans son nouvel espace funky



Pour beaucoup, les photocopieuses bruyantes, les sonneries de téléphones et les collègues bavards sont les symboles mêmes d'un espace de travail vivant. Mais même dans les secteurs, tels que la publicité et le marketing, où le *brainstorming* en groupe stimule les créatifs, les individus ne sont pas à l'abri d'une overdose de promiscuité et de bruit. Les créatifs ont également besoin de s'évader pour pouvoir se concentrer et recharger leurs batteries.

Lorsque Groove, agence de publicité et de marketing numérique à Baltimore, dans le Maryland, s'est trouvé trop à l'étroit dans son espace, son fondateur et P-DG Ethan Giffin a saisi cette occasion pour repenser l'environnement de travail de l'entreprise. Il a compris qu'une simple augmentation de superficie ne suffirait pas. En partenariat avec Steelcase et Hyperspace, concessionnaire à Baltimore, il a pris le temps d'étudier les besoins liés au développement de la structure, en les confrontant aux types d'espaces nécessaires à la réussite des employés. L'une des priorités était de créer un environnement professionnel attrayant, où son équipe pourrait prospérer et donner le meilleur d'elle-même.

Plus de 900 m² de possibilités

Lorsqu'Ethan Giffin a visité pour la première fois un bâtiment industriel vide à proximité du quartier de Little Italy à Baltimore, il a été confronté à des murs en ruines et un sol sale, jonché de débris. Mais au-delà, il a su entrevoir 930 m² de possibilités.

C'était en 2012 et Groove n'avait pas encore sept années d'existence. Ayant déjà déménagé trois fois, l'équipe était parfaitement au fait des pièges propres aux espaces inadaptés : des conversations noyées dans les bruits mécaniques trop forts, qui rendent les appels téléphoniques difficiles ; des espaces mal conçus qui génèrent de l'inconfort et empêchent toute concentration.

Il fallait que le nouvel espace soit différent.



Avant de devenir le nouvel espace de travail de Groove, ce bureau était un bâtiment industriel vide à proximité du quartier Little Italy à Baltimore.

« *Je savais qu'il nous fallait abandonner nos vieilles habitudes* », affirme E. Giffin. « *En passant en revue la culture de notre entreprise, je me suis rendu compte que le seul élément qui nous manquait, c'était un bâtiment, l'espace physique. Nous avons toujours récupéré l'espace de quelqu'un d'autre, en nous contentant de le repeindre. J'en suis venu à la conclusion qu'il nous fallait un espace propre, pour que nous puissions nous projeter vers un niveau de créativité supérieur.* »

Dans le cadre de ces recherches, E. Giffin a visité le siège international de Steelcase, à Grand Rapids, dans le Michigan. Cette visite a radicalement transformé la vision du P-DG sur l'espace de travail. Après avoir constaté que les individus travaillaient efficacement en marchant sur un tapis roulant ou dans des espaces de détente informels, il s'est aperçu que le travail ne devait plus être confiné dans un bureau ou une salle de conseil.

L'espace a toute son importance

Inspiré par ces nouvelles découvertes, E. Giffin a abandonné les plans initiaux des compartiments qu'il avait envisagé d'installer, et les a remplacés par un plan d'étage qui répond à différents besoins de son équipe, dans divers types d'espaces.

Comme la plus grande part du travail de l'équipe Groove implique une collaboration, la majeure partie du nouvel espace a été conçue pour la co-création et le *brainstorming*. Surnommé « la fosse », cet espace principal est ouvert et collaboratif, et réunit les membres de l'équipe.

Les employés ont des bureaux personnels, mais ils ont également accès à une diversité d'espaces pour la collaboration et les tâches de concentration.

Par exemple, ils peuvent s'éclipser vers l'un des « repaires » de Groove, dans le loft du deuxième étage. Ouverts sur la fosse du niveau inférieur, ces repaires ressemblent à des salles à manger sans mur. Leur emplacement permet de prendre de la distance par rapport au groupe, sans être totalement coupé de lui. Les salles de conférences fermées offrent des portes de sortie supplémentaires pour les membres qui cherchent à travailler dans le calme et qui ne souhaitent pas être interrompus. Qu'ils aient besoin de passer un appel téléphonique, de revoir une évaluation des performances ou de respecter une échéance, les employés de Groove bénéficient de vastes enclaves, qui peuvent être réservées à l'avance ou utilisées de manière impromptue.

Le bar interne de Groove fournit non seulement des zones supplémentaires pour la collaboration, mais favorise également une atmosphère vivante au sein du bureau. Avec sa tireuse à bière, une scène équipée d'une boule à facettes et suffisamment de bois de récupération pour la construction d'une grange à la mode d'antan, le bar fait clairement savoir que l'équipe aime s'amuser. Groove offre également un déjeuner gratuit chaque vendredi, un « happy hour » le vendredi après-midi, après le travail, et organise régulièrement des soirées cinéma.

Groove respecte le principe de choix et de contrôle pour ses collaborateurs, en utilisant un système de gestion de la musique, qui permet de sélectionner le genre et le volume souhaités, dans sept zones du bâtiment. Par exemple, la fosse peut diffuser du rap, tandis que des airs de Beethoven se répandent dans le « repaire », mais le choix final revient à l'équipe. Le fait de laisser ce type de réglage au soin des employés souligne l'importance pour chacun de rechercher ce qui lui convient le plus en fonction de ses tâches.

« *L'espace que nous occupons aujourd'hui a enrichi notre culture. Regardez l'enthousiasme de mon équipe et tout ce que nous pouvons entreprendre. Il ne serait pas exagéré de dire que cet espace est à l'origine de la consolidation de notre culture* », affirme-t-il.



J'ai finalement compris que le travail, ce n'est pas forcément un bureau avec ordinateur et une unité centrale.



Les employés de Groove ont un poste attribué mais ont également accès à une palette d'espaces pour collaborer ou se concentrer.

Des bureaux privés en fonction du travail accompli

Pour E. Giffin, créer une diversité d'espaces impliquait de conserver un bureau traditionnel pour lui-même et pour Mack McGee, vice-président et directeur de Groove. Leur style de travail personnel, le caractère confidentiel de certains de leurs projets et les stratégies envisagées pour l'avenir expliquent leur souhait de se tenir à l'écart du groupe. Et les attentes des clients ont également motivé ce choix.

« Mes clients s'attendent à ce que j'ai un bureau traditionnel », fait remarquer E. Giffin. « *J'ai besoin d'espace pour m'étaler et mon travail créatif est parfois confidentiel. J'ai quelquefois besoin de réfléchir seul et c'est aussi le cas pour Mack.* »

Il a également décidé d'installer l'équipe de vente dans une pièce séparée et fermée, afin que les sonneries de téléphone et les discussions ne dérangent pas l'équipe créative qui se trouve dans la fosse au niveau inférieur. Bien que les employés de Groove utilisent très souvent les casques pour parvenir à une certaine intimité dans les espaces de groupe, l'expérience d'E. Giffin lui a appris que son équipe est la plus performante quand elle peut utiliser différents types d'espaces lorsqu'elle a besoin d'intimité, au lieu de toujours se reposer sur les casques.

L'espace comme avantage et catalyseur

L'aventure de Groove a eu un tel impact sur le mode de travail des employés, que leur bureau est cité sur le site web comme l'un des avantages offerts par l'entreprise à ses salariés. Et disposer de « *l'un des bureaux les plus géniaux de Baltimore* » n'est pas uniquement bénéfique aux employés, c'est aussi un atout pour l'entreprise.

Selon E. Giffin, les meilleurs candidats décident souvent de s'engager avec Groove, parce qu'ils ont eu un coup de foudre pour l'environnement de travail. Il estime même que d'ici à quelques années, il n'aura plus besoin de s'appuyer sur des recruteurs pour embaucher des cadres moyens ou supérieurs.

Le P-DG a également observé un changement dans les résultats de l'entreprise, autre constat tout aussi encourageant. Leur ancien bureau ne représentait pas correctement la marque de Groove, c'est pourquoi l'entreprise faisait tout son possible pour déplacer les réunions d'affaires dans d'autres espaces et les détourner en échange d'e-mails ou en appels téléphoniques. Mais ce n'est plus le cas à présent.

« *Nous recevons des clients et des prospects toutes les semaines. Le fait de faire venir des gens ici représente un mode de fonctionnement*



« Les meilleurs candidats décident souvent de s'engager avec Groove, parce qu'ils ont eu un coup de foudre pour notre environnement de travail. »
— Ethan Giffin

différent : nous créons une expérience aussi bien pour notre équipe, nos clients que nos prospects. Maintenant, il y a tellement d'allers et venues qu'il nous faut une réceptionniste ! Et mieux encore, quand nous attirons les clients à l'intérieur, ils signent dans 75 à 80 % des cas. Ils se disent que si nous accordons une telle importance à notre environnement de travail, nous serons certainement encore plus attentifs vis-à-vis de leur projet. Et ils ont raison ! »

**FOR
THE NEW
WORK
DAY**

coalesse®

Free Stand—
par Stephan Copeland

Pouvoir travailler partout.

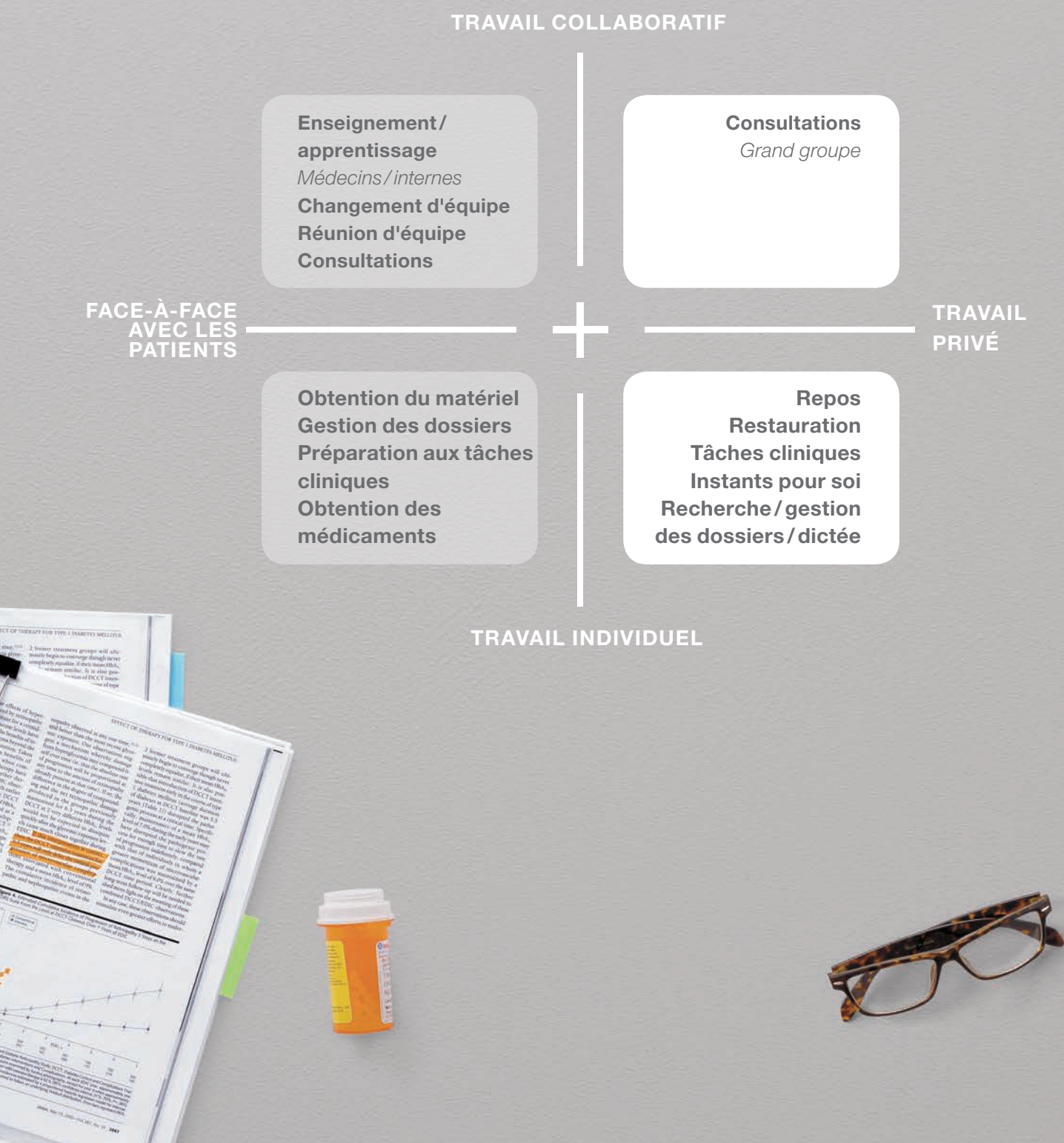
Idéale en solo sur un sofa,
avec un siège lounge et
en groupe, dans une salle
de classe ou de conférence.
Pliable et portable,
il vous suit partout.



coalesse.fr

[illegible]

Plus le travail des soignants devient difficile et plus il est nécessaire de mettre à leur disposition une diversité d'espaces capables de satisfaire leurs différents besoins : un espace pour la collaboration, une zone de concentration et une salle de repos. Pour les structures qui font tout leur possible afin d'améliorer leur fonctionnement, les espaces de travail destinés aux soignants peuvent être un atout stratégique. Ils peuvent accroître l'efficacité des établissements et avoir un effet bénéfique sur les soins apportés aux patients et leur satisfaction.



Prescrire de l'intimité aux soignants

La tension qui existe chez les soignants provient du fait qu'ils doivent communiquer tour à tour avec les patients, leurs familles et les collègues, tout en se concentrant sur des tâches individuelles et précises. « *Les soignants nous ont confié qu'il est parfois très stressant de suivre le dossier médical d'un patient à son chevet, en présence de la famille* », affirme Caroline Kelly, chercheuse chez Steelcase. « *Pour certaines tâches, ils souhaitent pouvoir se rendre dans un lieu privé, loin de certaines obligations.* »

Cependant, dans la majorité des environnements médicaux, il peut être difficile de trouver un lieu pour bénéficier de ces courts moments de répit ou d'un temps de concentration plus long. Étant donné qu'il n'existe pas d'espace conçu pour favoriser l'intimité, les soignants font souvent passer leur propre bien-être après celui de leurs patients, et ne parviennent pas à prendre des pauses complètes. Ils se laissent interrompre dans les rares moments de calme dont ils peuvent bénéficier. Dans une étude sur le repos des personnels réalisée avec l'organisme de santé Spectrum Health, les chercheurs de Steelcase ont découvert que les équipes prennent des « micropauses ». Au lieu de passer 15 minutes en salle de repos, ils prennent moins d'une minute, juste le temps de boire une gorgée et respirer un bon coup. « *Toutes les pauses ne permettent pas de se détendre totalement* », affirme C. Kelly. « *Certaines durent seulement quelques instants, c'est pourquoi il faut s'assurer que les espaces prennent en charge les besoins du personnel.* »

Qu'il s'agisse de mettre à jour des enregistrements médicaux au format électronique, d'effectuer des recherches sur un patient, d'échanger des informations lors d'une relève ou tout simplement de prendre un appel personnel important, les zones privées apportent un peu d'humanité à l'environnement professionnel et permettent d'accroître le sentiment de bien-être des soignants.

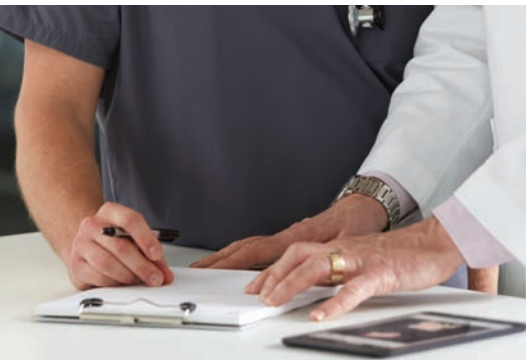
Concevoir pour le bien-être

La branche santé de Steelcase a mis au point des applications cliniques et administratives selon trois principes de conception : « humaniser » l'environnement, donner aux soignants les moyens d'agir et relier les individus entre eux. Le besoin d'intimité est inhérent à ces trois principes, qu'il s'agisse de la recherche de solitude, de discussions calmes au sein de petits groupes ou d'espaces de répit pour le personnel. Qu'il s'agisse de zones de détente fermées idéales pour des moments de solitude ou de petits espaces de collaboration, la nouvelle conception des environnements médicaux inclut une palette d'espaces, capables de répondre aux besoins des individus, des groupes et des entreprises. « *Lorsqu'un établissement fournit des espaces capables de prendre en charge le bien-être des employés, il donne au personnel les moyens de prendre soin de lui-même* », explique C. Kelly. « *Les infirmières peuvent ainsi s'exprimer sur l'importance de prendre soin d'elles-mêmes. Lorsqu'elles se sentent reposées et redynamisées, il leur est plus facile d'encourager leurs collègues à prendre une pause et de se proposer pour surveiller les patients à leur place.* » Lorsqu'un établissement fournit un espace de travail centré sur l'humain et respectueux des besoins en intimité des individus, les changements culturels interviennent naturellement, et les individus adoptent de nouveaux comportements. Et mécaniquement, cela génère chez le personnel un bien-être accru, une meilleure satisfaction, une plus grande précision et des soins optimisés pour les patients.

Plateforme dédiée au personnel de santé : des soins centralisés

La branche santé de Steelcase a repensé le poste de soins et a créé un espace plus fonctionnel qui permet une plus grande diversité de modes de travail. Contrairement aux postes de soins traditionnels, cette plateforme est un écosystème d'espaces diversifiés adaptés à différentes activités : collaboration, tâches de concentration, enseignement, apprentissage et échanges informels rapides.

Cette plateforme permet également aux soignants de surveiller les patients dans leurs chambres, afin de suivre leur état. Les multiples points d'entrée et de sortie fluidifient les mouvements. Point important, les nouvelles technologies sont soigneusement intégrées dans tout l'espace, étant donné leur rôle de plus en plus prépondérant dans le secteur de la santé. Comme de plus en plus de soignants travaillent avec des appareils mobiles (les tablettes, par exemple), la plateforme intègre une station de chargement électrique multiports qui assure une prise en charge sécurisée. Ainsi, les risques de chutes des équipements coûteux sont limités, les appareils peuvent être rechargés plus souvent et sont utilisés pour partager davantage de données patients. Les moniteurs réglables et les repose-pieds encouragent les postures et les modes de travail personnalisés, en assurant le confort physique des individus et en soulageant leurs jambes.



La plateforme dédiée au personnel de santé crée un espace dynamique et fonctionnel, qui prend en charge des modes de travail variés. Il s'agit d'un écosystème d'espaces différents adaptés à diverses activités : collaboration, tâches de concentration, enseignement, apprentissage et échanges informels rapides.



L'enclave pour les infirmières

Pour les soignants, le sentiment d'intimité ne doit pas impliquer de la distance avec les patients. Les surveillantes et les infirmières en chef expriment souvent le besoin de se déplacer rapidement entre les espaces privés et professionnels, où ils sont exposés aux patients. Pouvoir veiller sur les patients tout en ayant la possibilité de passer directement à une autre occupation peut faire toute la différence, lorsqu'il s'agit de prodiguer des soins adaptés.

L'enclave des infirmières a été conçue pour répondre aux besoins en concentration des soignants, qui peuvent en parallèle surveiller étroitement leur unité. Grâce à une semi-intimité visuelle et acoustique, il s'agit d'un espace idéal pour la gestion des dossiers médicaux et autres tâches nécessitant de la concentration, ainsi que pour les appels téléphoniques et les visioconférences. Le personnel peut voir l'unité grâce aux parois vitrées, ce qui favorise les conversations et les questions imprévues. Cependant, l'intimité des soignants est respectée grâce à la configuration fermée des lieux.

Collaboration accompagnée par la technologie

Outre les espaces individuels, les soignants ont besoin d'un espace de collaboration au calme, où ils peuvent partager des informations par voie numérique et consulter leurs collègues, souvent par la visioconférence sur des sites éloignés. Cet espace optimisé inclut une salle de téléprésence fermée ainsi qu'un équipement de visioconférence HD, qui créent un cadre optimal pour les consultations des médecins et la collaboration. Les équipes et les spécialistes sur différents sites peuvent ainsi partager des informations vitales, au cours de sessions rapides et conviviales. Les sièges adaptés permettent un soutien pendant les longues réunions, pour favoriser la génération et l'évaluation d'idées. Une communication optimisée permet des soins plus efficaces et des résultats de meilleure qualité.



Le refuge pour les soignants à proximité de la plateforme dédiée au personnel de santé associe des espaces privés et d'échange : une kitchenette, une salle de restauration, un bar multimédia, des casiers personnels et une zone de repos individuelle séparée et fermée.



Un refuge pour les soignants

Ironie du sort, les soignants ont tendance à reléguer leur propre santé tout en bas de leur liste des priorités. « *Nous devons les aider en comprenant dans quel contexte ils travaillent et en leur donnant la possibilité de choisir les solutions qui leur conviennent, pas en leur disant de marcher pendant cinq minutes et de traverser trois couloirs différents pour atteindre la salle de repos* », précise C. Kelly. « *La plupart des gens vous diront qu'il leur est impossible de quitter leur unité pendant un laps de temps aussi long.* »

Une solution plus pratique et stratégique consisterait à placer l'espace refuge des soignants à proximité de la plateforme de soins. Cet espace de repos comprend une association de zones privées et d'échanges, avec notamment une kitchenette, un espace de restauration, un bar multimédia, des casiers personnels et une zone individuelle fermée et séparée.

Répît cloisonné

Les professionnels de santé sont les témoins privilégiés des moments les plus joyeux et les plus douloureux des individus, ce qui provoque chez eux des montagnes russes d'émotions. Parfois, il est nécessaire de se retrouver dans un espace au calme après une expérience émotionnellement éprouvante, ou simplement pour prendre un appel personnel urgent, loin du vacarme du poste de soins. À proximité de la plateforme de soins se trouve une enclave fermée qui permet aux soignants de prendre quelques instants pour se recentrer sur eux-mêmes ou pour gérer des questions personnelles. Ils peuvent ainsi se décharger de leur stress et éviter le risque d'une erreur médicale.



Le changement s'impose

Dans les établissements médicaux, les vieilles méthodes de travail laissent place à des pratiques plus intelligentes et davantage centrées sur l'humain et le bien-être des soignants. Les espaces « signatures » du secteur médical évoluent également, et offrent des environnements plus efficaces, plus polyvalents et plus intimes que les postes d'infirmières d'antan. Avec la pression inédite que subit le personnel de santé dans son travail, dans le soin aux patients, dans la gestion des responsabilités administratives et dans son adaptation aux nouvelles réglementations, les établissements de soins les plus avant-gardistes commencent à entrevoir les résultats positifs d'une conception centrée sur l'humain : moins d'erreurs médicales, une fidélisation des employés et des soins de meilleure qualité. ●



Les espaces « signatures » du secteur médical évoluent et offrent des environnements plus efficaces, plus polyvalents et davantage axés sur l'humain, avec pour objectif premier le bien-être des soignants.

Pour approfondir

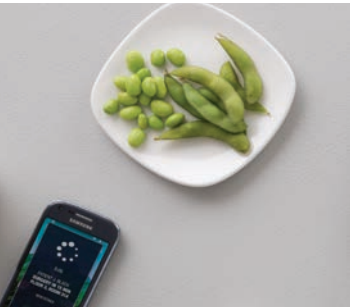
Si vous souhaitez en savoir plus sur le travail riche et approfondi mené par les leaders d'opinion référencés dans notre article, voici une sélection des ressources que vous pouvez consulter :

Article : Global Telemedicine
steelcase.com/telemedicine

>

**Guide : Time For Change:
New Solutions for Healthcare Places**
SteelcaseHealth.com/applications

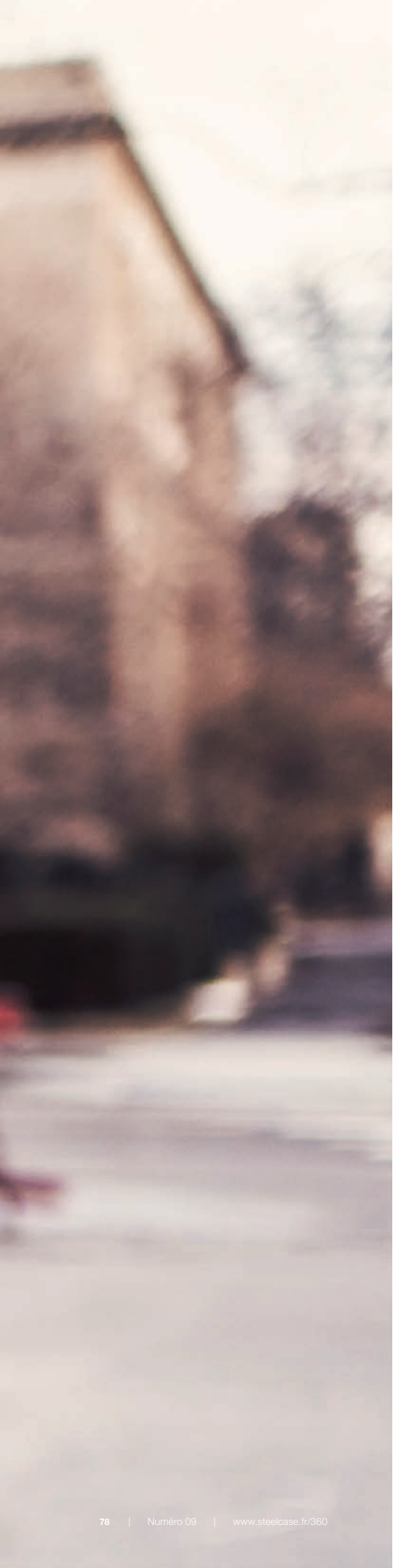
>



A young Black man with short, dark hair is shown in profile, looking towards the right. He is wearing a bright blue jacket. The background is a blurred city street with buildings and trees, suggesting an urban environment.

La classe inversée

Un lycée « inverse » les processus et les espaces d'apprentissage et bouleverse les performances des élèves par la même occasion.



Il n'y a aucun espoir pour vos élèves

Les proviseurs sont habitués à recevoir des critiques, mais pour Greg Green, proviseur du lycée Clintondale dans la banlieue de Detroit, dans le Michigan, l'évaluation d'un inspecteur a été un véritable coup de massue.

Les problèmes de l'établissement étaient clairs : une dette de 5 millions de dollars ; la majorité des 525 élèves considérés comme en danger ; une évaluation externe qui a classé l'infrastructure informatique de Clintondale 542^e sur 560 et le niveau totalement incohérent des élèves. Comme l'affirme G. Green lui-même, leur taux d'échec « *avait littéralement explosé* ».

L'inspecteur n'avait aucune solution claire à proposer et Clintondale aurait facilement pu devenir un énième cas de lycée défavorisé, avec des élèves difficiles et une vie scolaire éprouvante. Au lieu de cela, les critiques de l'inspecteur ont marqué un véritable tournant pour G. Green et Clintondale. « *Lorsque j'ai entendu ce qu'il a dit sur notre lycée, cela a été comme un électrochoc.* »

Moins de trois ans plus tard, avec peu de dépenses et une approche créative concernant l'apprentissage et les espaces connexes, l'espoir est revenu à Clintondale. Les taux d'échec des élèves ont chuté, tandis que leurs notes et leurs scores aux tests de l'État ont grimpé.

Un établissement chamboulé

Le changement de cap a commencé lorsque Clintondale a inversé les processus d'enseignement et d'apprentissage. Dans ce nouveau modèle, les enseignants utilisent des ordinateurs portables pour enregistrer leurs cours et télécharger les vidéos sur le site web de l'école, sur YouTube et d'autres plateformes. Les élèves peuvent visionner les vidéos après l'école à la maison, dans le labo informatique de l'établissement ou sur leur smartphone, comme bon leur semble et dans les lieux qui leur conviennent le plus. Puis, le lendemain, en s'appuyant sur les cours étudiés, les élèves travaillent en classe sur des problèmes de mathématiques, écrivent des dissertations, élaborent des projets dans les matières scientifiques, etc. Les enseignants sont à leurs côtés pour les guider et répondre à leurs questions.

Bien que cette approche aille à l'encontre des pratiques traditionnelles des établissements et des élèves, G. Green estime qu'il était grand temps de changer. « *Regardez le fonctionnement habituel des établissements. Les élèves écoutent leurs professeurs faire cours, puis ils rentrent à la maison. Est-ce qu'ils bénéficient d'une aide chez eux ? Seuls dans leur chambre, trouveront-ils quelqu'un pour les aider en algèbre, en physique et en chimie ? Leurs parents ont quitté les bancs de l'école il y a 30 ans. Ils auront beau être physiciens, ils ne sauront pas pour autant ce que l'enseignant attend des élèves.* »

Le modèle inversé permet aux élèves d'obtenir une assistance individuelle auprès de leur professeur, au moment où ils ont une question, et d'apprendre dans un environnement idéal. « *Nous avons à notre disposition des experts : des assistantes sociales, des proviseurs adjoints, du matériel informatique, toutes sortes de ressources. Alors, pourquoi continuer à exiger que les devoirs soient faits à la maison, là où précisément toutes ces ressources sont absentes ? Pourquoi ne pas tout simplement inverser le processus ?* »

Repenser la salle de classe

Inverser le fonctionnement d'un établissement implique pour les enseignants de repenser les procédures et la pédagogie. Comme les cours sont sur vidéos, davantage de temps est consacré en classe à la collaboration entre élèves et entre les élèves et les enseignants. Clintondale a travaillé avec les professionnels de Steelcase Education pour étudier de quelle manière l'espace peut favoriser une approche plus active de l'apprentissage.

« *Dans un apprentissage actif, les élèves construisent les notions en faisant leurs propres découvertes. Ils ne se contentent pas de s'asseoir et d'écouter leur enseignant parler pendant tout le cours* », affirme Aileen Strickland, chercheuse en design chez Steelcase. « *Ils sont plus impliqués dans l'apprentissage, travaillent souvent en groupes et interagissent avec leurs camarades. Lorsque les élèves peuvent bouger dans la classe, les relations sont plus dynamiques. C'est pourquoi un mobilier et un espace favorisant une approche plus active peuvent aider les élèves et les enseignants à s'adapter à ces nouvelles méthodes.* »

En travaillant avec Steelcase, Clintondale a pu transformer une salle de classe en un modèle d'apprentissage actif. Le lycée a dit adieu aux bureaux métalliques lourds et démodés pour de nouvelles tables Verb légères, équipées de roulettes verrouillables, ainsi que des sièges Node mobiles, pivotants et flexibles, spécialement conçus pour les élèves. Désormais, les élèves peuvent facilement passer d'une discussion à un travail en groupe, à une collaboration avec un autre élève ou un enseignant, à un devoir ou à toute autre configuration. La salle inclut également un canapé *lounge* trois places, des poufs et des tables individuelles ou pour petits groupes destinés au partage d'informations ou au *brainstorming*. Enfin, les élèves peuvent aussi utiliser une table haute et des sièges pour la collaboration en équipe ou le travail individuel.

Je pense qu'on apprend mieux dans un environnement plus adapté. Je suis beaucoup plus réceptif dans cette nouvelle salle de classe.

— Isaiah

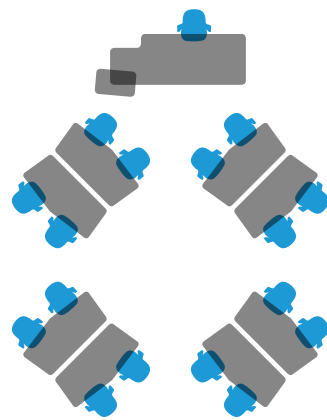
En quelques instants, la salle de classe peut se transformer, avec un agencement idéal pour les élèves, les enseignants et les supports utilisés. « *Nous avons identifié différentes méthodes d'agencement du mobilier au sein de la salle de classe. Il suffit aux élèves de déplacer les éléments en les faisant rouler, de reconfigurer la salle, et en deux à trois minutes ils peuvent retourner à leur travail* », affirme Michael Ward, enseignant en sciences sociales.

Selon lui, le modèle inversé de la salle de classe, idéal pour l'apprentissage actif, et la flexibilité dont il fait preuve pour adopter de nouvelles pédagogies sont des atouts majeurs. « *On peut certes poster plus d'une centaine de vidéos de cours, suffisamment pour une année entière, mais cela ne remplacera jamais l'enseignant. L'intérêt de cette approche est que les élèves peuvent visionner les vidéos quand bon leur semble, les revoir autant que nécessaire et réviser certains points à leur rythme. Une fois que les élèves ont obtenu les contenus, nous pouvons leur enseigner en classe des connaissances plus approfondies.* »

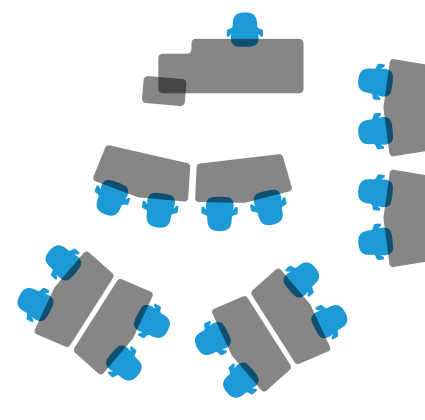
Nous transmettons à nos élèves de nouvelles aptitudes, nous leur enseignons comment résoudre les problèmes, à être plus créatifs et à collaborer. Cette salle nous a permis d'enseigner les meilleures pratiques et d'explorer de nouvelles frontières. »

Il faut du temps pour qu'un établissement scolaire puisse adopter l'apprentissage actif. « *Il s'agit d'un processus progressif, qui nécessite une formation à la fois pour les enseignants et les élèves* », affirme A. Strickland. « *Cela implique non seulement d'apprendre de nouvelles pédagogies, mais aussi de déterminer comment l'espace influe sur l'apprentissage et comment les pédagogies peuvent être prises en charge de manière optimale avec différents espaces et mobiliers.* »

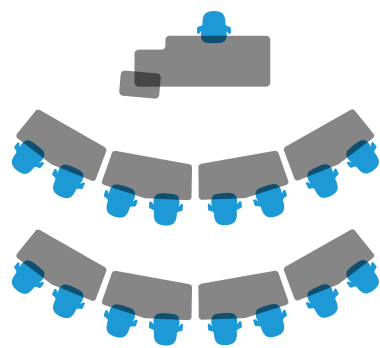
Des espaces mixtes
pour apprendre



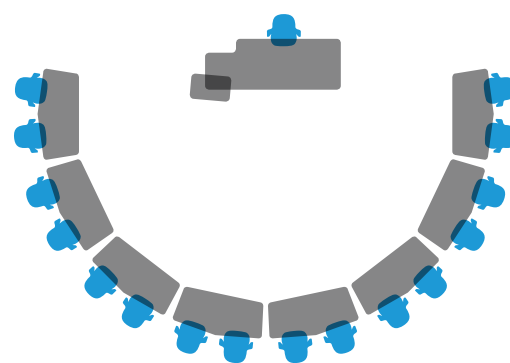
Entre pairs + groupe



Apprentissage
personnalisé



Cours et révision



Discussion et
présentation

Mes notes se sont
considérablement
améliorées. Je travaille
mieux dans cette classe.

— Brianna

Des investissements
minimes pour
des résultats
considérables

Les enseignants de Clintondale, sans même bénéficier d'un mobilier pour apprentissage actif, utilisent les espaces différemment. L'un des enseignants s'est séparé de son bureau, en affirmant qu'il n'en avait pas besoin, étant donné qu'il passe son temps à guider et à aider les élèves individuellement ou en petits groupes. Un autre professeur utilise une table en demi-cercle au lieu du bureau métallique traditionnel et imposant. Il préfère cette table, car chacun peut partager le matériel plus facilement et il peut travailler avec ses élèves dans une plus grande proximité.

Clintondale a également repensé son ancienne bibliothèque qui datait des années 1950, en l'aménageant avec de petites tables, des chaises faciles à déplacer et des sièges lounge. Il s'agit à présent d'un espace très fréquenté où les utilisateurs peuvent se détendre et travailler en groupe. Les élèves peuvent également s'y rendre pour le travail individuel, notamment pour visionner des vidéos liées à leurs cours.

« Le simple fait d'utiliser un nouveau mobilier a fait la différence. L'un des élèves a alors affirmé : « Nous n'avons jamais rien de nouveau auparavant. » Les élèves ont compris que l'établissement investissait en eux et qu'ils devaient donc s'investir dans leur propre éducation. Cela ressemble un peu à une relation de réciprocité », affirme M. Ward.

Depuis l'évaluation cuisante de l'inspecteur il y a trois ans, Clintondale a connu un succès remarquable. Les élèves de troisième, les premiers à avoir testé la classe inversée, ont vu leur taux d'échec chuter de 33 % en un an. Depuis septembre 2011, date à laquelle l'établissement tout entier est passé au modèle inversé, le taux

d'échec a baissé et s'est établi désormais à 10 %. Les notes des élèves ont progressé, de même que leurs scores aux tests de l'État.

D'autres écoles ont remarqué ces changements. Des enseignants du monde entier, plus de 300 selon le dernier recensement, ont visité Clintondale pour voir ce qu'il s'y passait. Des journalistes issus des médias nationaux, régionaux et de la presse spécialisée appellent constamment l'établissement.

Pour le proviseur G. Green, la plus grande satisfaction est de redonner de l'espoir aux élèves. « Une enquête nationale réalisée auprès d'environ 500 000 élèves a montré que seulement 50 % d'entre eux gardaient espoir en l'avenir. Ce chiffre est alarmant ! »

« Mais les enseignants peuvent changer cela. Nous n'avons pas besoin de supprimer les cours en classe, il suffit de permettre aux élèves de revoir les matières à leur rythme. Les salles de classe peuvent encourager l'apprentissage actif, grâce aux experts, aux ressources et aux outils à disposition. »

« Regardez les résultats de nos élèves qui viennent de milieux sociaux défavorisés. Nous leur donnons plus d'espoir. 90 % sont en train de passer leur bac, 80 % vont aller à l'université et la plupart d'entre eux seront les premiers dans leur famille à avoir leur bac. C'est comme cela que nous pouvons générer de l'espoir chez eux, ici même, dans nos établissements. »

Les taux d'échec
ont chuté :
de 30 à 40 %
ils sont passés
de 8 à 11 %.

Une association judicieuse

Nouvelles technologies,

espace et apprentissage

Le modèle inversé adopté par le lycée Clintondale montre comment un apprentissage mixte (moitié en ligne et moitié en classe) peut modifier le processus d'apprentissage. Des cours en ligne aux visioconférences, en passant par les tableaux interactifs en classe, les multiples possibilités transforment l'enseignement à tous les niveaux.

Les chercheurs de Steelcase Education ont récemment terminé une étude approfondie sur le design. Leur objectif était de mieux comprendre cette tendance et de déterminer comment les enseignants peuvent modifier leur utilisation de l'espace et des nouvelles technologies pour optimiser le processus d'apprentissage. Voici les six enseignements qu'ils ont tirés de leurs recherches :

- **Les communications à deux sont essentielles pour apprendre.**
- **Les nouvelles technologies permettent des échanges en face à face plus riches et un meilleur apprentissage.**
- **Intégrer les nouvelles technologies dans les salles de classe nécessite de la flexibilité et une planification de l'espace en fonction des activités.**
- **Les limites spatiales commencent à s'estomper.**

- **Les espaces doivent être conçus de manière à capter et à diffuser les informations.**
- **La haute technologie doit coexister avec le matériel traditionnel.**

Les chercheurs sont arrivés à la conclusion que les salles de classe et les espaces d'apprentissage informels doivent être très flexibles, pour pouvoir soutenir les nouveaux comportements associés à l'apprentissage, qui sont le résultat direct de l'utilisation des nouvelles technologies.

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 :

Site web du lycée Clintondale
flippedclassroom.com



Site web de l'enseignant Michael Ward
steelcase.com/ward



Livre blanc sur les recherches réalisées :
Technology-Empowered Learning:
Six Spatial Insights
steelcase.com/
technologyempoweredlearning



Vidéo : Comment les tableaux et les tables
Verb permettent de donner vie
à l'apprentissage actif (anglais)
steelcase.com/verbanimation



Une courbe d'apprentissage moderne

Aider les étudiants à se concentrer

Je suis enseignante à l'université et mes étudiants me demandent souvent des conseils pour réussir dans ma matière.

C'est une question que les professeurs entendent fréquemment et notre réponse est presque toujours la même : apprenez à gérer votre temps, prenez correctement des notes en classe et restez concentrés. Cependant, la concentration nécessite un espace propice à cette activité qui n'est pas toujours facile à trouver.

Plusieurs raisons expliquent cette pénurie. Les méthodes d'apprentissage actif nécessitent davantage de collaboration et plus d'espaces pour les interactions entre les individus. Désormais, les bibliothèques ne sont plus des entrepôts de livres où le silence est la règle, mais des espaces de travail adaptés aux projets d'équipes. L'espace immobilier disponible est limité et partout des restrictions budgétaires sont mises en place. En outre, la vie moderne est de plus en plus agitée, principalement en raison de l'omniprésence des nouvelles technologies.

Un point important à signaler ici : l'apprentissage actif n'exclut pas le travail individuel, dans le calme. En réalité, plus l'apprentissage devient collaboratif, et plus il faut d'espaces adaptés aux tâches de concentration individuelles.

Dans toutes les salles de classe, les enseignants et les étudiants ont maille à partir avec le bruit. Les établissements bruyants empêchent certes les individus de se concentrer, mais ce n'est là qu'un des préjudices causés. Comme le fait remarquer la chercheuse Arline L. Bronzaft : « *Le bruit est non seulement néfaste pour le développement intellectuel des enfants, mais aussi pour leur bien-être général.* ». Et d'autres recherches confirment l'importance de l'isolation acoustique dans les espaces d'apprentissage.

Les bâtiments, les salles de classe et le mobilier capables de prendre en charge la concentration des individus doivent être largement intégrés dans la conception des établissements scolaires.

Voici quelques stratégies de conception, qui sont le fruit de nos recherches et qui peuvent favoriser la concentration individuelle dans les environnements d'apprentissage :

Fournir tout un éventail d'espaces pour prendre en charge divers styles d'apprentissage et pédagogies. Les professeurs qui bénéficient de salles de classe reconfigurables peuvent enseigner avec plus de créativité et proposer plus de solutions pour impliquer les étudiants en classe (voir « La classe inversée », page 76).

Par exemple, une salle de classe qui permet la collaboration peut être facilement réagencée en salle d'examen. Les tables mobiles avec des panneaux amovibles peuvent aider les étudiants à passer du travail individuel aux cours magistraux, à un travail en groupe, etc. Les bibliothèques peuvent inclure des espaces d'apprentissage propices aux interactions sociales, à la collaboration et à la concentration.

Reconnaître le besoin en espaces ouverts, fermés et protégés. Les espaces ouverts (studios, salles d'étude, etc.) n'offrent aux étudiants que peu de maîtrise sur leur espace. Leur capacité de concentration dépend de la densité des lieux, du niveau de bruit, des protocoles mis en œuvre et d'autres facteurs.

Les espaces protégés permettent aux étudiants de travailler seuls, tout en restant connectés à leurs camarades. Ils peuvent toujours porter des écouteurs, ils ont néanmoins conscience de la présence des autres. Parmi les espaces protégés, on peut citer une zone fermée dans un coin de la salle de classe, équipée d'écrans de séparation bas, ou une niche à l'intérieur ou juste à l'extérieur de la salle de classe.

Les espaces fermés sont destinés à la réflexion, au repos et à l'étude : il s'agit de salles privées, d'espaces de travail individuels, avec des écrans de séparation, et de petites enclaves pour aider les étudiants à se concentrer.

Prendre en charge une diversité de postures. Nous avons tous connu la désagréable expérience de travailler dans des isoloirs. Comme chacun le sait, un bureau fixe et une chaise dure peuvent vite devenir inconfortables. À l'inverse, il convient d'imaginer des espaces où les étudiants puissent changer de posture, s'asseoir, rester de bout, se pencher, etc. Le mouvement et les changements de posture peuvent aider les étudiants à rester dynamiques, à se concentrer et à s'impliquer davantage dans le processus d'apprentissage.

Les enseignants aussi peuvent encourager le travail de concentration, dans le calme. Intégrez à vos programmes d'apprentissage des activités qui nécessitent de la concentration. Aidez les étudiants à comprendre les pièges du travail multitâche et les bénéfices qu'ils tireront à éteindre leurs smartphones pendant un travail de concentration.

Offrez à vos étudiants le cadre idéal pour réussir, grâce à toute une gamme d'espaces qui prennent en charge les différents modes d'apprentissage, notamment le travail dans le calme et la concentration.



Lennie Scott-Webber, Ph.D., responsable des environnements de Steelcase Enseignement et 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.

Envoyez vos suggestions, questions ou commentaires à l'adresse lscottwe@steelcase.com ou via twitter à Lennie_SW@twitter.com.

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 :

«A Quieter School: An Enriched Learning Environment»
steelcase.com/quietclassroom

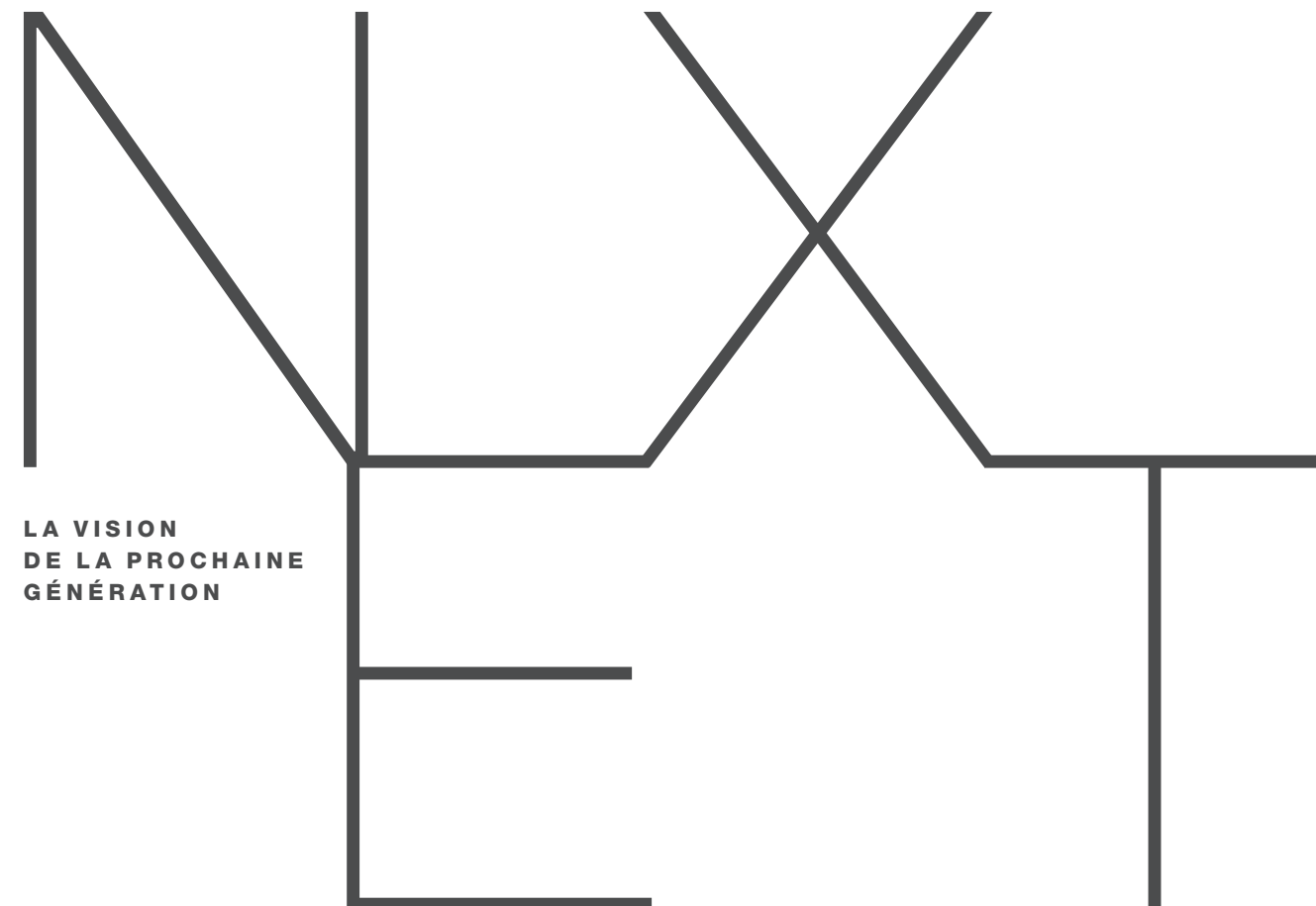


«Classroom Design for Good Hearing»
steelcase.com/goodhearing



«Have Technology and Multitasking Rewired How Students Learn?»
steelcase.com/howstudentslearn





LA VISION
DE LA PROCHAINE
GÉNÉRATION

Ce concours de design était très difficile.

Un groupe de réflexion important composé de 35 personnes très mobiles souhaitait créer un nouvel espace de travail dans des locaux existants de 740 m². L'objectif était d'offrir aux employés un cadre où ils pourraient être au meilleur de leurs performances et où l'innovation pourrait prospérer. Trente écoles aux États-Unis et au Canada, accréditées par le CIDA (Conseil pour l'accréditation en architecture intérieure en Amérique du Nord), ont relevé ce défi, dans le cadre du concours de design NEXT, sponsorisé par Steelcase et destiné aux étudiants en design d'intérieur.

« Notre objectif est d'aider la prochaine génération de designers. Nous voulons encourager un design qui considère les problèmes sous un nouvel angle, qui s'appuie sur les connaissances acquises par des recherches fiables et qui se traduit par des solutions concrètes et flexibles », explique Jerry Holmes, l'un des directeurs du groupe Design Alliances de Steelcase qui a encadré le concours NEXT.

Plus de 600 étudiants ont soumis un projet de design. Après une évaluation initiale par les professeurs, les deux meilleurs candidats désignés par chaque école ont alors été soumis à une deuxième évaluation auprès d'un panel de juges professionnels et indépendants. Toutes les informations d'identification (nom des étudiants, année, programme, établissement) ont été supprimées des projets, afin de garantir une évaluation en toute impartialité.

Enfin, cinq étudiants en design d'intérieur ont été sélectionnés comme finalistes. Ils ont rejoint Grand Rapids pour un séjour en immersion de trois jours dans le centre de recherche et de design de Steelcase, où ils ont eu la chance de présenter leur projet à un panel de cinq juges chargés de sélectionner le gagnant.

600

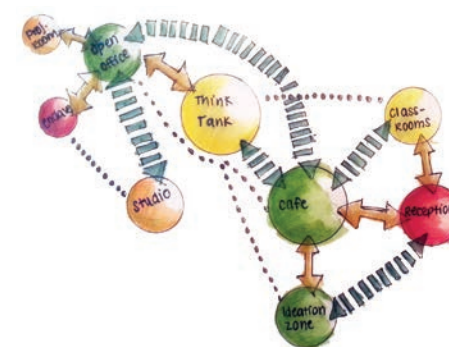
INSCRITS

5

FINALISTES

30

ENTREPRISES



Les finalistes du concours de design NEXT 2014 :

Sara Gasser
Université
de l'État du Kansas,
Manhattan, KS

Channing Glover
Université de Maryville,
St. Louis, MO

Anna Ivleva
Collège Humber,
Toronto, ON

Sabryna Lyn
Université de Floride,
Gainesville, FL

Cindy Tiek
Université
de l'État de Louisiane,
Bâton-Rouge, LA

Mentions honorables pour le concours 2014 :

Taylor Behl
Université
du sud de l'Illinois,
Carbondale, IL

Samantha Blancato
Université
George Washington,
Washington, DC

Carly Lisnow
Université
George Washington,
Washington, DC

Adam Thilges
Université
de l'État de l'Iowa,
Ames, IA

Courtney Wierzbicki
Collège Kendall
d'art et design,
Grand Rapids, MI



« Notre objectif est d'aider la prochaine génération de designers. Nous voulons encourager un design qui considère les problèmes sous un nouvel angle, qui s'appuie sur les connaissances acquises par des recherches fiables et qui se traduit par des solutions concrètes et flexibles. »

—Jerry Holmes

Un design axé sur l'espace de travail interconnecté

Le défi principal dans ce concours consistait à créer pour le client un espace de travail interconnecté, susceptible de :

- favoriser la collaboration et l'innovation,
- fournir aux employés des espaces capables de prendre en charge différents processus et styles de travail, en leur offrant ainsi le choix et la maîtrise de leur environnement,
- favoriser le bien-être physique, intellectuel et émotionnel des employés,
- promouvoir la culture de l'entreprise,
- refléter la marque de l'entreprise.

L'idée étant que ces atouts puissent à leur tour aider l'entreprise à attirer et à fidéliser les collaborateurs les plus talentueux.

Le bâtiment en lui-même était déjà un défi, puisqu'il s'agissait d'un espace long et rectangulaire, dont la forme s'apparentait à un demi-boomerang. Chaque centimètre carré de cet espace était précieux, comme c'est le cas pour toutes les entreprises, et le client souhaitait l'utiliser plus efficacement. Au cours des années à venir, il souhaitait également pouvoir y loger des collaborateurs supplémentaires et des clients résidents.

Bob Blaha, directeur du design d'intérieur chez HOK à Saint-Louis et l'un des juges du concours, était très satisfait des solutions proposées par les finalistes. « Ils ont mené une belle réflexion. Ce que je recherchais, c'était une grande idée, et ils ont su la concrétiser physiquement et émotionnellement dans l'espace. Choisir un seul gagnant parmi toutes les solutions présentées a été très difficile. »

Le projet de conception primé anticipe le changement dans les espaces de travail

Le projet primé réalisé par Channing Glover, étudiante à l'université de Maryville, à Saint-Louis dans le Missouri, a pris forme en quatre semaines, dans l'un de ses cours en travaux dirigés. Elle a utilisé un avion en papier et ses trajectoires de vol souvent très aléatoires comme une métaphore du travail effectué dans le cadre du concours NEXT. En effet, l'entreprise accompagne ses clients dans le « design thinking », la conception de produits et le prototypage, des processus qui empruntent souvent des méandres incertains.

« Pour moi, la trajectoire d'un avion en papier est très semblable à la façon dont les gens travaillent. On peut replier et déplier un avion, et le transformer en quelque chose d'autre », affirme C. Glover.

Dans son agencement de l'espace, elle utilise des zones de travail et du mobilier flexibles. Les utilisateurs peuvent repenser leurs espaces de travail, déplacer leur mobilier et créer les environnements dont ils ont besoin, à tout moment. Elle a également exploité l'idée de l'avion en papier pour créer le logo de l'entreprise et a suggéré d'utiliser des œuvres d'art sur les murs et le plafond avec différentes représentations d'avions.

L'agencement de l'espace selon C. Glover encourage les échanges spontanés souvent propices à l'innovation. « Les individus travaillent aujourd'hui dans des espaces de travail interconnectés. Au cours de mes études, j'ai participé à de nombreux projets de groupes et les personnes ont toujours travaillé dans une interconnexion permanente. Mais je pense aussi qu'il est important d'avoir des liens vers l'extérieur, de pouvoir établir des relations avec des gens d'autres pays, avec différents clients. »

Selon Lennie Scott-Webber, responsable des environnements de Steelcase Enseignement et Formation, « comprendre le concept d'espace de travail interconnecté n'est pas simple. Mais les finalistes ont suffisamment travaillé pour l'intégrer et ils l'ont utilisé dans tous les espaces qu'ils ont conçus. L'objectif n'était pas seulement de créer un mobilier, mais de se demander ce que les gens ressentiraient en travaillant à l'intérieur de cet espace ».

L'avenir de toute une profession

« Tous les juges ont été très impressionnés par le travail des étudiants. Lorsqu'on voit un tel niveau d'excellence, c'est de très bon augure pour l'avenir de la profession de designer d'intérieur », affirme J. Holmes.

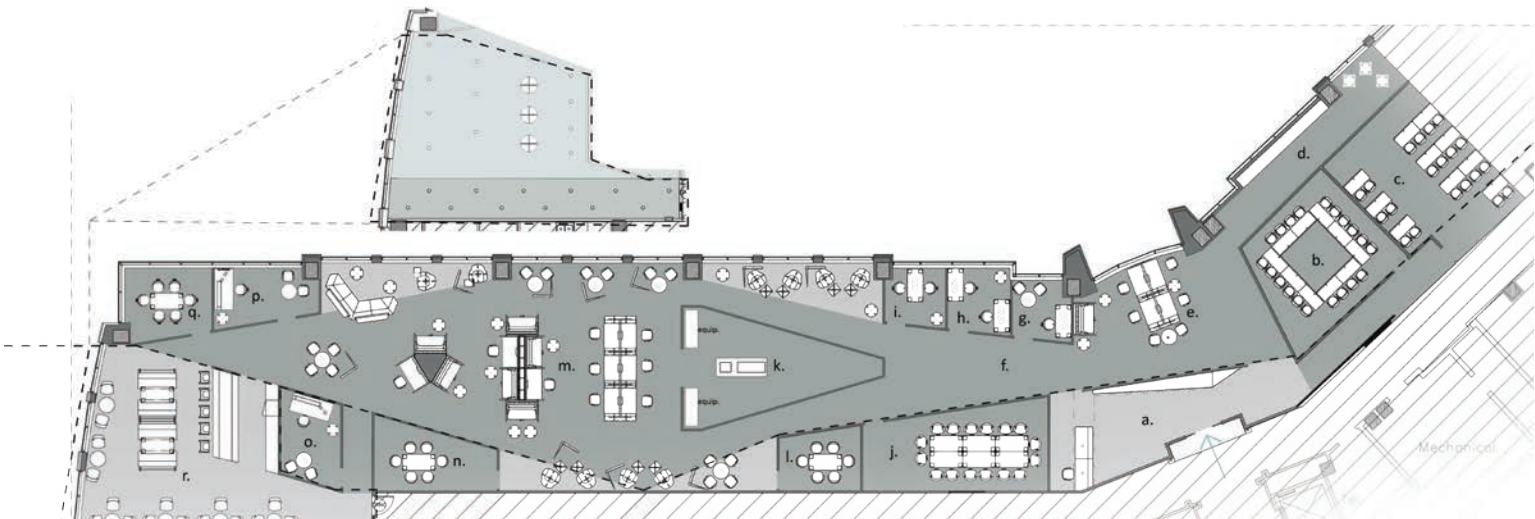
« Nous espérons que davantage d'écoles s'inscriront au concours 2014. Cette fois-ci, les étudiants devront réfléchir sur la manière dont l'espace pourrait mieux prendre en charge les changements qui interviennent aujourd'hui dans l'enseignement. Ce projet sera un atout considérable dans un CV ou pour valider l'autonomie des étudiants sur un projet indépendant », explique Madelyn Hankins, responsable adjointe du concours NEXT et directrice adjointe du groupe Design Alliances de Steelcase.

Channing Glover a quelques conseils pour les étudiants qui souhaitent s'inscrire. « L'un de nos enseignants nous dit toujours de ne pas avoir peur d'enfreindre les règles, car on ne peut jamais savoir à l'avance quand elles seront modifiées. »

« Soyez simplement aussi créatifs que possible, amusez-vous et faites ce que vous avez envie de faire. Ne vous souciez pas trop de gagner. Il s'agit de votre travail, concevez-le exactement comme vous le souhaitez. Et si vous gagnez, c'est tant mieux. »

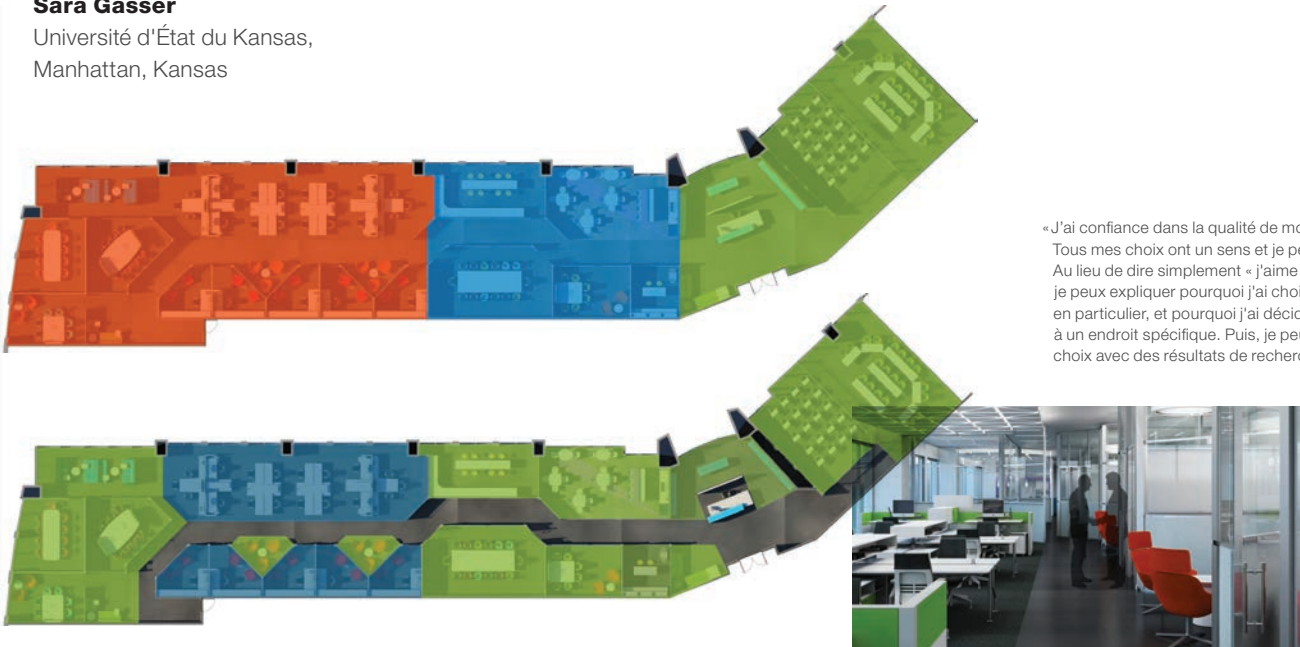
Channing Glover

Université de Maryville, Saint-Louis, Missouri
Lauréate du concours de design NEXT 2014



« Lorsqu'on travaille avec quelqu'un, il faut avoir suffisamment de flexibilité pour changer et transformer votre façon de travailler dans votre espace. Toutes les tâches ne nécessiteront pas le même type d'espace de travail. »

Sara Gasser
Université d'État du Kansas,
Manhattan, Kansas



«J'ai confiance dans la qualité de mon travail.
Tous mes choix ont un sens et je peux les justifier.
Au lieu de dire simplement « j'aime ce mobilier »,
je peux expliquer pourquoi j'ai choisi un élément
en particulier, et pourquoi j'ai décidé de le placer
à un endroit spécifique. Puis, je peux justifier ces
choix avec des résultats de recherche.»



Sabryna Lyn,
Université de Floride,
Gainesville, Floride



«À l'université de Floride, ils attachent beaucoup
d'importance aux démonstrations, donc avant même de
regarder les plans d'étages ou de créer un concept, il faut
toujours commencer par les recherches. Donc, pendant
deux semaines, je n'ai fait que des recherches, et à partir
de là j'ai élaboré mon concept pour réaliser mon projet.»

Anna Ivleva
Collège Humber,
Toronto, Ontario



«Pour moi, le bureau interconnecté est
l'endroit où les gens peuvent collaborer,
innover et s'impliquer avec les autres pour
créer quelque chose de grand, quelque
chose de totalement nouveau.»

Cindy Tiek
Université d'État de Louisiane,
Bâton-Rouge, Louisiane



«Aujourd'hui, nous sommes tous totalement imprégnés des
nouvelles technologies. Tout est numérique et nous sommes
tous connectés les uns aux autres. Mais nous bénéficions aussi
d'un espace de travail où il est beaucoup plus facile de collaborer
à deux ou en groupe. Nous ne sommes plus isolés dans des
bureaux privés. Nous avons beaucoup plus de projets en groupe
qu'auparavant, c'est pourquoi nous avons à notre disposition des
espaces pour pouvoir travailler en groupe.»



ÉTUDE DE CAS

Changement de culture à la mode arabe

S'il fallait résumer en un mot la stratégie derrière la création du siège social et porte-drapeau de TAQA, entreprise internationale du secteur de l'énergie, ce serait Majlis, qui en arabe fait référence à un lieu de réunion et d'accueil.

Lorsque TAQA a décidé d'établir son nouveau siège à Abou Dhabi, les responsables de l'entreprise savaient qu'il fallait créer un espace d'accueil, de réunion et d'échange. L'objectif étant que les individus puissent se retrouver, travailler ensemble et partager les bienfaits d'un environnement stimulant. Et parallèlement,

comme de nombreux employés étaient inquiets de perdre leurs espaces de travail individuels, les dirigeants étaient conscients qu'il ne fallait pas ignorer le besoin d'intimité des individus dans la conception de ce nouvel espace.

Fondé en 2005, TAQA est devenu l'une des entreprises du secteur de l'énergie les plus dynamiques au monde. Avec une activité orientée énergie et des intérêts dans 11 pays, elle a connu une croissance rapide, unanimement saluée.



Cependant, le développement accéléré du groupe a entraîné la dissémination des employés d'Abou Dhabi sur plusieurs sites, ce qui a généré de nombreux problèmes logistiques. Et surtout, les dirigeants se sont aperçus qu'en regroupant leurs employés dans la même ville que leur siège, ils pouvaient tirer le maximum de leur intelligence collective.

« Nous étions certes une jeune entreprise, mais forte de 32 milliards de dollars d'actifs à travers le monde. Malgré cela, nos équipes d'Abou Dhabi travaillaient toujours en vase clos. C'est pourquoi il nous fallait abattre quelques murs », explique lfran Nadeem, vice-président de TAQA.

« Nous voulions créer un espace capable de refléter la diversité de notre activité et de permettre à nos collaborateurs de communiquer plus facilement. Bien sûr, l'innovation et les nouvelles technologies sont extrêmement importantes. Mais ce qui compte le plus pour une entreprise, ce sont les qualités des individus qui la composent et la solidité des liens entre les individus. »

En 2012, TAQA a acquis les 23^e, 24^e et 25^e niveaux d'un gratte-ciel de l'île d'Al Maryah à Abou Dhabi. Pour être sûrs de bien comprendre les points de vue des employés et leur niveau de préparation au changement, les responsables ont débuté le projet en s'entretenant longuement avec eux. Très vite, il était clair que la question de l'intimité au travail était un point important à considérer dans la conception de l'espace. De nombreux employés ont affirmé qu'ils n'accepteraient pas de perdre de l'intimité au travail, qu'elle soit liée à l'espace ou à la possibilité de travailler confortablement, en préservant la confidentialité de certains documents et dossiers sensibles.

« Comme dans de nombreuses entreprises du monde arabe, nos employés sont habitués à travailler dans des bureaux découpés en une multitude d'espaces privés, où la collaboration n'est pas réellement encouragée », affirme Khaled Hag, responsable du développement commercial.

Au début, tout laissait à penser que le projet s'enliserait dans une série de compromis qui allait contrecarrer les ambitions de TAQA.

« Nous avons rencontré beaucoup de résistance », explique Ali Khouri, responsable de la coordination stratégique chez TAQA, qui a dirigé l'équipe de projet dans la migration vers le nouveau siège. « Les employés qui occupaient des postes à responsabilités s'attendaient à disposer d'un bureau privé, comme symbole de leur position hiérarchique. Ils estimaient également qu'ils pourraient travailler sur des dossiers confidentiels uniquement dans ce type d'espace. »



En réunissant des employés issus de plusieurs sites, le nouveau siège de TAQA à Abou Dhabi a permis de supprimer les « vases clos ».



« Nous voulions créer un espace capable de refléter la diversité de notre activité et de permettre à nos collaborateurs de communiquer plus facilement. »

— Ifran Nadeem

Et les responsables n'étaient pas les seuls à se préoccuper des questions d'intimité. En écoutant les employés, l'équipe de projet s'est aperçue qu'il fallait trouver un certain équilibre pour tous les employés : des espaces capables de satisfaire les besoins d'intimité des individus, et des espaces favorisant la collaboration.

TAQA a commencé à collaborer avec les architectes Pringle Brandon Perkins & Will et l'entrepreneur EC Harris pour la conception de son nouveau siège de 5 540 m². Pour avoir un aperçu de toutes les possibilités, ces derniers ont visité les locaux de Steelcase à Rosenheim en Allemagne, et à Grand Rapids, dans le Michigan.

« Steelcase nous a présenté des solutions, plutôt que du mobilier, et c'est ce qui a fait toute la différence », affirme A. Khouri. « Cela nous a encouragés à plus d'audace. »

Par exemple, les employés de TAQA étaient obsédés par la question de la confidentialité des documents qu'ils allaient devoir imprimer dans un environnement partagé. En les familiarisant avec certaines fonctionnalités d'impression astucieuses, ils ont été rassurés de constater que même dans un espace commun, ils pouvaient continuer à préserver la confidentialité de leurs documents.

De plus, il était important pour les employés de savoir qu'ils disposeraient d'espaces pour passer des appels personnels, ainsi que d'une multitude de salles de réunions, dans la zone destinée aux clients, pour échanger avec les visiteurs externes, sans interrompre l'activité du bureau.

Ainsi, lorsque les quelque 250 employés de TAQA basés à Abou Dhabi ont commencé à déménager dans les nouveaux locaux, leurs craintes se sont peu à peu évaporées.

« Pour certaines personnes, la transition a pris plus de temps, mais globalement le changement s'est fait très rapidement. Et certains des employés les plus inquiets par rapport au manque d'intimité dans le nouvel espace de travail étaient devenus les plus enthousiastes », précise A. Khouri. « Les salariés ont compris notre démarche. »

Les applications collaboratives intégrées à l'espace ont été un succès immédiat, et les solutions de collaboration media:scape® ont gagné la faveur des employés. Selon A. Khouri, media:scape « a reflété l'essence même de ce qu'est un travail de collaboration efficace ». Depuis le déménagement, de nombreux cadres dirigeants ont demandé à abandonner leurs bureaux individuels pour des espaces collaboratifs.

Le plan d'étage est composé d'un mélange de postes de travail ouverts et d'environnements partagés pour préserver l'intimité des employés. Le mobilier aux couleurs vives évoque la créativité et la convivialité, tandis que les panneaux de verre rehaussés de motifs floraux suggèrent l'énergie et le dynamisme. Les grandes fenêtres qui s'étendent du plancher jusqu'au plafond offrent une vue imprenable sur le golf et la vieille ville d'Abou Dhabi, en mettant en valeur un environnement professionnel à la fois paisible et vivant.

Les réunions clients ont lieu au 25^e étage, au même niveau que la salle de conseil, de nombreuses salles de réunions, l'auditorium et bien sûr le Majlis, lieu d'accueil de l'entreprise.

TAQA est fier des valeurs qui lui ont permis de se hisser au niveau international : la poursuite de l'excellence, une activité sûre et durable, la conviction que l'union fait la force, le courage, la créativité et la confiance. Le nouveau siège de l'entreprise est le reflet de ces valeurs et donne aux employés les moyens nécessaires pour progresser.

« Les individus ont des modes de travail différents, c'est pourquoi nous devons leur offrir différentes options », affirme K. Hag. « En s'habituant à leur nouvel environnement, les personnes les plus inquiètes pour leur intimité ont vu leurs craintes s'apaiser. Je pense qu'à présent, pas un seul employé ne souhaiterait un retour en arrière. »

Comme dans tout changement de culture, il était très important que les dirigeants de TAQA soient les moteurs du projet. Avec l'aide des hauts responsables, l'équipe de projet a pu « saisir le taureau par les cornes », ajoute K. Hag.

« L'aspect le plus gratifiant a été sans doute la réaction de nos employés », affirme-t-il. « Notre environnement de travail stimulant leur a permis de donner le meilleur d'eux-mêmes et le changement les a redynamisés. »

Le nouvel espace est composé d'un mélange de postes de travail ouverts et d'environnements partagés pour préserver l'intimité des employés. Les grandes fenêtres qui s'étendent du plancher jusqu'au plafond offrent une vue imprenable sur le golf et le vieil Abou Dhabi.

GESTURE™

La technologie est le principal moteur des changements qui interviennent dans notre travail, notre vie et notre comportement. Tous les nouveaux appareils que nous utilisons pendant la journée de travail nous permettent de naviguer, constamment et avec fluidité, entre les différentes tâches qui nous sont assignées.

Gesture est le premier siège conçu pour prendre en charge les interactions du corps humain avec les nouvelles technologies. Inspiré des mouvements du corps humain. Créé pour les modes de travail d'aujourd'hui.

L'INTERFACE CENTRALE

Le corps humain est comparable à un système où les mouvements du dos et des jambes sont synchronisés. À l'image du corps humain, le dossier et l'assise de Gesture™ sont reliés et bougent comme un système synchrone, garantissant un maintien parfait. En suivant les mouvements de chaque utilisateur, Gesture™ assure un soutien lombaire constant.



L'INTERFACE DES MEMBRES SUPÉRIEURS

Les mouvements des accotoirs de Gesture™ sont calqués sur ceux des bras des utilisateurs, qui peuvent ainsi se rapprocher davantage de leur surface de travail. Leurs bras et leurs épaules sont soutenus, quels que soient l'appareil utilisé et la taille de la personne. Les accotoirs de Gesture™ sont fixés sous le siège, au niveau du bassin, de manière à soutenir une plus grande diversité de postures et d'utilisateurs, avec une emprise au sol réduite par rapport aux sièges traditionnels.



L'INTERFACE DU SIÈGE

L'assise de Gesture™ est composée d'un rembourrage adaptatif (canaux d'air intégrés dans la mousse) qui réagit à la corpulence des utilisateurs, afin de fournir un même niveau de confort à tous les individus.

Gesture™ est ergonomique et répartit le poids de l'utilisateur pour un confort optimal, pendant de longues heures de travail. La souplesse de ses rebords permet une multitude de postures sans couper la circulation au niveau des jambes. La profondeur du siège est réglable de manière intuitive pour offrir une plus grande personnalisation de l'assise.



THINK®

Lors de son lancement en 2004, le siège Think a été salué dans le monde comme une innovation révolutionnaire. Aujourd'hui, ce siège polyvalent a été entièrement reconçu avec de nouveaux matériaux, de nouvelles technologies et de nouvelles performances, notamment un système intelligent Liveback intégré, qui s'adapte aux utilisateurs de manière inégalée. Composé de moins d'éléments pour un démontage et un recyclage encore plus simples, il ressemble néanmoins toujours à l'emblématique Think. Il a été totalement transformé pour offrir un siège plus intelligent, plus élégant et plus performant. Disponible fin 2014.





B-FREE

La créativité s'épanouit dans les lieux informels et décontractés, où la communication et la collaboration sont facilitées. Ces espaces sont le terrain propice aux idées nouvelles et invitent à l'échange, conditions indispensables à l'innovation. Dans de nombreux bureaux, les espaces informels ne comportent que quelques sièges tout au plus, ils ne favorisent pas le sentiment d'intimité et les nouvelles technologies y sont peu présentes. Pour promouvoir l'innovation, il faut un environnement où tous les employés puissent facilement trouver l'espace idéal pour communiquer avec leurs collègues et collaborer de manière impromptue.

C'est pour répondre à ces besoins que Steelcase a créé B-Free : toute une gamme d'éléments de mobilier modulaires pour tous les espaces de travail. B-Free a été conçu pour créer de multiples espaces facilement reconfigurables, avec des foyers axés sur l'échange, la collaboration et la concentration. En créant de mini-espaces de proximité au sein de l'environnement de travail, B-Free répond aux besoins et aux envies des utilisateurs.



OLOGY

L'objectif principal de tout espace de travail est de promouvoir la santé et le bien-être des employés. Avec un environnement de travail plus sain, l'entreprise protège ses investissements les plus importants et s'assure une productivité, une efficacité et une innovation optimales.

Ology est le premier bureau à prendre en charge la physiologie et la biologie de ses utilisateurs, afin de faire de l'espace de travail un lieu plus sain. Ology intègre des options de réglage de la hauteur pour permettre un changement de postures, un traitement antimicrobien pour éviter la propagation des bactéries, et diverses fonctionnalités d'organisation pour favoriser un environnement de travail sain.



**MEDIA:SCAPE®
TEAMSTUDIO™**

media:scape® TeamStudio™ optimise les conditions nécessaires à l'innovation en améliorant la qualité et la quantité des interactions au sein des groupes de travail. Les équipes sur site et à distance peuvent collaborer à l'aide d'outils analogiques et numériques, de manière directe, simple et égalitaire. Il en résulte un espace qui favorise des relations de confiance, simplifie la collaboration et accélère les processus d'innovation.

TeamStudio™ est une application complète pour les équipes de projets actives et prend en compte la dynamique des échanges vidéo entre les participants sur site et à distance. Son fonctionnement est tout aussi efficace, que la caméra soit activée ou désactivée. Il est idéal pour organiser des sessions de *brainstorming* au sein d'une grande équipe, et convient aussi parfaitement aux sessions en groupe restreint.



**MEDIA:SCAPE®
KIOSK™**

La solution media:scape® Kiosk™ est parfaitement adaptée aux modes de collaboration d'aujourd'hui. La technologie media:scape® embarquée permet aux participants de partager des informations, en toute simplicité. Grâce aux réglages intégrés pour le système audio et l'éclairage, les participants sont assurés de se voir et de s'entendre les uns les autres. La largeur du champ de la caméra parvient à capturer l'image de tous, en limitant les zones en périphérie. Il en résulte une expérience utilisateur optimisée, qui permet aux participants d'être plus concentrés et plus impliqués. Grâce à une emprise au sol limitée, les utilisateurs peuvent exploiter pleinement l'espace immobilier disponible.



**PUCK™ VIRTUEL
DE MEDIA:SCAPE®**

Le nouveau Puck™ virtuel permet à tous les participants d'une réunion de partager du contenu depuis leur tablette ou ordinateur portable, en bénéficiant ainsi de l'expérience media:scape® qui associe les notions d'ouverture, de connectivité et de partage. D'un simple clic sur l'icône du bureau, les participants d'une réunion peuvent facilement partager les informations, où qu'ils se trouvent dans la salle. Ce produit sera prochainement disponible dans la zone Emea.

ROOMWIZARD® II

RoomWizard II est un nouveau système de gestion et de réservation de salles de réunions basé sur la technologie IP. D'utilisation intuitive, l'écran tactile du boîtier RoomWizard II permet de réserver l'espace spontanément. C'est la solution idéale pour gérer les espaces collaboratifs ouverts ou fermés. Le Roomwizard II est dorénavant disponible avec la technologie Gorilla Glass Antimicrobienne pour préserver la santé des utilisateurs.

STATION DE RECHARGE USB

La station de recharge USB permet aux utilisateurs d'accéder au courant via des prises placées judicieusement, afin de répondre à l'évolution des besoins techniques des employés et des espaces de travail. Le nouveau socle est compatible avec Answer, Montage, FrameOne, c:scape, Privacy Wall et V.I.A. Ce produit sera prochainement disponible dans la zone Emea.

DIVISIO™

L'écran de séparation latérale Divisio™ permet à chacun de personnaliser son espace selon le type de tâche à effectuer. Les utilisateurs peuvent facilement retirer l'écran pour collaborer avec leurs collègues ou le placer sur n'importe quelle surface de travail pour créer une zone de travail délimitée, source d'intimité.



<5_MY
SEATING
MICHAEL YOUNG —
GRANDE-BRETAGNE

Le siège <5_MY est un siège visiteur empilable, personnalisable et léger (moins de 2 kg), entièrement fabriqué en fibre de carbone. Il est le fruit d'un savoir-faire artisanal unique et offre aux utilisateurs une expérience hors du commun. Adaptée à une utilisation en intérieur et en extérieur, la structure en fibre de carbone satisfait parfaitement aux impératifs de design. Associant qualités artistiques, précision et sensibilité technique, le siège <5_MY défie les conventions établies et trace la voie vers l'artisanat de demain. Ce produit sera prochainement disponible dans la zone Emea.



SIXFIVEZERO_CO
COLLECTION

Chaise conçue par Lievore Altherr Molina – Espagne. Tables conçues par le studio de design de Coalesse - États-Unis. La collection sixfivezero_CO est composée d'un ensemble complet de chaises visiteurs et de tables basses en bois qui apportent élégance et flexibilité à tout type d'espace. Cette collection est disponible dans diverses hauteurs pour s'adapter à une variété de postures. Légères et empilables, les chaises existent dans une gamme unique de rembourrages et de finitions. Les tables dont les finitions peuvent être personnalisées sont proposées dans divers coloris. Elles créent ainsi des environnements stimulants, parfaitement adaptés aux échanges informels, à la collaboration et à la détente. Ce produit sera prochainement disponible dans la zone EMEA.



MASSAUD™ CONFÉRENCE
COLLECTION
JEAN-MARIE MASSAUD — FRANCE

L'objectif de tout environnement de travail est d'accueillir les conférences, les séances de collaboration et le travail individuel, tout en exprimant la culture et la marque de l'entreprise. Les notions de confort et d'esthétique doivent également être considérées. Le Lounge Massaud est la solution idéale. Associant un design de qualité, le souci du détail, une réalisation soignée, un confort durable et plusieurs fonctionnalités de réglage, il est l'allié de choix au domicile comme au bureau. Ce produit sera prochainement disponible dans la zone Emea.



LAGUNITAS™
COLLECTION
TOAN NGUYEN— ITALIE

Lagunitas™ peut être utilisé aussi bien dans un cadre formel que décontracté, et s'adapter à différents styles et postures de travail. La collection complète de sièges et de tables Lagunitas™ permet de créer un « tiers-lieu » dans tout type d'espace et prend en charge différents modes de travail. Et grâce à ses panneaux hauts et bas, elle peut satisfaire divers niveaux d'intimité. Les coussins dépliant uniques de son dossier permettent à l'utilisateur d'adopter diverses postures inclinées. Les 44 pièces de la collection peuvent se configurer à l'infini, et les sièges et tables Lagunitas™ sont équipés de prises de courant. Ce produit sera prochainement disponible dans la zone EMEA.