

NUMERO 7

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

360.steelcase.com

Tension entre l'homme  
et la technologie

Les nouvelles solutions qui  
répondent à la nouvelle réalité  
de l'espace de travail

Un espace immobilier  
résilient

L'espace comme un système  
adaptatif

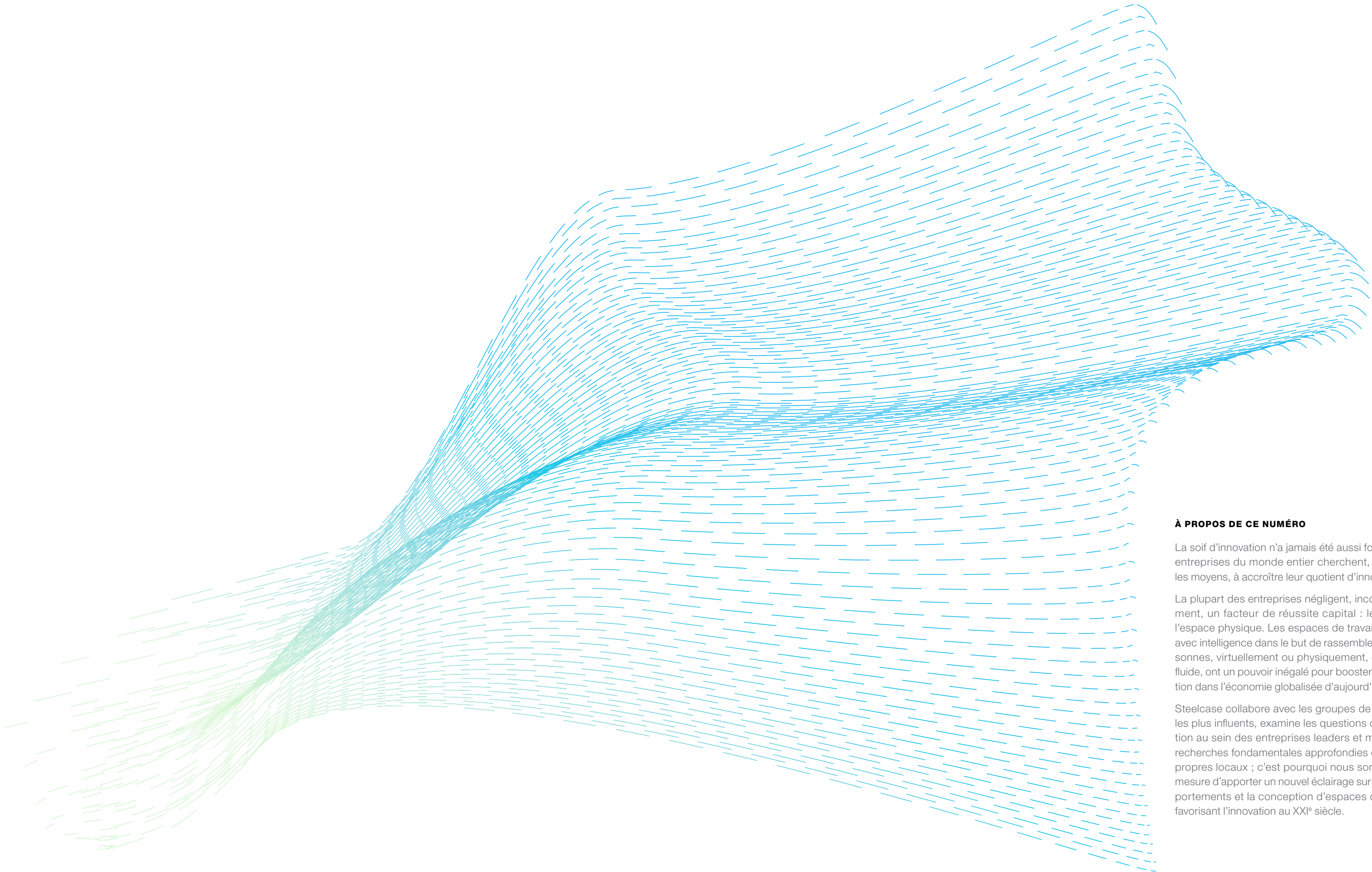
Santé : le changement  
s'impose

Chaque moment a son  
importance

360°

Le  
nouveau  
Q.I.

AUGMENTEZ VOTRE  
QUOTIENT D'INNOVATION



**À PROPOS DE CE NUMÉRO**

La soif d'innovation n'a jamais été aussi forte et les entreprises du monde entier cherchent, par tous les moyens, à accroître leur quotient d'innovation.

La plupart des entreprises négligent, inconsciemment, un facteur de réussite capital : le rôle de l'espace physique. Les espaces de travail conçus avec intelligence dans le but de rassembler les personnes, virtuellement ou physiquement, de façon fluide, ont un pouvoir inégalé pour booster l'innovation dans l'économie globalisée d'aujourd'hui.

Steelcase collabore avec les groupes de réflexion les plus influents, examine les questions d'innovation au sein des entreprises leaders et mène des recherches fondamentales approfondies dans ses propres locaux ; c'est pourquoi nous sommes en mesure d'apporter un nouvel éclairage sur les comportements et la conception d'espaces de travail favorisant l'innovation au XXI<sup>e</sup> siècle.



**TÉLÉCHARGEZ L'APP  
« STEELCASE 360 »  
GRATUITEMENT SUR ITUNES.**

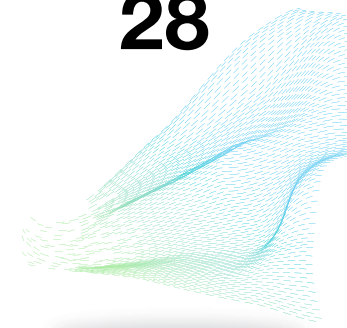


Recherchez le « magazine Steelcase 360 » dans le kiosque.  
Compatible avec l'ipad. Nécessite ios 3.2 ou version supérieure.

**Steelcase®**

## Sommaire

28



### Augmentez votre quotient d'innovation : le nouveau Q.I.

Le Q.I. prend un nouveau sens, les entreprises du monde entier cherchant, par tous les moyens, à accroître leur quotient d'innovation. La plupart négligent, inconsciemment, un facteur de réussite capital : l'espace physique. Les espaces de travail conçus avec intelligence dans le but de rassembler les personnes, virtuellement ou physiquement, de façon fluide, ont un pouvoir inégalé pour booster l'innovation dans l'économie globalisée d'aujourd'hui.

### 72 Santé : le changement s'impose

Chaque moment a son importance.



### 58 Le Design en réponse à la tension existant entre l'homme et la technologie

La technologie modifie totalement nos modes de travail. Lisez cet article pour découvrir comment, grâce à de nouvelles solutions, les travailleurs parviennent à réduire la tension ainsi provoquée dans l'espace de travail.

### 10 Un espace immobilier résilient

Les temps difficiles ne durent pas, contrairement aux entreprises résilientes. Elles prospèrent même lorsque d'autres périssent. Une stratégie immobilière innovante permet de préparer le terrain pour une entreprise résiliente.

#### Rubriques

4 Perspectives

26 Tendances 360

56 Solutions reposant sur les connaissances

114 Le développement durable à l'honneur

102 Courbe d'apprentissage

118 Un leader en action

120 Atomes et particules

#### 6 Q&R avec Andrew Zolli

L'auteur, le leader d'opinion et le consultant Andrew Zolli explique en quoi la résilience représente ce dont toute entreprise a besoin, surtout à l'heure actuelle.

#### 80 Comptes-rendus sur les travailleurs nomades

De nouvelles recherches de Coalesse apportent un éclairage sur les habitudes de travail nomades.

#### 18 L'hospitalité au travail

Workspring aide les entreprises à repenser leur espace immobilier.

#### 94 Comment les nouvelles technologies modifient l'enseignement

Ouvrir la voie aux MOOC (cours en ligne ouverts et massifs) et aux autres formes d'écoles virtuelles qui transforment radicalement l'enseignement, à tous les niveaux.

#### 68 Repenser Think®

Même un produit révolutionnaire peut être amélioré.

#### 104 10x10

10x10 s'engage à améliorer le sort des jeunes filles défavorisées à travers le monde, via l'éducation. L'entreprise lutte notamment contre la propagation du SIDA et promeut des solutions en faveur de la paix dans le monde.

**360°**

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

360.steelcase.com

#### PARTICIPEZ À LA CONVERSATION

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

**Ou bien envoyez-nous un e-mail à l'adresse 360magazine@steelcase.com.**

facebook.com/steelcase

twitter.com/steelcase

youtube.com/steelcase

#### LE MAGAZINE 360 SUR L'IPAD

Recherchez le « magazine Steelcase 360 » dans le kiosque. Compatible avec l'iPad.

Nécessite iOS 3.2 ou version supérieure.





# Perspectives

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



**RITU BAJAJ, PATRICIA KAMMER, ET FRANK GRAZIANO**  
Chercheurs chez Steelcase WorkSpace Futures  
Pour comprendre les comportements liés à une collaboration et une innovation créatives, les chercheurs de Steelcase WorkSpace Futures Ritu Bajaj, Frank Graziano et Patricia Kammer ont travaillé pendant plusieurs années et ont rassemblé leurs connaissances en un ensemble de principes qui ont influé sur la conception du nouveau centre d'innovation de Steelcase. R. Bajaj, qui a travaillé comme architecte en Inde et qui possède un master en conception de produits centrés sur l'humain, a appliqué son expertise dans les techniques ethnographiques, pour diriger une expérience pilote, avec un prototype grandeur nature du centre. Frank Graziano est diplômé en design et possède un master des Beaux-Arts. Il a mené des enquêtes stratégiques en innovation, dans de grandes entreprises et à l'Institut du design de Stanford. Diplômée en décoration d'intérieur, P. Kammer a dirigé des recherches fondamentales et comparatives et son rôle a été capital dans la synthèse des découvertes de l'équipe pour la programmation des conceptions.

**▲ CHERIE JOHNSON, JAMES LUDWIG, ET ALLAN SMITH**  
Steelcase  
Cherie Johnson, James Ludwig et Allan Smith ont la même conviction : les expériences et les résultats positifs sont le fruit de conceptions centrées sur l'utilisateur et reposant sur des recherches expérimentales rigoureuses. En tant que directrice du design du nouveau centre d'innovation de Steelcase, C. Johnson a, tout au long du projet, travaillé en étroite collaboration avec J. Ludwig et A. Smith, dont les équipes se sont déplacées au sein de l'espace de travail. C. Johnson est diplômée en design d'intérieur et a rejoint Steelcase après presque 15 années d'expérience au sein d'un grand cabinet d'architectes. Architecte et concepteur, J. Ludwig a vécu et travaillé à Berlin avant de rejoindre Steelcase en 1999. La formation universitaire d'A. Smith porte à la fois sur le commerce et l'histoire de l'art et sa carrière chez Steelcase s'étend sur près de 20 ans, avec notamment une mission récente de trois ans en France.

**▲ CHRIS CONGDON ET GALE MOUTREY**  
Steelcase  
Chris Congdon et Gale Moutrey sont d'ardents défenseurs de l'idée selon laquelle les entreprises sont capables de gagner en résilience et d'accroître leurs performances. Pour cela, elles doivent soigneusement sélectionner les espaces dans lesquels les employés sont rassemblés. C. Congdon est directrice de la communication relative à la recherche et rédactrice en chef du Magazine 360 ; G. Moutrey est vice-présidente en communication de la marque. Elles collaborent avec les plus grandes entreprises pour les aider à repenser le rôle stratégique de leur environnement physique.

« Les objectifs ou la raison d'être d'une entreprise sont profondément ancrés dans ses gènes et pour y répondre, il lui suffit d'associer sa stratégie, sa marque et sa culture », explique G. Moutrey. « Le fait de créer des espaces adaptés permet de concrétiser cette idée aux yeux des employés et de matérialiser les objectifs de l'entreprise », ajoute C. Congdon. « Ces espaces adaptés sont des écosystèmes diversifiés d'environnements de travail, plébiscités par les collaborateurs car ils s'y sentent plus performants. »

**▲ MARTIN OBERHÄUSER ET SEBASTIAN STRUCH**  
oberhaeuser.info  
Le fondateur du studio de design oberhaeuser.info à Hambourg, Martin Oberhäuser, et le graphiste Sebastian Struch, ont créé l'infographie qui illustre notre principe « Accroître l'innovation » et les Tendances 360°. M. Oberhäuser est passionné par la visualisation de données complexes et la conception informationnelle, qui selon lui, doivent toujours être simples à utiliser et esthétiques. S. Struch est designer indépendant dans différentes disciplines. Outre le design dans le domaine de l'information, il travaille également dans le design relatif aux entreprises et aux emballages. Selon lui, un bon design doit toujours susciter une émotion chez l'utilisateur.

**ALLISON ARIEFF**  
Auteur freelance au New York Times  
Allison Arieff a mis à contribution sa vision de journaliste, pour écrire un article sur les dernières innovations produits de Steelcase. Basée à San Francisco, elle est rédactrice en chef et chargée de la stratégie de contenu chez SPUR, un groupe de réflexion spécialisé dans l'urbanisme et les politiques d'aménagement. De plus, elle collabore régulièrement au New York Times, à Wired, à Design et dans d'autres titres. Elle a également exercé le métier d'éditeur par le passé et a été responsable du contenu chez IDEO, de 2006 à 2008.

**▲ SHUJAN BERTRAND**  
Coalesse  
Avec 13 années d'expérience en tant que dessinateur et concepteur industriel, Shujan Bertrand collabore avec le groupe Coalesse de Steelcase pour traduire le point de vue des utilisateurs en nouveaux produits, capables de soutenir les travailleurs créatifs, aussi bien à domicile que dans l'espace de travail. Elle a dirigé des projets de stratégie en conception pour Samsung, Microsoft, Fujitsu, Procter & Gamble et d'autres marques grand public leaders. Spécialiste expérimentée en innovation, elle a pour principe d'exploiter les connaissances acquises pour générer de nouvelles prises de conscience ; le but étant d'obtenir des conceptions qui suscitent de fortes réactions émotionnelles.





Q&R AVEC

# Andrew Zolli

Ouragans. Sécheresses. Récessions. Pannes de réseaux. Conflits géopolitiques. Il semble que notre quotidien soit fait de perturbations et de crises.

C'est pour cette raison que la résilience est vitale pour les entreprises, selon Andrew Zolli, co-auteur de l'ouvrage « Resilience: Why Things Bounce Back », qui traite de l'effondrement de certaines entreprises face aux bouleversements, tandis que d'autres prospèrent. Les entreprises résilientes ne s'appuient pas sur un plan unique pour bâtir leur avenir ; elles font preuve, en revanche, d'agilité, de coopération et de réactivité. Dans la tourmente, elles font plus que survivre : elles prospèrent. Comment se crée la résilience ? Pour commencer, il faut bénéficier de cadres intermédiaires impliqués et permettre aux réseaux sociaux de l'entreprise de s'étendre considérablement.

A. Zolli est directeur général et animateur de PopTech, un réseau d'innovation très influent à travers le monde, qui étudie les principales forces ayant une influence sur l'avenir et développe de nouvelles approches face aux défis les plus complexes, à l'échelle internationale. Il a travaillé avec les entreprises comme Nike, American Express et GE pour les aider à comprendre l'évolution de l'environnement opérationnel mondial, tout en leur montrant comment exceller dans un monde de plus en plus incertain.

## « L'innovation et la résilience sont étroitement liées. »

**Les crises semblent davantage faire partie de notre quotidien aujourd'hui. Est-ce la raison pour laquelle la résilience est un sujet d'actualité si brûlant ?**

Oui, tout à fait. Si l'on considère la seule année 2012, nous avons subi une vague de chaleur qui a littéralement fait fondre le tarmac de l'aéroport de Washington, D.C ; la moitié des États-Unis a déclaré un état d'urgence fédéral en raison de la sécheresse la plus étendue du siècle ; la plus grande coupure de courant de l'histoire a fait plonger un neuvième des habitants de la planète (l'ensemble de la population indienne) dans le noir ; sans oublier l'ouragan Sandy ; et tous ces événements sont liés au réchauffement climatique.

Ce genre d'incertitude permanente est en train de devenir la norme. Non seulement nous subissons davantage de perturbations, mais leurs conséquences sont de plus en plus difficiles à prévoir. Cela s'explique par le fait que le monde entier est relié à des niveaux inattendus : le climat, les sources d'énergie et les systèmes financiers, sociaux et politiques sont tous interconnectés et difficiles à observer. Pire encore, nous faisons preuve de cécité intellectuelle, sous différentes formes, dès lors qu'il s'agit de changement brutal. Notre cerveau est entraîné à répondre à certaines formes de changements, mais pas à d'autres ; c'est pourquoi nous nous étonnons sans cesse que nos modèles ne soient pas aussi nuancés que le monde dans lequel nous vivons. Lorsqu'on associe complexité, interconnectivité et cécité, qu'on relie les systèmes ensemble et qu'on y exerce une pression, on obtient les pics d'instabilité ou les crises dont je parlais tout à l'heure.

**Quels en sont les impacts sur les individus et les entreprises ?**

Évidemment, toutes ces perturbations du système sont coûteuses, que ce soit les crises financières, les sécheresses, les pénuries alimentaires, les ouragans, etc. L'année 2011, la dernière année pour laquelle nous ayons des données, fut la plus coûteuse de l'histoire de l'humanité en termes de catastrophes naturelles, et 2012 devrait l'être d'avantage encore. Mais ce n'est que le début. Il faut également comptabiliser les coûts indirects : l'augmentation des coûts de l'assurance et les difficultés croissantes d'une planification à long terme. Sans compter le stress subi par les individus, qui peut être moins visible, mais tout aussi dévastateur.

**Pouvez-vous nous donner un exemple d'entreprise résiliente ?**

Lorsque l'ouragan Katrina s'est abattu sur la côte du golfe du Mexique, les habitations ont été littéralement submergées. Les gens ont tout perdu : leurs biens, leur argent, leurs papiers d'identité. Hancock Bank, l'une des principales banques régionales, a même perdu 90 de ses 115 succursales et son siège fut anéanti. L'électricité était coupée, les ordinateurs étaient hors service et les bureaux inondés, mais la banque a trouvé une solution ingénieuse : elle a aménagé des tentes et des tables de jeu en guise de guichets, puis elle a prêté, sur le champ, à toute personne qui en avait besoin, cliente de la banque ou non, 150 € en liquide. Et ce, sans exiger de carte d'identité. Pour la banque, il s'agissait là d'un acte de confiance radical au sein de la communauté.

# « L'environnement physique recèle une puissance considérable pour bâtir de la confiance, de la coopération et des comportements résilients. »

Au cours des premières semaines qui ont suivi l'ouragan, Hancock a prêté de la sorte 40 millions d'euros en liquide. Et quel fut le résultat ? 99,6 % des prêts furent remboursés et les actifs nets de la banque augmentèrent de 1 milliard d'euros dans les 90 jours suivant l'ouragan, à mesure que les gens transféraient leur argent vers la banque. C'est typiquement ce genre de réaction flexible, adaptée à une situation donnée, qui définit une entreprise résiliente ; et elle n'est pas dictée par la direction. Elle provient des cadres intermédiaires, qui ont compris et ont été motivés par les valeurs de leur institution.

### D'où vient ce type de résilience ?

Différents facteurs sont à l'origine de la résilience. Elle est surtout présente dans les entreprises qui possèdent une culture rigide, mais des stratégies souples. Il s'agit d'entreprises faisant preuve d'une culture de prise de risque modérée, mais continue, qui sont flexibles et capables de s'adapter aux circonstances.

Fait intéressant, il ne s'agit pas d'environnements où les personnes sont consensuelles ; au contraire, la plupart de ces entreprises acceptent la diversité des opinions. Elles emploient des individus qui voient le monde différemment, réfléchissent à un même problème, à des faits identiques, mais sous différents angles.

Un autre facteur clé de la résilience des entreprises est la confiance : les gens doivent être prêts à se fier les uns aux autres et à coopérer en cas de problème. La résilience est ce que nous appelons « adhocratie », c'est-à-dire qu'elle implique une multitude de petites collaborations entre de nombreux acteurs différents ; elle est rarement due à une planification descendante. C'est pourquoi elle est l'apanage des entreprises où règnent la confiance, la diversité et la collaboration.

### Comment l'entreprise développe-t-elle des solutions ad hoc ?

Pas de la manière que vous pourriez imaginer. Le cliché d'une direction en crise est soit représenté par un PDG visionnaire hyper-ambitieux, soit par un activiste/agitateur extérieur à l'entreprise. Cependant, lorsqu'on est confronté à des perturbations, il est difficile pour les responsables de donner des ordres à leurs équipes, car ils n'ont pas une bonne connaissance de la situation ; à l'inverse, les individus en première ligne, eux, n'ont pas de vision d'ensemble. La véritable force d'une entreprise résiliente provient de ses cadres en contact avec l'opérationnel.

Lorsqu'ils sont fortement interconnectés et que l'improvisation est culturellement acceptée, ils peuvent tirer profit des valeurs et de la mission qu'ils partagent pour être créatifs et réagir face à une crise. Ils n'ont pas à attendre l'aval de la direction. Comme il n'existe pas de règles, ils peuvent les inventer selon la situation. Et ce faisant, ils peuvent accomplir des prouesses.

Les employés de la banque Hancock ont compris que le principe élémentaire défendu par leur institution était d'aider les individus à atteindre leurs objectifs financiers.

Ce n'est ni le conseil d'administration, ni le PDG, qui ont décidé d'ériger ces tentes et ces guichets. Ce sont ces cadres intermédiaires, motivés par leur créativité et l'improvisation.

### Comment peut-on créer ce type de collaboration lorsqu'une entreprise n'est pas confrontée à une catastrophe ?

La capacité à résister face à une perturbation découle en grande partie des décisions prises dans les moments de répit et de calme. La résilience émerge de quatre capacités élémentaires.

La première est l'aptitude à bâtir une capacité de régénération lorsque tout va bien. Elle se mesure par la santé de la culture de l'entreprise, son niveau de tolérance au risque, la force de ses réseaux sociaux internes et externes, la santé physique et mentale des individus, sa tolérance à la diversité, son adaptabilité et son niveau de confiance. La capacité d'auto-renouvellement est l'aspect le plus important de la résilience et elle est proactive, et non réactive.

La deuxième capacité liée à la résilience est l'aptitude à être à l'écoute du changement, à ressentir toute perturbation imminente. Cela implique d'écouter les signaux les plus faibles, les événements qui sont aujourd'hui à la limite du cadre, mais qui peuvent vite se transformer en bouleversements majeurs. Cela veut dire également qu'il faille interpréter ces signaux, se préparer à différentes formes de changements et accepter une réflexion basée sur des scénari imaginés.

La troisième capacité concerne les réactions face aux perturbations et l'application d'une réponse adhocratique improvisée, comme nous l'avons vu précédemment.

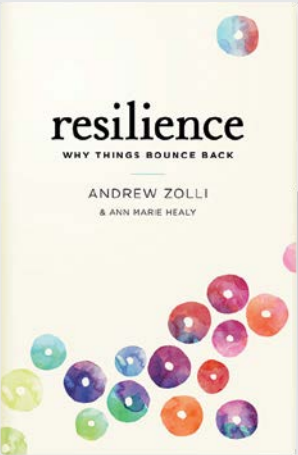
Enfin, il faut considérer l'apprentissage, les transformations et les leçons tirées de nos réactions ; nous devons refaçonner nos méthodes de création, de capacités, et de préparation face aux changements à venir. Est dite résiliente une entreprise qui maîtrise parfaitement toutes ces exigences, pas seulement l'une d'entre elles.

### L'espace physique d'une entreprise a-t-il avoir une influence sur sa résilience ?

Absolument. L'environnement physique recèle une puissance considérable pour bâtir de la confiance, de la coopération et des comportements résilients.

Les humains sont des êtres sociaux et notre préférence va aux environnements naturels. Nous aimons également nous trouver dans des endroits où nous sommes seuls, tout en partageant le contexte d'autrui. Lorsque les individus occupent ce type d'environnement, leurs niveaux de cortisol chutent et leurs comportements sociaux et leur niveau de confiance augmentent.

Il existe cependant tant d'espaces professionnels comparables à des boxes sans âme, dans lesquels les employés sont enfermés, loin de la lumière du soleil et de la nature. Ils sont totalement dépourvus de tout ce que l'humain recherche dans son environnement. À l'inverse, les espaces conçus précisément pour reproduire les environnements dans lesquels nous sommes naturellement peu stressés, offrent des avantages considérables en termes de performance et de résilience.



Pour bâtir des relations de confiance et de la coopération, il faut modifier les espaces dans lesquels nous souhaitons voir émerger cette confiance. Nous devons placer les individus dans des environnements naturellement à même d'engendrer ces comportements, où ils sont moins stressés, moins inquiets et plus à l'aise.

### Les gens sont mobiles et les entreprises souvent très dispersées. Comment faire en sorte que des individus disséminés aux quatre coins de la planète puissent travailler ensemble ?

Il existe une étude très connue, réalisée dans les années 1970, sur la façon dont les gens trouvent du travail via leurs réseaux. La plupart trouvaient un emploi non pas directement par les personnes qu'ils connaissaient, mais indirectement, par leur intermédiaire. C'est ce qu'on appelle un « lien faible » : une connaissance de votre connaissance. Les chercheurs ont également découvert que la plupart des gens accédaient à des éléments nouveaux via ces liens faibles, que ce soit un nouveau travail ou de nouvelles informations. Par conséquent, si l'on recherche de nouvelles données, le fait de disposer de nombreux liens faibles, souvent via les réseaux sociaux actuels, peut s'avérer très utile. Mais si l'on essaie de produire ou de synthétiser un nouveau travail ou de nouveaux produits, il faut des relations proches et solides.

Les meilleures équipes sont composées de petits groupes de personnes intimement liées, qui ont chacune de vastes réseaux de liens faibles. Elles sont au contact d'idées et de modes de pensée très différents. Elles sont constamment exposées à de nouvelles idées et informations, qu'elles partagent ensuite avec leurs petits groupes de collègues proches. Le fait d'être intégrée à un grand réseau de

liens faibles fait, de chacune d'elles, de meilleures collaboratrices. Twitter est un bon exemple de technologie qui aide les gens à maintenir et à utiliser un grand réseau de liens faibles. Et par la suite, lorsqu'il est nécessaire de travailler plus étroitement avec les autres, on peut se rencontrer, se parler au téléphone ou via la vidéoconférence pour des échanges plus approfondis ; ce qui permet de développer une relation solide avec ses collaborateurs.

L'astuce consiste à choisir les espaces adaptés au type de travail à accomplir. Imaginons que nous allons concevoir un nouveau produit. Si nous faisons partie d'une équipe, nous devons établir des relations très solides ensemble. Les équipes les plus efficaces sont composées de petits groupes de personnes très proches qui ont chacune un grand réseau de liens faibles ; des personnes qui connaissent bien les membres de leur équipe et qui disposent de nombreuses sources d'informations, de connaissances et d'une grande motivation.

### Certaines entreprises ont récemment décidé de rappeler dans les bureaux, les employés qui étaient en télétravail à leur domicile. Qu'est-ce que cela implique pour le travail à distance ?

Les entreprises réalisent que les gens ont besoin de créneaux pour la collaboration en face à face, qu'ils ne peuvent pas toujours travailler à distance. Elles sont nombreuses à en prendre conscience. Elles repeuplent, dans une certaine mesure, leurs espaces, et reconnaissent la valeur considérable d'une communication en face à face et le besoin des gens de travailler ensemble. Notre intellect est conçu pour les échanges avec nos semblables... 🟢



# UN ESPACE IMMOBILIER RÉSILIENT :

## L'espace comme un système adaptatif

Par Chris Congdon  
et  
Gale Moutrey

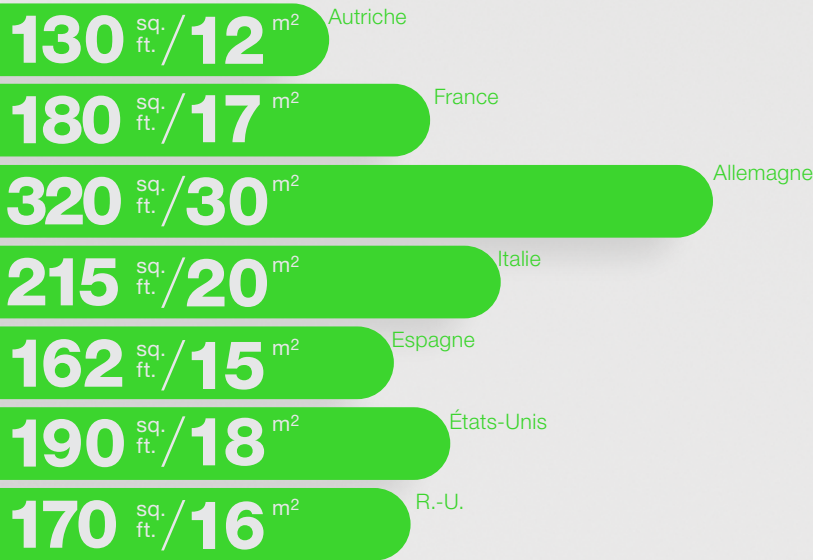
Dans ce tourbillon d'incertitude qui semble nous emporter crise après crise, les dirigeants recherchent de nouvelles capacités et stratégies qui aideront leurs entreprises à prospérer dans cette nouvelle économie mondialisée. Parallèlement à ce phénomène, dans une époque de complexité inégalée, on assiste à l'émergence de l'étude sur la résilience. Les scientifiques, les économistes, les responsables gouvernementaux et les psychologues travaillent pour tenter de comprendre comment les systèmes, les entreprises et les gens peuvent s'adapter à un environnement en perpétuel changement.

Dans son nouvel ouvrage, « Resilience, Why Things Bounce Back », l'auteur Andrew Zollé emprunte des notions à l'écologie et à la sociologie pour définir la résilience « comme la capacité d'un système, d'une entreprise ou d'une personne à conserver sa raison d'être et son intégrité face aux bouleversements. » Il suggère que « même si nous ne parvenons pas à contrôler les remous liés à ces incertitudes, nous pouvons apprendre à construire des navires plus performants. »

La notion de résilience est généralement exprimée en termes liés à l'économie, aux marchés, aux écosystèmes ou aux individus, mais rarement en relation avec l'espace immobilier d'une entreprise. Les grands professionnels de l'immobilier cherchent à accroître la flexibilité de leurs portefeuilles, mais nombreux sont ceux qui omettent de considérer un point : comment mieux exploiter ces ressources en développant des stratégies de résilience. Chez Steelcase, nous nous sommes demandé comment le concept de résilience pouvait s'appliquer à la création d'espaces dans lesquels les employés d'une entreprise peuvent coexister. Pourrions-nous construire une stratégie permettant de tirer profit des complexités d'aujourd'hui et de nous adapter face à l'accélération des mutations ? En changeant d'orientation de manière souple, tout en restant économiquement viable, l'immobilier pourrait-il devenir un système adaptatif permettant de mieux prendre en charge la stratégie, la marque et la culture d'une entreprise ? Pourrions-nous développer un « navire plus performant », grâce à l'immobilier ? Nous pensons que la réponse à toutes ces questions est oui.



UNE OPPORTUNITE GLOBALE  
Espace par employé en 2013



Il y a dix ans, l'espace moyen attribué à chaque employé aux États-Unis était d'environ 23 m². On estime que dans cinq ans, cet espace chutera à environ 14 m² et les autres pays sont en passe de suivre cette même tendance.

Les entreprises mondialisées ont l'opportunité non seulement de réduire leur espace immobilier, mais également d'accroître les performances de leurs collaborateurs.

**La résilience n'implique pas seulement une réduction de la taille ; elle suppose aussi des améliorations.**

UNE APPROCHE DURABLE

Les chercheurs définissent la résilience comme la capacité à s'adapter aux bouleversements, tout en maintenant sa raison d'être et son intégrité. L'exploration et l'application de certains des principes de la résilience fournissent un cadre pour l'élaboration de stratégies immobilières, dans le but de parvenir à cette capacité d'adaptation.

Lorsqu'une stratégie immobilière intègre ces idées, elle peut générer une approche plus durable, qui peut non seulement résister à l'instabilité de l'économie, mais permettre également de bâtir des relations de confiance et une coopération ; ce qu'A. Zolli définit comme « la capacité des gens à collaborer lorsque la situation l'exige. » Cette stratégie est à l'origine d'espaces immobiliers qui permettent d'accroître le nombre des interactions entre les individus, au travail, et de créer des communautés professionnelles résilientes, via des réseaux sociaux, solides, basés sur la confiance et capables de prospérer même dans les situations les plus difficiles.

Afin de faire face à l'accélération des changements, les entreprises ont, jusqu'à aujourd'hui, mis en place des stratégies de travail alternatives, telles que le télétravail, les tiers lieux et le travail mobile. Ces stratégies ont été mises en œuvre pour limiter les dépenses liées à l'immobilier, tout en soutenant les objectifs de l'entreprise, telles que l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des employés ou la réduction de l'empreinte carbone. Le concept qui sous-tend la notion d'espace de travail alternatif a été défini pour la première fois par IBM, en 1989. Mais c'est seulement au cours des cinq dernières années que la plupart des entreprises (80 % selon une étude récente) s'en sont saisies pour réduire les coûts immobiliers et soutenir les employés qui sont désormais davantage mobiles.

Globalement, les stratégies de travail alternatives ont permis de réduire la taille des biens immobiliers d'environ 6 à 10 %, selon CoreNet Global. Une mise en place plus large des stratégies de travail alternatives aurait permis de réduire davantage la taille des biens, cependant, seul un cinquième des employés sont actuellement engagés dans des programmes de travail alternatifs. De plus, certaines entreprises qui ont mis en place ces stratégies, dans le but de réduire leur espace immobilier, se retrouvent souvent avec des locaux inoccupés : 11 % des employés qui utilisent ces espaces de travail alternatifs disposent toujours d'un bureau qui leur est attribué.

Les stratégies de travail alternatives n'ont permis que des réductions modestes de la taille des biens immobiliers, mais la tendance se poursuit. Il y a dix ans, l'espace moyen attribué à chaque employé aux États-Unis atteignait environ 23 m² ; aujourd'hui, il est de 17 à 18 m² et devrait chuter pour se rapprocher des 14 m² dans cinq ans. L'Europe affiche des chiffres similaires,

selon la société immobilière internationale Cushman & Wakefield : les bureaux italiens sont en moyenne de 20 m², les bureaux français de 17 m², les bureaux anglais de 16 m², les bureaux allemands de 30 m² et les bureaux autrichiens de 12 m².

Bien que cette tendance de baisse des coûts soit encourageante, les entreprises sont de plus en plus conscientes que les stratégies de travail alternatives peuvent être uniquement efficaces lorsqu'elles font partie d'une approche plus large, qui prenne en considération à la fois l'efficacité et la rentabilité. Cela débute par la prise de conscience que le travail est avant tout une démarche intrinsèquement sociale et que pour réussir, les gens ont besoin des autres, d'un accès aux nouvelles technologies et de lieux qui rassemblent ces deux éléments. Comme le formule un de nos collègues chercheurs, « l'espace de travail est le premier réseau social qui ait existé ». Ainsi, l'espace est perçu, par les dirigeants, comme un élément clé de la réussite d'une entreprise.

LES LIEUX OU LES GENS VEULENT TRAVAILLER

Par le passé, les gens devaient se déplacer à leur bureau pour travailler. S'ils ne se trouvaient pas sur les lieux, ils ne pouvaient pas communiquer avec leurs collègues, ni accéder au système informatique de l'entreprise, ni aux fichiers imprimés. Bref, s'ils n'étaient pas à leur bureau, ils ne pouvaient pas travailler. Puis, les nouvelles technologies ont permis de couper le cordon avec certains lieux de travail spécifiques, chaque individu a pu accéder à l'économie globale et la baisse des coûts est devenue primordiale.

Les nouvelles technologies nous ont laissé entrevoir l'idée que nous pourrions économiser de l'argent en reconsidérant notre approche du travail et notre conception traditionnelle sur l'espace de travail. Avons-nous réellement besoin de bâtiments ? Les employés pourraient-ils travailler simplement depuis leur domicile et communiquer de manière virtuelle ? L'entreprise pourrait-elle réduire ses coûts intrinsèques et ses dépenses immobilières de manière drastique, en mettant en œuvre des stratégies alternatives liées à l'espace de travail ? Les entreprises uniquement préoccupées par une baisse des coûts et qui cherchent, avant tout, à rassembler davantage de personnes, dans des espaces plus restreints, ont fait une amère expérience, selon Peter Shannon, Directeur général de Jones Lang LaSalle, société immobilière internationale. « Elles y ont laissé quelques plumes. Les équipes ne pouvaient pas réellement collaborer, les employés se sont sentis déconnectés et les responsables ont constaté un déclin de la créativité et de la productivité. »

Aujourd'hui, certaines entreprises commencent à demander à leurs équipes de revenir au bureau, afin de favoriser la collaboration et rapprocher ainsi tous les acteurs du groupe.

Malgré les nombreux avantages et inconvénients mis en avant concernant la colocation, par rapport au travail à distance, les professionnels de l'immobilier s'accordent sur un point : ces discussions ont permis à un plus grand nombre de prendre conscience du rôle considérable de l'environnement physique sur les performances et les résultats d'une entreprise.

Les grandes entreprises savent que cela implique bien plus que le simple regroupement de personnes dans des bâtiments à leurs noms. Cela signifie dépasser la simple question de l'esthétique de l'environnement pour créer des lieux qui aident véritablement les gens à s'engager davantage dans leur travail, à bâtir une relation de confiance avec leurs collègues à distance et innover plus rapidement. « Les entreprises ont tiré les leçons de leurs expériences passées et elles cherchent aujourd'hui à créer des environnements professionnels dans lesquels les gens ont réellement envie de venir pour travailler », explique P. Shannon.

LES TENSIONS ACTUELLES

Avant de chercher à créer des lieux qui optimisent les performances des individus et des entreprises pour lesquelles ils travaillent, il faut comprendre les tensions qui existent actuellement et concevoir des solutions en conséquence :

- Plus nos appareils nous permettent d'être mobiles, plus nous avons besoin de lieux fixes pour nous retrouver et collaborer.
- Plus les technologies sont petites, plus nous avons besoin d'espace pour partager et communiquer des données efficacement avec les autres.
- Plus nous générons des données et plus nous avons besoin d'espaces pour leur donner du sens.
- Plus nous travaillons en collaboration, plus nous avons besoin de temps personnel.
- Plus nous travaillons à distance, plus nous avons besoin de nous retrouver entre collègues.
- Plus nous avons besoin de virtualité, plus nous recherchons la réalité physique.

Voilà le rôle que l'espace peut et doit jouer. Dans une économie de plus en plus interconnectée et interdépendante, les espaces réunissant les individus comptent plus que jamais.

Il ne s'agit pas uniquement d'une occasion pour bâtir des bureaux plus petits, mais pour créer des lieux qui attirent les gens, car c'est là qu'ils sont les plus performants. Des espaces qui offrent aux individus qui les utilisent des expériences actuelles ou futures significatives. Des environnements de travail où les entreprises résilientes peuvent croître et prospérer.



Les éléments d'une stratégie immobilière résiliente

Regroupement

Concevoir l'environnement de manière à rapprocher étroitement une diversité d'individus, de ressources, d'outils et d'idées, tout en obtenant le niveau de densité adéquat (ni trop vide, ni surpeuplé).

Le regroupement favorise un enrichissement mutuel entre les gens, le partage de leurs idées et de leurs expériences au sein d'espaces qui les rassemblent. Ces lieux sont conçus pour renforcer les interactions entre les individus, qu'ils travaillent côte à côte ou sur plusieurs continents.

Modularité

Créer des espaces ayant une structure modulaire, utilisant une architecture intérieure, du mobilier et des composants technologiques intégrés, facilement reconfigurables et évolutifs selon les besoins des entreprises, surtout pendant les périodes de croissance rapide ou de perturbations.

La modularité nécessite une conception adaptée, avec un équilibre entre les espaces équipés pour le travail individuel et de groupe, dont certains sont attribués à des individus et à des équipes, et d'autres sont partagés. La capacité des utilisateurs à sélectionner eux-mêmes les espaces où ils seront les plus efficaces permet à l'ensemble de l'environnement de répondre à l'évolution des besoins de l'entreprise.

Retour d'informations

Le retour d'informations concernant l'espace physique permet aux entreprises de connaître les aménagements qui fonctionnent et ceux qui ne fonctionnent pas, de modifier l'espace de travail et de continuer à répéter les procédures et à évoluer. Il faut donc développer un système diversifié de données quantitatives et qualitatives, qui peut alerter l'entreprise sur le besoin d'un changement progressif ou rapide.

En employant également les concepts de regroupement et de modularité, le retour d'informations permet à l'entreprise de reconfigurer ses espaces de manière rapide et dynamique, et d'éviter ainsi les interruptions d'activité.

CONSTRUCTION D'UNE STRATEGIE IMMOBILIERE RESILIENTE

À partir de notre étude sur la résilience, nous avons dégagé trois principes. Ceux-ci forment le cadre que nous avons développé pour la création d'espaces immobiliers capables de s'adapter en souplesse aux changements de circonstances et à l'évolution de l'entreprise, tout en continuant à répondre aux objectifs de celle-ci.

N°1 LE REGROUPEMENT

A. Zolli écrit que la « résilience est souvent optimisée par un regroupement adapté, qui réunit étroitement des ressources. Il s'agit d'un regroupement très spécifique, caractérisé par une certaine densité et diversité des talents, des ressources, des outils, des modèles et des idées. »

Pour qu'une stratégie immobilière soit dite résiliente, elle doit intégrer ce principe comme un élément fondamental et promouvoir l'enrichissement mutuel des individus, des idées et des expériences, au sein d'espaces qui les rapprochent. Ces espaces doivent être conçus de manière à accroître les interactions des gens, qu'ils travaillent seuls ou en équipes, côte à côte ou sur différents continents.

Ce type d'espace améliore autant la qualité que la quantité des interactions humaines, lorsque les individus possèdent les outils et les expériences les plus pertinents : un accès simple et rapide aux collègues, les outils dont les gens ont besoin pour effectuer leur travail et les technologies qui améliorent leurs performances.

Grâce à nos recherches en conception continues sur les comportements des individus au travail, nous savons que pouvoir décider de son lieu et de son mode de travail est indispensable pour les employés, si l'on veut s'assurer de leur satisfaction et de leur implication. Les espaces qui prennent en charge les divers modes de travail existants et qui garantissent le bien-être physique, social et intellectuel des individus sont ceux qui leur permettent d'être le plus efficace dans leur travail.

Forts de cette connaissance, nous avons développé un concept que nous appliquons dans nos propres espaces, ainsi que chez nos clients : l'espace de travail interconnecté. Il favorise le choix et le pouvoir de décision des individus sur leurs espaces de travail, au sein d'un écosystème d'espaces, avec trois fonctionnalités clés :

- **Un éventail d'espaces :** toute une variété d'espaces attribués et partagés, conçus à la fois pour le travail individuel et le travail en équipe.
- **Une variété de positions :** des espaces conçus pour accompagner les mouvements.
- **Une diversité de présences :** des espaces qui prennent en charge des expériences différentes de présences, à la fois physiques et virtuelles, et un partage d'informations analogiques et numériques.

Ce concept crée des espaces de travail permettant aux individus de décider de leur lieu et de leur mode de travail, c'est-à-dire de leur « endroit préféré » : le lieu idéal, n'importe où sur le site, selon le type de travail qui doit être effectué et dans l'environnement nécessaire pour y parvenir. Il en résulte un écosystème d'espaces conçus pour renforcer les interactions entre les individus, tout en réduisant globalement les coûts et la superficie de l'entreprise.

Cette approche permet à une entreprise de « produire plus avec moins ». Elle l'encourage à exploiter les complexités du monde actuel pour repenser entièrement la question de l'espace immobilier, au-delà d'une simple réduction de superficie. Le gain ainsi obtenu peut influencer sur les résultats de l'entreprise de manière bien plus large que la seule diminution des coûts. En effet, un espace immobilier résilient représente, pour toutes les entreprises, un investissement dans ses ressources essentielles : ses employés.

N°2 LA MODULARITÉ

Certaines caractéristiques structurelles des systèmes résilients leur permettent d'assurer une continuité en se réorganisant de manière dynamique, lorsque les circonstances l'exigent. « Bien que ces systèmes puissent paraître complexes en apparence, ils ont généralement une structure interne modulaire simple, avec des composants qui peuvent s'imbriquer les uns avec les autres, un peu comme des Legos », écrit A. Zolli. « Cette modularité permet à un système d'être aisément reconfiguré en cas de perturbation, évite que les pannes survenues dans une partie du système ne se propagent à l'ensemble et garantit une mobilisation des ressources adaptées à la situation. »

Une stratégie immobilière résiliente reproduit ce principe lorsqu'elle est conçue pour créer un équilibre entre les espaces destinés à un travail individuel ou de groupe ; certains étant attribués à des individus et à des équipes, et d'autres, étant partagés. La capacité des utilisateurs à sélectionner eux-mêmes les espaces où ils seront les plus efficaces permet à l'ensemble de l'environnement de répondre à l'évolution des besoins de l'entreprise.

Concernant les propriétés physiques des espaces résilients, la modularité intègre une architecture intérieure, un mobilier et des technologies, afin de permettre une configuration et une adaptation simples ; celles-ci sont nécessaires pour soutenir les types d'espaces dont les entreprises ont besoin, à toutes les étapes de leur développement, surtout pendant les périodes de changements rapides et de bouleversement.

Ces espaces restent vitaux, en raison de l'évolution des besoins des utilisateurs et l'impact de facteurs extérieurs sur la situation des entreprises. En effet, ils sont capables de se transformer en fonction des circonstances, sans nécessiter d'augmentation de la superficie globale ni des coûts d'exploitation.

Les espaces résilients sont conçus pour garantir un maximum de performance. Chaque mètre carré contribue à l'efficacité des personnes présentes. Cette prise de conscience nous a amenés à remettre en question notre conception traditionnelle de l'espace immobilier. Nous nous sommes demandés pourquoi toute l'attention était généralement portée sur le plan horizontal et rarement sur le plan vertical.

Grâce à une recherche et à un développement plus poussés, nous avons étudié de quelle manière l'espace vertical peut élargir le rôle généralement attribué aux murs ; plus que de simples séparateurs, ils sont de véritables supports de communication, de collaboration et de concentration, éléments essentiels à l'intensification des interactions humaines. Nous pensons que le plan vertical est un élément capital dans la création d'un espace de travail interconnecté. Il agit comme un soutien à un espace immobilier résilient, lorsqu'il est conçu autant pour le travail intellectuel que comme simple support.



N°3 LE RETOUR D'INFORMATIONS

« Des économies aux écosystèmes, presque tous les systèmes résilients utilisent des mécanismes performants de retours d'informations, pour déterminer à quel moment un changement soudain est sur le point de se produire ou un seuil critique va être franchi », écrit A. Zolli. « Nous baignons dans un monde emplí de capteurs et les retours d'informations que ces capteurs transmettent sont un outil puissant pour le contrôle des performances des systèmes et la consolidation de leur résilience ; surtout lorsque ces données sont corrélées à d'autres, issues d'autres systèmes de ce type. »

Les responsables du patrimoine immobilier et leurs équipes doivent appliquer ce même principe, afin de s'assurer qu'ils utilisent des mécanismes de retours d'informations fonctionnant de manière continue et régulière. Ceux-ci doivent signaler à quel moment un changement est requis ou une action nécessaire face à des problèmes critiques.

« Le cycle d'une activité est extrêmement dynamique et élastique. Comme l'environnement évolue, on ne peut pas toujours prévoir quelle direction l'entreprise doit emprunter, c'est pourquoi il est nécessaire de renforcer sa réactivité. La flexibilité en matière d'immobilier est tellement plus importante aujourd'hui que par le passé », explique P. Shannon de JLL.

Bien que les tâches de collecte et d'analyse des retours d'informations permettant de définir les stratégies immobilières globales puissent paraître insurmontables, il existe de nombreux moyens pour capturer les données. Les espaces eux-mêmes fournissent aux entreprises les informations permettant de définir les stratégies immobilières. Les systèmes de programmation avancés intégrés dans des espaces individuels et de groupe peuvent suivre l'utilisation de l'espace, avec des analyses en temps réel, qui effectuent des mesures et génèrent des rapports sur les modes de réservation, l'éclairage, la température, etc.

Le groupe chargé de l'immobilier au sein de PricewaterhouseCoopers surveille étroitement les données de performance des espaces de travail, pour chacune des agences appartenant à leurs membres. Pour cela, il note à quel moment les membres accèdent au réseau de PwC, s'enregistrent sur le serveur hôte depuis les appareils numériques ou utilisent une carte d'accès. Les données sont recueillies chaque jour et segmentées par ligne de service (conseil juridique, assurance, etc.) et par type d'employé (partenaire,

directeur, employé). « Les détails sont essentiels », explique Steve Adams, responsable de la stratégie de PwC relative aux espaces de travail, aux États-Unis. « On doit se demander : qui vient au travail ? Les gens profitent-ils de nos programmes de mobilité ? »

Chaque mois, les informations actualisées sur les performances de l'espace de travail sont mises à la disposition des responsables de PwC et des partenaires qui gèrent les marchés et les locaux, via un tableau de bord Web interne et un référentiel de documents. Ces données indiquent quelles personnes se rendent à leurs bureaux et montrent l'utilisation des salles de conférences et même la réactivité des autres agences, selon leur liste de clients, leur emplacement et la composition de leurs activités.

« Si vous ne disposez pas de ces informations pour gérer votre espace de travail, c'est comme si vous deviez diriger une entreprise sans bilan. Il est indispensable de comprendre comment nos environnements professionnels fonctionnent », explique S. Adams. (Pour connaître un autre moyen innovant de mesurer les performances de l'espace de travail, voir l'article « Stratégie commerciale », en regard de cette page).

Comme dans tout bilan, les données de performances de l'espace de travail ne révèlent qu'une partie de la réalité. Selon S. Adams, comme pour la plupart des entreprises impliquées dans l'économie de la connaissance, « ce sont nos collaborateurs qui font notre richesse. Ce sont eux qui servent nos clients, c'est pourquoi nous voulons nous assurer qu'ils bénéficient de la meilleure expérience possible. » Cette expérience se traduit par un soutien aux travailleurs mobiles et un espace de travail qui attire les plus talentueux, qui les encourage à s'impliquer, qui communique la marque de l'entreprise et qui soutient la mise en place de relations favorisant la collaboration, la confiance entre les individus et la culture de l'entreprise.

Les enquêtes sur les espaces de travail peuvent être un moyen efficace pour les entreprises d'analyser et de mesurer les expériences des employés, pendant leur travail. Steelcase propose à ses clients tout un éventail d'enquêtes qui fournissent des données sur la mobilité, la collaboration, la satisfaction des employés, ainsi que d'autres mesures. Nous utilisons ces enquêtes pour mesurer l'efficacité de notre propre portefeuille immobilier international.

ORGANISATIONS RÉSILIENTES

Les deux plus importantes dépenses, ainsi que les deux ressources les plus précieuses d'une entreprise, sont ses employés et son parc immobilier. Les deux sont intimement liées. Le parc immobilier peut et devrait être utilisé davantage pour créer de la valeur pour l'entreprise, en améliorant les performances des employés. C'est là que réside son principal intérêt pour l'entreprise.

Dans un monde constamment secoué par des crises, la résilience peut être un facteur de réussite, que ce soit pour un individu, un groupe ou une entreprise. « Nous pouvons concevoir, même reconcevoir, des entreprises, des institutions et des systèmes pour mieux absorber les perturbations, fonctionner dans des conditions très variées et passer plus sereinement d'un événement à un autre », explique A. Zolli.

Une stratégie immobilière résiliente, basée sur les principes du regroupement, de la modularité et des retours d'informations, permet de créer des communautés de personnes plus solides au sein de l'espace de travail. Elle leur permet de mieux s'adapter au changement, de réagir plus rapidement et efficacement sur un marché mondial en constante évolution, tout en collaborant et en coopérant mieux. Imprégnés d'une confiance mutuelle, les individus sont plus performants, plus innovants et donc plus résilients. Et les individus résilients sont la condition sine qua non d'une entreprise résiliente. ●

STRATÉGIE COMMERCIALE

L'utilisation de grandes quantités de données pour développer des espaces de travail plus efficaces

17 à 18 m². Il s'agit de l'espace généralement attribué à un professionnel, actuellement, aux États-Unis. Dans cinq ans, ce chiffre passera à 13 m², selon CoreNet. Au siège international de Steelcase, ce chiffre est en moyenne de 14,4 m². « Bien que cela équivaut à près de 2,8 m² de moins qu'il y a deux ans, la question qu'il convient de se poser est la suivante : comment ces espaces prennent-ils en charge la communication et la collaboration ? Dans quelle mesure peuvent-ils s'adapter à une nouvelle technologie ou à de nouveaux processus de travail ? Quel sera leur degré de résilience dans le futur ? Il s'agit là de questions auxquelles les entreprises, quelles qu'elles soient, peuvent difficilement répondre », explique Dave Lathrop, directeur de WorkSpace Futures et de la stratégie chez Steelcase. Mais l'entreprise utilise de nouvelles méthodes de recherche pour évaluer les performances des espaces de travail « et les résultats que nous obtenons sont plus précis, plus détaillés et plus nuancés que par le passé », explique D. Lathrop.

Par exemple, les recherches ont montré que les conversations du matin sont davantage axées sur le travail et que les échanges informels se produisent plus souvent en fin d'après-midi, bien que ces deux types de discussions aient lieu dans le même espace. D. Lathrop estime que « le matin, les gens démarrent sur les chapeaux de roues et sont concentrés sur leurs tâches. À mesure que les projets s'intensifient et lorsqu'ils prennent fin, il y a davantage d'échanges, de partages de points de vue sur les événements et de discussions sur les résultats. » Dans le nouvel espace de travail, les gens communiquent davantage avec leurs collègues qui sont légèrement éloignés d'eux, mais sur le même étage, à la fois en face à face et via email, la vidéo et les SMS. « Nous pensons que comme ces personnes ont travaillé ensemble pendant quelques années, elles connaissent celles qui sont à proximité, mais doivent entrer en contact avec celles qui sont un peu plus loin », estime D. Lathrop.

On peut obtenir des informations aussi détaillées, grâce à des capteurs (d'environ la taille d'un badge) portés par les employés, qui enregistrent avec précision les données sur leurs mouvements et leurs conversations, pendant quelques semaines : mouvements corporels, niveau d'énergie lors des conversations, présence ou non dans les locaux de l'entreprise, espaces utilisés et interactions constatées. « En analysant ces données, nous pouvons suivre la transmission de l'information à travers l'entreprise, la diversité des connexions, les espaces de travail utilisés le plus, le degré de connexion des personnes, leur relation avec les autres membres de leur équipe, ainsi que d'autres informations de ce

type », précise D. Lathrop. « Étant donné que la plus grande partie de la valeur produite par une entreprise provient des interactions des individus entre eux, il est vital de connaître les types d'espaces qui prennent le mieux en charge ces interactions. »

L'équipe de D. Lathrop travaille avec Sociometrics Solutions, une agence lancée par une équipe de MIT Media Lab, entreprise avec laquelle collabore Steelcase depuis de longues années. Sociometrics a développé les capteurs et le logiciel qui permettent d'analyser les données collectées. Ben Waber, PDG de Sociometrics, compare ce fonctionnement à celui des équipes de baseball, qui ont mis au vestiaire leur intuition et leurs observations dans l'évaluation des joueurs, pour passer à des statistiques détaillées ; une idée révolutionnaire développée dans le film « Le Stratège ». « Et c'est précisément le principe du « Stratège » que nous appliquons à l'entreprise. Nous empruntons un processus qui s'est avéré très qualitatif sur le long terme et nous utilisons les données comme une aide à la prise de décisions.

« Si vous demandez aux gens à qui ils ont parlé hier, leurs réponses s'avèreront exactes à environ 30 %. Ils indiqueront les personnes qu'ils connaissent le plus ou qu'ils apprécient. Il ne s'agit pas de malhonnêteté de leur part, mais ils ne parviennent tout simplement pas à retenir ce genre de détail. En revanche, si l'on suit leurs interactions, on obtient des données très détaillées et précises. » Il est à noter que les gens ne sont pas identifiés individuellement. Ils sont pris en compte dans une équipe et seules les données collectées sont analysées. Les informations individuelles sont conservées de manière confidentielle. « En somme, ces informations nous offrent la possibilité d'adapter nos conceptions et applications, comme jamais nous n'aurions pu le faire par le passé », ajoute D. Lathrop.





**L'hospitalité au**

# TERA VAIL

## **Les visiteurs**

de l'espace de travail optimisé du Workspring, au quatrième étage du bâtiment Inland Steel Building, gratte-ciel historique de Chicago, ne pourront plus jamais voir le bureau traditionnel de la même manière. En effet, ce site pionnier de Steelcase a modifié notre point de vue pour toujours, avec un espace de travail diversifié et attrayant, qui aide les entreprises à repenser leur superficie immobilière et à faire appel à des salariés de plus en plus mobiles. Il offre, en outre, aux équipes de projets, des espaces de collaboration stimulants.

Le concept d'« hospitalité au travail » de WorkSpring a pour objectif de répondre à tous les besoins élémentaires des salariés (tableaux, papier, fournitures, repas complets et snacks) et de favoriser ainsi la qualité de leurs résultats.

De la même manière qu'un club de fitness de pointe met à la disposition de ses membres les équipements les plus modernes, un environnement confortable et des services personnalisés aux besoins, Workspring fait sien le concept de « consommation collaborative », un modèle commercial en progression, basé sur le partage, plutôt que sur l'appropriation des ressources.

John Malnor, Vice-président des initiatives de croissance de Steelcase, définit ces espaces comme « charismatiques ».

Il s'agit là d'une option attrayante pour les entreprises qui ne disposent pas de l'espace immobilier nécessaire (ou des ressources financières suffisantes) pour héberger des réunions de groupes ou d'équipes. Il en va de même pour le personnel hors site, les employés satellites et les professionnels indépendants qui recherchent un espace professionnel de qualité pour travailler et accueillir leurs clients.

Et cela fournit aux entreprises un espace revigorant et neuf, loin du bureau quotidien, pour gérer les projets stratégiques. Ce nouveau cadre donne la priorité à un lieu raffiné, avec des outils modernes et des sièges ergonomiques. Le concept d'« hospitalité au travail » de WorkSpring a pour objectif de répondre à tous les besoins élémentaires des salariés (tableaux, papier, fournitures, repas complets et snacks) et de favoriser ainsi la qualité de leurs résultats.

« Lorsque vous pénétrez dans les lieux, les gens connaissent votre nom, vous avez le sentiment d'être important, que l'on se soucie de vous, et lorsque vous quittez les lieux, vous êtes, nous l'espérons, en meilleure forme qu'à l'arrivée », explique J. Malnor. « Nous voulons faire en sorte que tous les éléments éveillent la curiosité et l'intérêt de nos utilisateurs. Nous souhaitons que les gens se sentent tellement bien qu'ils ne puissent plus se passer de nous. »

Enfin, notre objectif implique une très grande optimisation de l'expérience de travail : le service de Workspring rappelle celui des hôtels cinq étoiles, destinés aux membres en « coworking », qui utilisent les suites pour des sessions de groupe. Tous les équipements nécessaires sont mis à disposition, tels que l'accès à Internet sans fil sécurisé, des casiers personnels, les boissons préférées des hôtes et la vidéoconférence HD.

« Nous sommes là dès que vous en avez besoin mais ne vous dérangeons pas quand ce n'est pas le cas. » Selon J. Malnor, cela s'apparente à un service de conciergerie. « Nous voulons aider les gens à faire leur travail le mieux possible ».

« Les clients ne se focalisent pas sur le mobilier. Ils le considèrent comme partie intégrante de l'expérience proposée. C'est grâce à notre connaissance du travail que nous nous différencions sur le marché. Nous savons comment créer une expérience de qualité », explique Mark Greiner, responsable de l'expérience Steelcase au sein de l'entreprise.

Steelcase a établi un partenariat avec les hôtels Marriott pour développer un espace Workspring au sein du Redmond Marriott Town Center, en périphérie de Seattle, dans l'état de Washington. Il s'agit d'un espace de près de 560 m<sup>2</sup>, conçu pour les voyageurs d'affaires et tous ceux qui sont à la recherche d'environnements collaboratifs pour des réunions en petit comité.

Frank Graziano, chercheur senior chez Steelcase en développement de concepts commerciaux, au sein du groupe WorkSpace Futures, voit dans ces partenariats de tiers lieux, un potentiel illimité. « Nous leur avons ouvert le champ des possibles », affirme-t-il. « Ces espaces sont-ils un avant-goût des environnements de travail de demain, c'est-à-dire d'ici 10 à

**« Workspring fait sien le principe de la consommation collaborative, un modèle commercial en progression, basé sur le partage, plutôt que sur l'appropriation des ressources. »**



15 ans ? Il s'agit de la première étape que nous franchissons collectivement pour répondre à ce marché. Il nous faudra un peu de temps pour le développer. »

Les prémices de Workspring datent de 2006, lorsque les chercheurs de Steelcase ont mis en évidence deux tendances significatives en matière d'espace de travail : une émergence accélérée des nouvelles technologies permettant aux gens de « travailler de n'importe où », à l'aide de leurs appareils mobiles, d'une part ; et des problématiques commerciales de plus en plus complexes, nécessitant de multiples points de vue et une collaboration en groupe, d'autre part.

M. Greiner a constaté que les changements dans l'économie d'entreprise et un environnement beaucoup plus compétitif obligeaient les entreprises à trouver des moyens permettant de « générer davantage de valeurs aux yeux de leurs clients ».

En s'inspirant, en partie, d'ouvrages tels que « The Experience Economy » de B. Joseph Pine II et James H. Gilmore, qui insiste sur l'importance de l'expérience des clients dans la stimulation de la croissance économique, M. Greiner a mené les chercheurs à « créer une expérience de travail qui serait davantage valorisée » par les clients de Steelcase.

« Ce ne sont pas uniquement les produits que nous fabriquons qui importent pour notre avenir. C'est l'expérience que nous parvenons à créer. »

L'équipe a consacré deux années en recherche et développement pour produire l'espace Workspring. Le premier site (le bâtiment de 460 m<sup>2</sup> basé au 12 East Ohio, dans le quartier River North de Chicago) a ouvert ses portes à l'automne 2008. Il était principalement axé sur le marché de la collaboration en équipe et des réunions de groupe.



Workspring fournit un accès aux technologies de pointe, telles que media:scape qui s'intègre dans l'environnement de travail pour connecter les individus et les faire collaborer plus efficacement.



Quant au site bien plus spacieux basé au 30 W. Monroe, il a ouvert ses portes en janvier 2013, avec un plus large éventail d'espaces de travail. Selon J. Malnor, il comprend « tous les outils que Steelcase a développés jusqu'à aujourd'hui ».

Quatre marchés distincts sont ciblés : le « coworking » en entreprise pour les individus, les réunions collaboratives et de groupe, les projets sur le long terme et les événements sociaux ; toutes ces activités sont associées à des espaces éclairés par la lumière naturelle « où l'on circule librement, où l'on se sent bien et où l'accent est mis sur le respect environnemental », explique Danielle Galmore, directrice du développement de nouvelles activités chez Steelcase et directrice générale de Workspring. Le site peut s'enorgueillir d'un « forum de coworking » et d'une « bibliothèque » destinée aux tâches individuelles réalisées dans le calme et aux réflexions nécessitant de la concentration. Il comporte également des isolas, sept styles de salles de collaboration avec des sièges permettant différentes positions, des espaces d'échanges entre ces salles pour les pauses et des zones privées pour les conversations téléphoniques.

Dans un monde où « les individus sont de plus en plus détachés de leurs bureaux », M. Greiner estime que Workspring offre une alternative inédite et dynamique. « Ce dont il est réellement question, c'est de groupes travaillant dans une société très mobile. »

Et ce travail est effectué dans un climat économique où davantage d'entreprises recherchent des solutions collaboratives en matière d'espace immobilier, qui représente une ressource fixe nécessitant beaucoup de capitaux. Selon M. Greiner : « Les entreprises se demandent: pourquoi acheter quelque chose alors que je peux le partager lorsque j'en ai besoin ? »

Pour J. Malnor, l'emplacement exceptionnel du 30 W. Monroe à Chicago (sélectionné pour son dynamisme, son statut historique, sa beauté architecturale, l'accès aux moyens de transport, ses restaurants et tous ses autres services) fait du Workspring un site extrêmement attractif.

« Dans cet espace, pour un prix inférieur à celui du plus petit bureau en location à Chicago, vous pouvez occuper un bureau d'angle avec fenêtre, bénéficier d'un bureau privé, assister à une réunion avec une équipe ou bien accueillir 40 personnes pendant la journée. Vous pouvez choisir de vous installer dans un espace individuel ou de groupe. Vous pouvez décider de votre niveau d'implication et du type d'espace de travail que vous souhaitez utiliser. Très peu d'entreprises peuvent proposer ce genre de services. »

Il est intéressant de noter, par exemple, que les gigantesques salles de conférences de nombreuses entreprises, sont la plupart du temps laissées inoccupées.

Workspring permet aux employeurs d'accéder au nec plus ultra, que ce soit dans les technologies, les espaces, le mobilier ou l'emplacement », mais uniquement lorsque cela s'avère nécessaire, explique M. Greiner, qui précise que Workspring est également apprécié pour ses initiatives écologiques. « L'argent dépensé pour les questions relatives à l'espace, est selon eux, optimisé : ils le dépensent lorsqu'ils en ont besoin, pour les motifs qu'ils jugent nécessaires. »

Quant aux employés hors site et les professionnels indépendants, Workspring propose un espace connecté, haute performance, différent du domicile ou de la chambre d'hôtel.

Au 30 W. Monroe, parmi les services offerts par le Workspring, on compte une adhésion mensuelle pour un accès journalier illimité, un programme limité allant jusqu'à cinq journées entières par mois, ou un pass journalier. Les salles, de configuration flexible, peuvent être loués pour des sessions de groupe, pendant des demi-journées ou des journées entières ; les groupes peuvent bénéficier de l'utilisation exclusive de suites sécurisées pour les longs projets qui s'étendent sur plusieurs semaines ou mois. Workspring héberge également des événements sociaux pour les entreprises, des présentations, des programmes éducatifs, avec la possibilité de bénéficier des services d'un traiteur.

L'expérience Workspring débute dès votre arrivée sur les lieux. Des membres du personnel formés accueillent les visiteurs, qui peuvent survoler les dernières informations sur un iPad fourni par le Workspring, tout en dégustant une tasse de café ou un bon petit-déjeuner.

« Vous remarquerez que vous entrez par la cuisine », précise J. Malnor. « Où se réunit-on généralement lorsque l'on est à la maison ? Dans la cuisine bien sûr. Il y a quelque chose de très fort qui nous unit, lorsque nous partageons notre nourriture. C'est simplement une caractéristique sociale propre à notre espèce.

« Dans un espace Workspring, on vous accueille avec le sourire. Nous savons si vous êtes allergique à l'arachide ou si vous préférez le café au lait, ou bien un latte plutôt qu'un cappuccino. Nous connaissons votre siège préféré, près de la fenêtre. Nous en savons probablement plus sur vous que la plupart de vos collègues de travail, car nous sommes attentifs à chacun de vos gestes et souhaitons faire tout notre possible pour vous faciliter la vie. »

« Dans un monde où les individus sont de plus en plus détachés de leurs bureaux, Workspring offre une alternative inédite et dynamique. Ce dont il est réellement question, c'est de groupes travaillant dans une société très mobile. »



Cela passe par une alimentation légère et saine, mais aussi par l'installation de casiers pour les effets personnels. Nous mettons également à votre disposition des fournitures très variées, comme des feutres recyclables, des lingettes désinfectantes, des brosses adhésives pour les vêtements et des câbles électriques. La sécurité étant primordiale, des cartes d'accès sont remises aux personnes et des caméras de sécurité ont été installées dans chaque pièce. Des précautions spécifiques sont prises pour les clients d'entreprises qui exigent une certaine intimité lors des réunions relatives à des lancements de produits ou à des sujets confidentiels.

Garantir le bien-être des employés constitue le cœur de métier de Workspring et l'engagement phare de la marque. C'est pourquoi nous portons une attention toute particulière aux détails de l'environnement de travail. Les concepteurs de cet espace, qui possède de nombreuses baies vitrées, garantissent aux utilisateurs « une belle vue », quel que soit l'endroit où ils sont placés, explique J. Malnor. « Lorsque vous vous déplacez dans cet espace, vous remarquez que là où votre regard se porte, il existe une ouverture sur l'extérieur avec de la lumière naturelle. Un sentiment de dynamisme rejaillit presque partout, avec des éléments végétaux et un décor esthétique. Ce sont ces petites touches qui donnent à cet espace une part d'humanité. »

Workspring propose aux employés hors site et aux professionnels indépendants un espace connecté, de haute performance, très différent du domicile ou de la chambre d'hôtel.



« Dans cet espace, pour un prix inférieur à celui du plus petit bureau en location à Chicago, vous pouvez vous asseoir à un bureau d'angle avec fenêtre, bénéficier d'un bureau privé, assister à une réunion avec une équipe ou bien accueillir 40 personnes pendant la journée. »



Workspring est une option attrayante pour les entreprises qui ne disposent pas de l'espace immobilier nécessaire (ou des ressources financières suffisantes) pour héberger des réunions de groupes ou d'équipes. Il en va de même pour le personnel hors site, les employés nomades et les professionnels indépendants qui recherchent un espace professionnel de qualité pour travailler et accueillir leurs clients.

Workspring modifie la vision traditionnellement associée au bureau, en offrant une diversité de solutions qui permettent aux entreprises de repenser leur espace immobilier et de séduire ainsi des employés de plus en plus mobiles.



Selon F. Graziano de WorkSpace Futures, l'équipe de recherche a « beaucoup travaillé, afin de développer une offre mettant l'expérience à l'honneur » pour Workspring. L'accent est mis sur un accueil raffiné des hôtes par des équipes « agissant avec discrétion, humilité et gentillesse, sans jamais les déranger dans leur travail. » Tout a été mis en œuvre pour assurer une atmosphère accueillante : du bleu clair, la couleur phare du Workspring, sur certains murs, pour évoquer le repos de l'esprit, jusqu'aux porte manteaux recouverts de feutre dans les casiers, pour éviter les bruits d'entrechoquement. F. Graziano nomme ces prévenances des « micromoments » qui finissent par s'ajouter les uns aux autres : « C'est l'ensemble de ces petites attentions qui créent une expérience, des moments intangibles qui, une fois associés, forment un sentiment très agréable pour les visiteurs. »

Pour preuves, les réactions des clients : les enquêtes montrent que la satisfaction de la clientèle est extrêmement élevée, avec une note moyenne de 5 sur 5 lorsqu'il s'agit de recommander Workspring à d'autres. « Les gens reviennent grâce à la très grande hospitalité que nous leur offrons », explique D. Galmore, qui a effectué les analyses préliminaires et participé au développement de la marque Workspring et de son modèle de service. « Dans un monde où nous devons davantage compter sur nous-mêmes, nous apprécions que des tiers soient présents pour nous aider. Les personnes interrogées sont surtout attirées par le fait que nous leur proposons une expérience fortement orientée sur l'accueil »

Workspring fournit également à des clients soucieux de leurs dépenses, un accès à une technologie de pointe et des outils modernes, tels que media:scape et la vidéoconférence HD.

Grâce à son approche unique et à un design contemporain, l'expérience Workspring répond aux besoins d'une grande diversité d'acteurs sur le marché. Elle

permet à des start-up « de jouer dans la cour des grands, grâce à l'immense espace dont elles disposent ». Elles bénéficient d'un environnement élégant dans lequel elles peuvent « se mettre en avant pour gagner des contrats très importants, sans pour autant dévoiler à leur client qu'elles travaillent, en réalité, dans un petit local », explique J. Malnor. Cela répond également à une niche, « lorsque le coffee shop s'avère trop bruyant et trop public, et le bureau pas suffisamment social, stimulant ou exaltant. Cette solution offre le juste milieu. Il s'agit d'un espace plus personnel et plus excitant que le bureau. »

Ce type d'expérience a attiré la curiosité d'IDEO, société de conseil leader en design et innovation, installée à Palo Alto, en Californie et qui entretient des liens historiques avec Steelcase. L'entreprise, qui a joué un rôle majeur dans le développement de produits révolutionnaires, tels que la première souris d'Apple et le siège Leap de Steelcase, collabore avec Steelcase sur un site Workspring® pilote, au sein d'un bâtiment de son campus de Californie.

Considéré comme un site personnalisable qui « s'accordera parfaitement à l'état d'esprit » de Palo Alto, il s'agit, selon J. Malnor, d'un « prototype déployé sur le marché », qui servira aussi bien IDEO et ses clients, que d'autres clientèles. « Ce sera un Workspring californien, un espace très captivant, informel et créatif », se réjouit J. Malnor.

Les sites de Chicago et de Californie mettent en lumière un autre besoin vital auquel répondent les bâtiments de type Workspring : « Partout, les promoteurs luttent pour peupler leurs bâtiments », explique M. Greiner. « Il s'agit d'une nouvelle occasion exceptionnelle d'intégrer un élément, comme un site Workspring, et de valoriser ainsi l'espace. »

Les locataires du bâtiment Inland Steel Building de Chicago, par exemple, bénéficient non seulement de

la proximité et des services pratiques du Workspring, mais aussi de tarifs spéciaux pour les adhérents et pour l'utilisation des salles. Il s'agit de l'optimisation d'un espace, au sein d'un bâtiment, qui peut encourager les locataires à rester plus longtemps et même à payer davantage pour leur loyer.

« Nous sommes impatients de voir jusqu'où peut aller une telle expérience. J'aimerais qu'elle se concrétise plus globalement », affirme D. Galmore, qui voit la possibilité d'élargir et de faire évoluer le modèle de service Workspring à travers plusieurs plateformes, via des franchises, des filiales et des partenariats avec les propriétaires d'immeubles et autres commerces. « Toutes les pièces d'un puzzle réellement fascinant se sont mises en place. »

Finalement, selon M. Greiner, tout l'intérêt de Workspring réside dans l'expérience exaltante dont bénéficient les clients, dans un environnement professionnel qui dépasse le cadre quotidien et habituel.

« On peut comparer cette expérience à un délicieux gâteau. Ce que les clients attendent de nous, ce n'est pas qu'on leur donne tous les ingrédients, ni même la recette. De plus en plus, ils exigent qu'on leur apporte le gâteau tout fait, sur un plateau d'argent. Et avec Workspring, c'est précisément ce que nous faisons. »

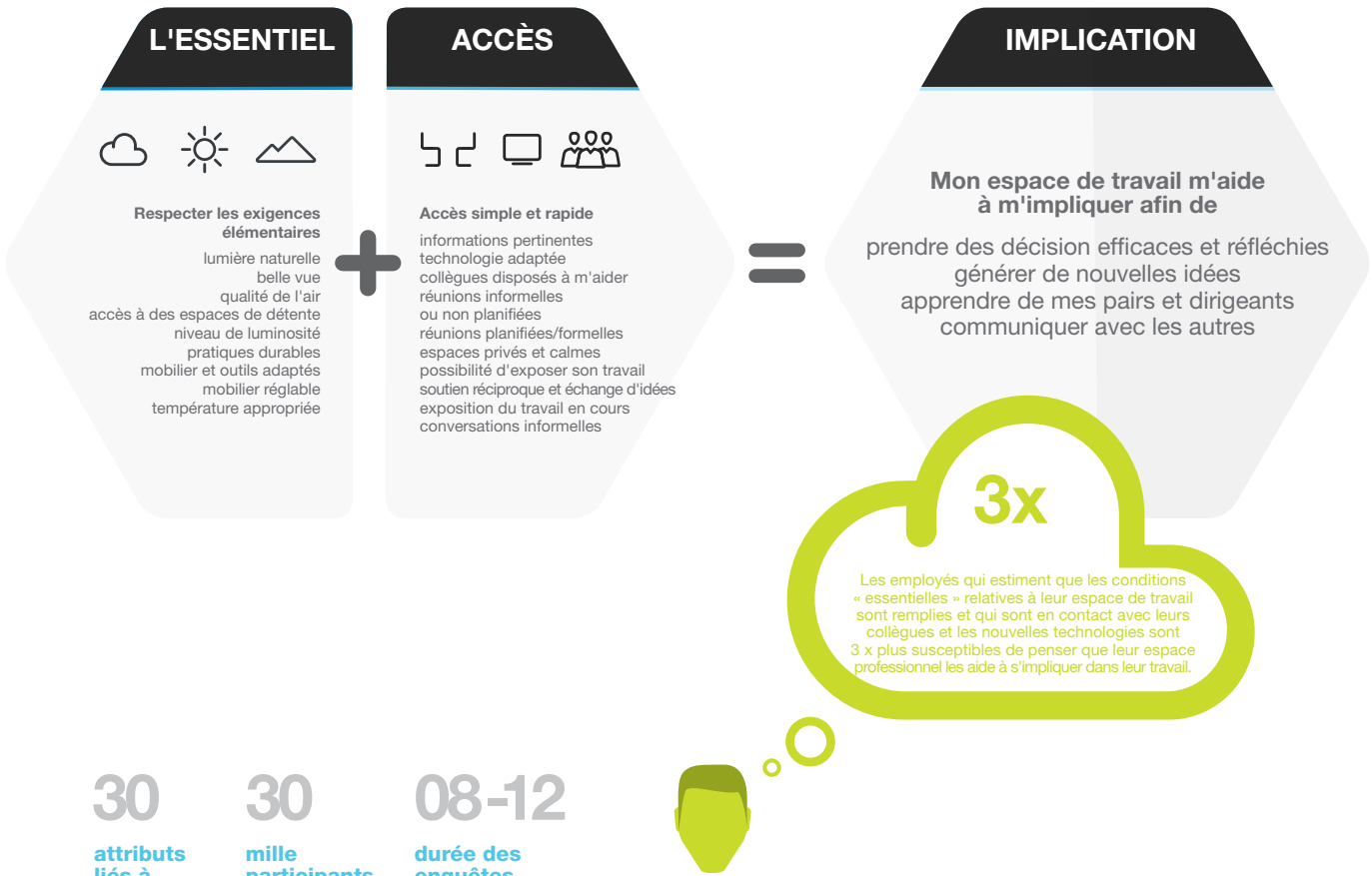
Pour J. Malnor, il s'agit là de participer à la progression et à l'amélioration de nos modes de travail, ce qui représente la prochaine grande étape dans l'histoire du groupe. « Pour réaliser ce projet, nous nous appuyons sur un siècle d'innovation de Steelcase », ajoute-t-il. « C'est la suite logique de la vision du groupe. »



Ce que recherchent les employés

Aujourd'hui, le travail est plus mobile et globalisé que jamais et il peut s'exercer 24 h/24. Bien que certaines entreprises vont jusqu'à se demander si elles ont encore besoin d'un espace physique pour travailler, les entreprises les plus avant-gardistes ont compris que les individus ont besoin d'un espace pour se rassembler et échanger des informations.

Une synthèse récente des études réalisées par Steelcase sur les espaces de travail, au sein de 265 entreprises, révèle des enseignements-clés sur les attentes des employés concernant leur bureau. Ils s'efforcent de donner le meilleur d'eux-mêmes au travail, c'est pourquoi nous devons exploiter au mieux l'environnement professionnel, pour les motiver et les impliquer dans leur travail.





# Augmentez votre quotient d'innovation :

## LE NOUVEAU Q.I.

**Innover ou mourir.** C'est en 1997 que l'auteur d'ouvrages économiques américain Tom Peters a utilisé cette fameuse expression pour la première fois. C'était vrai à l'époque et ça l'est encore plus aujourd'hui. Pour les PDG du monde entier, il est évident que l'innovation est extrêmement importante pour la réussite d'un groupe et elle doit rester une stratégie d'entreprise clé.

Pour dépasser la simple survie et prospérer, les plus grandes entreprises savent que l'innovation permet de mettre l'accélérateur et le cap sur la croissance. D'ailleurs, selon une étude récente de McKinsey, 33 % des dirigeants à travers le monde considèrent « l'innovation de nouveaux produits et services » comme le principal objectif de leur entreprise, pour les trois années à venir. Cependant, selon cette même étude, ils font face à une dure réalité : l'innovation se confronte à des défis permanents, tels que

l'intensification de la concurrence mondiale, des priorités à court terme et le besoin de les intégrer dans des objectifs organisationnels clés. C'est pourquoi l'innovation reste fugace et les entreprises leaders cherchent, par tous les moyens, à accroître leur Q.I., c'est-à-dire leur quotient d'innovation.

L'étude récente d'IBM sur les PDG à travers le monde montre que 69 % des dirigeants estiment devoir s'inspirer d'éléments extérieurs pour booster leur innovation. « Les entreprises, tous marchés et industries confondus, s'efforcent de comprendre la notion d'innovation et cherchent à favoriser une nouvelle manière de penser », explique Sara Armbruster, vice-présidente de Steelcase WorkSpace Futures et de la stratégie de l'entreprise. « Les partenaires extérieurs peuvent être le moteur de nouvelles idées, mais les entreprises ont également besoin de créer une culture d'innovation interne. »



« **LES IDEES SONT BIEN PLUS PORTEUSES LORSQU'ON BENEFICIE D'UNE EQUIPE HETEROCLITE NON SEULEMENT DU POINT DE VUE PROFESSIONNEL ET ETHNIQUE MAIS AUSSI GEOGRAPHIQUE. »**

#### Innovation : une activité concrète

Lorsqu'une entreprise cherche à accroître son quotient d'innovation, sa plus grande difficulté est davantage une surcharge d'informations qu'un manque de données sur le processus lui-même. Il existe plus de 55 000 livres sur le sujet sur Amazon, rédigés par des gourous en innovation, tels que Clayton Christensen, Chip Heath, Tom Kelley, Larry Keeley et Roger Martin. Ce ne sont pas les articles, les conférenciers, les consultants et les ateliers qui manquent. Rien d'étonnant alors à ce que les dirigeants se sentent dépassés à l'idée de développer la bonne stratégie qui permettra de stimuler leur innovation.

Il y a une surabondance d'informations concernant les raisons de l'innovation, les différents types existants et la manière d'y parvenir ; mais il y a un aspect qui est très souvent ignoré : les lieux où cette innovation se produit.

« De nombreuses entreprises ignorent la relation qui existe entre l'environnement physique et l'innovation », note S. Armbruster. « Mais l'espace a son importance. C'est lui qui façonne le comportement des gens et sert de tremplin à l'innovation. »

« L'innovation est une activité concrète », note James Ludwig, VP design de Steelcase. « Elle dépend des interactions, de l'exploration et de l'expérimentation humaines. Cela signifie que les espaces qui rassemblent les individus, que ce soit physiquement ou virtuellement, sont décisifs pour les résultats en matière d'innovation. »

Grâce à la synthèse d'études pluridisciplinaires globales sur plus de 15 ans, Steelcase a découvert que l'environnement physique a la capacité de renforcer ou de limiter les interactions humaines, qui sont essentielles à la réussite d'une entreprise.

Idée que partage Sir Ken Robinson, leader mondialement réputé dans le développement de la créativité, de l'innovation et des ressources humaines, dans le domaine de l'éducation et du commerce. Il affirme que la culture est un puissant moteur d'innovation et que chacun au sein de l'entreprise doit être impliqué. « Si vous souhaitez bâtir une culture de l'innovation, il y a certaines conditions à respecter », explique K. Robinson. « La culture d'une entreprise est liée à ses habitudes et à son habitat. Cela implique la création d'un habitat dans lequel les individus ont le sentiment

que leurs idées sont bien accueillies, soutenues et récompensées ; et la création d'un environnement physique vecteur de nouvelles idées. »

Les chercheurs, les designers et les professionnels en marketing de Steelcase ont étudié ces habitudes et ces habitats dans une série de recherches approfondies. Ils ont également collaboré avec les groupes de réflexion les plus respectés pour étudier l'innovation, en tant que moteur du XXI<sup>e</sup> siècle, selon plusieurs angles d'approche. En partenariat avec l'Institut Berlage de Rotterdam, ils ont exploré de quelle manière les environnements physiques peuvent renforcer la pensée créative. L'entreprise a également mené des recherches fondamentales dans son centre de développement. Elle a ainsi mis en place tout un éventail de prototypes comportementaux, dans lesquels de vrais espaces de travail étaient construits et les comportements des employés étaient observés et évalués, à l'aide d'une variété de techniques ethnographiques. De plus, l'équipe a pu comparer six mastodontes mondialement connus pour leurs innovations : Apple, Nike, IDEO, l'Institut de design de Stanford, Nokia et Gravity Tank.

L'équipe de Steelcase a étudié une diversité de modèles d'innovation, des projets internes aux partenariats externes. Tout au long de ses diverses explorations, elle a observé que la plupart des entreprises abordaient la question des espaces d'innovation avec le parti pris que les équipes ont besoin de travailler dans le même espace physique. « C'est l'un des points essentiels de nos études. Les autres entreprises s'en tenaient à l'idée que l'innovation ne peut se produire que dans un lieu unique, avec des équipes sur place », note Cherie Johnson, responsable du Design chez Steelcase. « Mais notre expérience chez Steelcase a été tout autre : nous pensons que dans une économie globalisée, les idées sont bien plus porteuses avec une équipe hétéroclite, non seulement du point de vue professionnel et ethnique, mais aussi géographique. Les gens qui rejoignent le processus d'innovation et qui possèdent un bagage culturel diversifié nous apportent un niveau de compréhension des problèmes plus approfondi. »

Les membres de l'équipe ont poursuivi leur étude en remettant en cause l'idée largement répandue selon laquelle l'innovation n'est quasiment possible qu'au sein d'équipes travaillant dans un même lieu. À l'inverse, ils ont acquis la conviction que l'environnement physique peut être conçu de manière à rassembler des équipes internationales et générer des résultats bien meilleurs. « Nous considérons nos équipes internationales comme des nœuds sur un réseau d'innovation », observe Allan Smith, vice-président marketing de Steelcase. « L'environnement physique peut être conçu de manière à optimiser les capacités de chaque nœud, quel que soit son emplacement. » Finalement, un espace de travail conçu dans ce but peut permettre d'accroître les performances des individus, des équipes et des entreprises globalisées et ainsi générer durablement de l'innovation.

« **L'espace a son importance. C'est lui qui modèle le comportement des individus et sert de tremplin à l'innovation. »**

Sara Armbruster,  
vice-présidente de  
Steelcase WorkSpace  
Futures et de la stratégie  
de l'entreprise



Un système d'innovation



Sara Armbruster.  
Vice-présidente de  
Steelcase WorkSpace  
Futures et de la stratégie  
de l'entreprise

Le désir d'innover est universel au sein des entreprises et des industries et, de bien des manières, il est au cœur de nos problématiques actuelles. Une idée importante à laquelle souscrit Steelcase est que l'innovation est un système, et non un processus linéaire. On ne peut pas espérer trouver une bonne idée et la transmettre à une autre équipe, pour qu'elle continue à la propager. L'innovation est davantage comparable à un système adaptatif complexe, itératif et reposant sur des relations et sur certaines modalités. Toutes les pièces de ce système interagissent, parfois de manière imprévisible ; nous considérons l'environnement physique comme un nœud au sein d'un système d'innovation global.

Encourager l'enrichissement mutuel et le partage des idées, et permettre à la réflexion pluridisciplinaire de gagner en visibilité au sein du système, sont des attributs particulièrement importants des espaces d'innovation. Parfois les gens sont exaltés par une découverte ou un projet et sont tellement concentrés sur leur contenu qu'il leur est difficile de prendre du recul et se demander comment ils vont pouvoir les partager, les rendre visibles, et comment ils vont transmettre cette passion et cette exaltation à d'autres. Car quelle que soit l'importance de ces idées, si l'on ne parvient pas à interagir avec le système, à communiquer sur ce sujet et à aider d'autres personnes à s'y impliquer, alors toute innovation sera étouffée dans l'œuf.

Pour qu'un système innovant puisse prospérer, les gens doivent évoluer et s'immerger dans leurs propres données. C'est pourquoi nous avons créé des espaces qui permettent aux individus, non seulement d'accéder agréablement et facilement à leurs propres données, mais aussi à celles des autres, autour d'eux. Tout système étant potentiellement imprévisible, il est impossible de prédire les lieux où les connexions se produiront. De même, lorsqu'une personne est réellement intéressée par un sujet d'étude, il est difficile de savoir si elle provoquera une étincelle dans l'esprit d'un autre individu, venant d'une autre discipline et travaillant sur un sujet totalement différent. C'est peut-être paradoxal, mais nous souhaitons concevoir des espaces précisément pour provoquer des heureux hasards, des interactions non voulues, afin que les employés puissent partager leurs recherches et découvrir celles de ceux qui les entourent.

Beaucoup d'entreprises luttent pour découvrir comment réunir les bonnes personnes, au sein de leur processus d'innovation. Nous partons du principe qu'un système est plus sain lorsqu'il est diversifié, c'est pourquoi nous nous engageons à rassembler les équipes internationales dans des espaces équipés de technologies axées sur l'humain, capables de réduire les distances. Toutes les diversités sont importantes, qu'elles soient sexuelle, ethnique ou professionnelle. Cependant, la diversité géographique permet aux équipes de toucher à une plus grande variété d'expériences et de connaissances. Ce qui, en bout de chaîne, contribue à renforcer le système d'innovation et à le préparer face à un monde en perpétuel changement.

Les connaissances acquises sur l'innovation

Dans la synthèse de ses recherches, l'équipe de Steelcase a identifié cinq principes dominants concernant la nature physique de l'innovation et les comportements humains susceptibles de la favoriser :

**L'innovation est le résultat direct de la collaboration créative.** La collaboration créative consiste à produire un élément nouveau (une innovation) et nécessite une équipe pluridisciplinaire, riche de différents acquis et expériences et dont la fonction économique est de générer de nouvelles idées, de nouvelles technologies ou des contenus créatifs. Les interactions humaines encouragent la collaboration créative et l'environnement physique a le pouvoir d'accroître et d'intensifier ces interactions, de les rendre plus précieuses encore.

« La collaboration créative est un processus de haut niveau qui favorise l'innovation ; et qui dit collaboration, dit élaboration d'une vision commune », explique Frank Graziano, membre de l'équipe Steelcase qui étudie la question de l'innovation.

En somme, l'innovation implique un apprentissage, qui est un processus principalement social. Les gens apprennent en travaillant ensemble, grâce à une diversité d'aptitudes, et la création conjointe de nouveaux éléments représente la forme d'apprentissage et de collaboration la plus aboutie.

**Pour qu'il y ait innovation, il faut relier sociologie et nouvelles technologies.** Les nouvelles technologies peuvent façonner nos modes de travail, de manière considérable, car ce sont des vecteurs d'informations et de connaissances. Lorsqu'elles sont discrètes et intuitives, elles permettent aux individus de partager des informations de manière égalitaire et démocratique, renforcent la transparence et permettent aux utilisateurs de se comprendre plus rapidement.

« Par le passé, nous considérions les nouvelles technologies comme un moyen de nous libérer du travail, pour profiter davantage de notre temps libre », explique J. Ludwig. « Mais aujourd'hui, au lieu de nous libérer *du* travail, elles nous libèrent *pour* le travail. Elles permettent aux gens d'être plus productifs et d'avoir l'esprit suffisamment libre pour réfléchir aux questions fondamentales. »

L'innovation est un sport d'équipe, qui nécessite, paradoxalement, un travail de concentration individuelle pour alimenter la créativité collective.

Les entreprises sont tellement axées sur l'aspect social de l'innovation, qu'elles en oublient parfois le pouvoir du travail individuel et de la concentration. Pour être en mesure d'apporter une contribution solide à une équipe, les individus ont besoin de temps et d'un espace dédié, afin de réfléchir et de laisser aux idées le temps de mûrir. Les environnements physiques qui favorisent l'innovation respectent un certain équilibre entre les espaces collectifs, qui soutiennent une collaboration créative et des espaces individuels pour la concentration.

« Lorsque nous avons commencé à comprendre le processus de la collaboration, il nous est apparu clair que la réflexion et la collaboration sont codépendantes », explique F. Graziano.

**Aujourd'hui, la collaboration est à la fois physique et virtuelle.** Pour pouvoir tirer pleinement profit des divers vécus et expériences d'une équipe travaillant à distance, les interactions doivent avoir lieu en temps réel, afin que les membres soient les plus impliqués et les plus productifs possible. Il ne s'agit pas simplement de faire circuler un projet entre différents fuseaux horaires, pour tirer avantage des décalages horaires et faire progresser le travail plus rapidement. La collaboration créative nécessite de la confiance, qui s'instaure lorsque les membres d'une équipe travaillent ensemble, en temps réel. Le défi consiste à éliminer les « disparités de présence », c'est-à-dire les moments où la communication et la collaboration déclinent, pendant les appels en conférence ou lors de vidéoconférences mal conçues.

**La collaboration créative a lieu dans les petits groupes.** Elle se produit souvent dans des sous-ensembles d'un grand groupe, entre deux ou trois personnes. Cependant, même l'équipe au complet se doit d'être gérée sérieusement. L'astuce consiste à rassembler les bonnes compétences et à créer un sentiment d'appartenance au sein de l'équipe, sans la surcharger.

« Il faut parvenir à un juste équilibre entre diversité et étendue. Il est certes important de bénéficier d'un ensemble d'expériences et d'aptitudes variées, mais les équipes qui sont trop grandes étouffent sous le poids de leur propre complexité », explique F. Graziano. « Nous estimons qu'une équipe idéale est composée de 6 à 8 personnes et nous sommes fermement convaincus de la puissance des binômes et des trinômes. Nous encourageons un maximum de diversité, à une petite échelle. »



# Des cheminées aux idées

Après des années de recherche approfondie, Steelcase s'est lancé dans la création de son propre centre d'innovation. S. Armbruster et ses collègues J. Ludwig et A. Smith ont accueilli leurs équipes dans une ancienne fabrique, entièrement reconçue pour refléter les connaissances qu'ils ont acquises au cours de leurs recherches.

La réutilisation et le réaménagement d'une usine sous-exploitée sont une métaphore des changements auxquels Steelcase et d'autres industries traditionnelles ont fait face. « Au cours de la révolution industrielle, l'une des fiertés des entreprises se mesurait au nombre de cheminées s'élevant sur le toit de leurs bâtiments. Aujourd'hui, elle se mesure au nombre de nouvelles idées produites », précise J. Ludwig. « Quelle ironie qu'une innovation industrielle ait libéré cet espace pour un tout autre type d'innovation. »

« **NOUS AVIONS BESOIN D'UN ESPACE QUI SOUTIENNE LES COMPORTEMENTS LIÉS À UNE CULTURE DE L'INNOVATION.** »

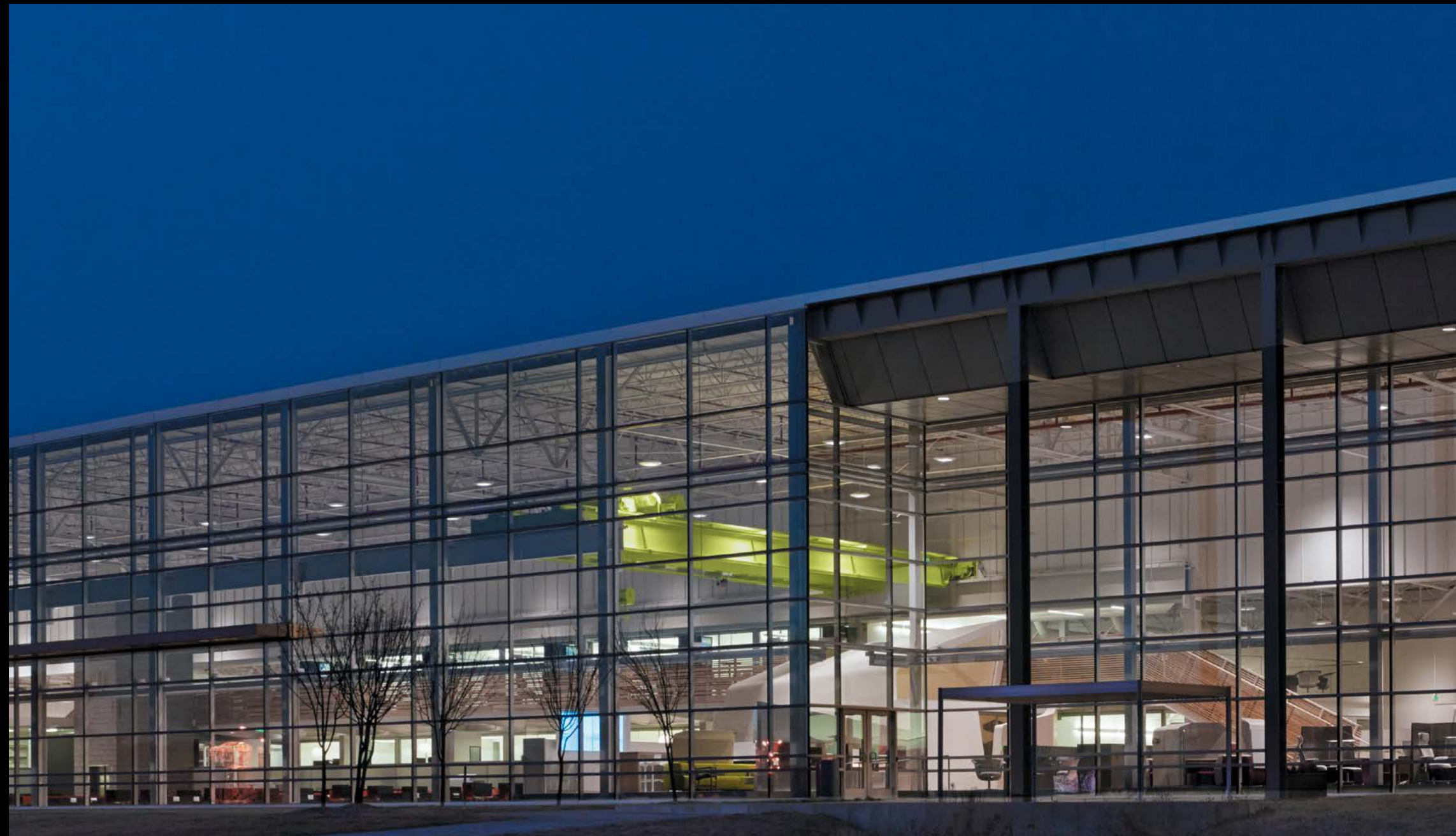
La création du nouveau centre d'innovation a été motivée par le besoin de l'entreprise de faire face, avec efficacité, à la concurrence qui sévit dans notre monde interconnecté et interdépendant. « Comme toute industrie mature, nous sommes contraints, par notre activité, d'accélérer le processus d'innovation », explique A.

Smith. « Nous devons générer davantage d'idées créatives, en un temps record, et les concrétiser très vite commercialement. Nous sommes arrivés à la conclusion que nous avons besoin d'une destination favorisant les comportements liés à une culture de l'innovation et intégrant le recrutement des meilleurs talents. »

« Nous avons tout récemment célébré notre 100<sup>ème</sup> anniversaire », explique J. Ludwig « et nous nous sommes demandé quels seront les paramètres de l'innovation au cours des 100 prochaines années. »

« L'innovation est une stratégie intimement liée à notre cœur de métier », ajoute S. Armbruster. « Nous demandons à nos collaborateurs de privilégier les comportements générateurs d'innovation, ce qui

n'est pas une simple affaire, surtout dans une entreprise internationale, où les équipes qui doivent collaborer ne sont pas basées au même endroit. Il est important de trouver un juste équilibre entre l'aspect social de l'innovation et ses aspects spatiaux et informationnels. D'une superficie de plus de 30 000 mètres carrés, le centre accueille 267 personnes, au siège international de l'entreprise, à Grand Rapids, dans le Michigan. Il sert également aux équipes disséminées aux quatre coins du globe. « Une autre stratégie commerciale clé consiste à renforcer notre présence internationale, ce qui implique d'exploiter nos talents à travers le monde. Nous avons besoin que nos espaces permettent à nos équipes à distance de collaborer en temps réel », ajoute A. Smith.





**Quel est le quotient d'innovation de votre entreprise ?**

21 questions clés que vous devez vous poser.

1. Votre espace a-t-il été conçu pour permettre aux employés de mieux comprendre la stratégie, la marque et la culture de l'entreprise ?

2. Avez-vous identifié les principaux comportements que les employés doivent adopter pour booster l'innovation ?

3. Avez-vous conçu un lieu spécifique pour vos projets et équipes d'innovation ?

4. Avez-vous développé un écosystème d'espaces utilisable par les équipes, pour promouvoir l'innovation ?

5. Disposez-vous d'un mécanisme de retour d'informations capable de signaler les modifications et les adaptations qui s'imposent ?

6. Votre espace a-t-il été conçu dans le but de favoriser l'enrichissement mutuel entre les individus et la propagation des idées ?

7. Votre espace permet-il de créer des rapports de confiance parmi les équipes internationales, en leur permettant de se contacter rapidement et facilement ?

8. Vos espaces collaboratifs sont-ils équipés de technologies intuitives qui simplifient l'exposition et le partage d'informations ?

9. Votre espace permet-il aux membres des équipes à distance de participer pleinement, simplement et confortablement à des sessions de travail ?

10. Vos configurations de vidéoconférence permettent-elles, aux membres des équipes à distance, de voir un contenu présenté dans la salle et sur les murs du site principal, et d'entendre toutes les personnes présentes, de manière égale ?
11. Existe-t-il des zones informelles permettant de chatter via la vidéo avec 1 ou 2 autres membres de l'équipe, basés sur d'autres sites ?

12. Êtes-vous parvenus à un juste équilibre entre espaces de concentration et zones de collaboration créative ?

13. Proposez-vous aux gens une variété d'espaces de travail, afin qu'ils puissent les sélectionner en fonction de leurs préférences ou des tâches qu'ils ont à accomplir ?

14. Votre espace de travail est-il équipé de salles de projets configurables par les équipes pour leurs propres besoins pour toute la durée d'un projet ?

15. Y a-t-il suffisamment d'espaces de collaboration pour les petits groupes de 2 à 3 personnes ?

16. Les employés peuvent-ils adopter une diversité de positions (assise, debout, détente, perchée ou de marche) tout au long de la journée ?

17. Exploitez-vous totalement votre espace vertical comme un vecteur de communication, à la fois analogique et numérique ?

18. Votre espace vertical peut-il s'adapter au cycle de vos projets d'innovation ?

19. Vos espaces de collaboration parviennent-ils à assurer un équilibre entre isolement acoustique et transparence visuelle ?

20. Vos espaces de collaboration sont-ils en mesure de limiter les disparités de présence pour les participants à distance ?

21. Vos espaces informels permettent-ils aux employés de basculer entre travail, échanges informels et repos ?

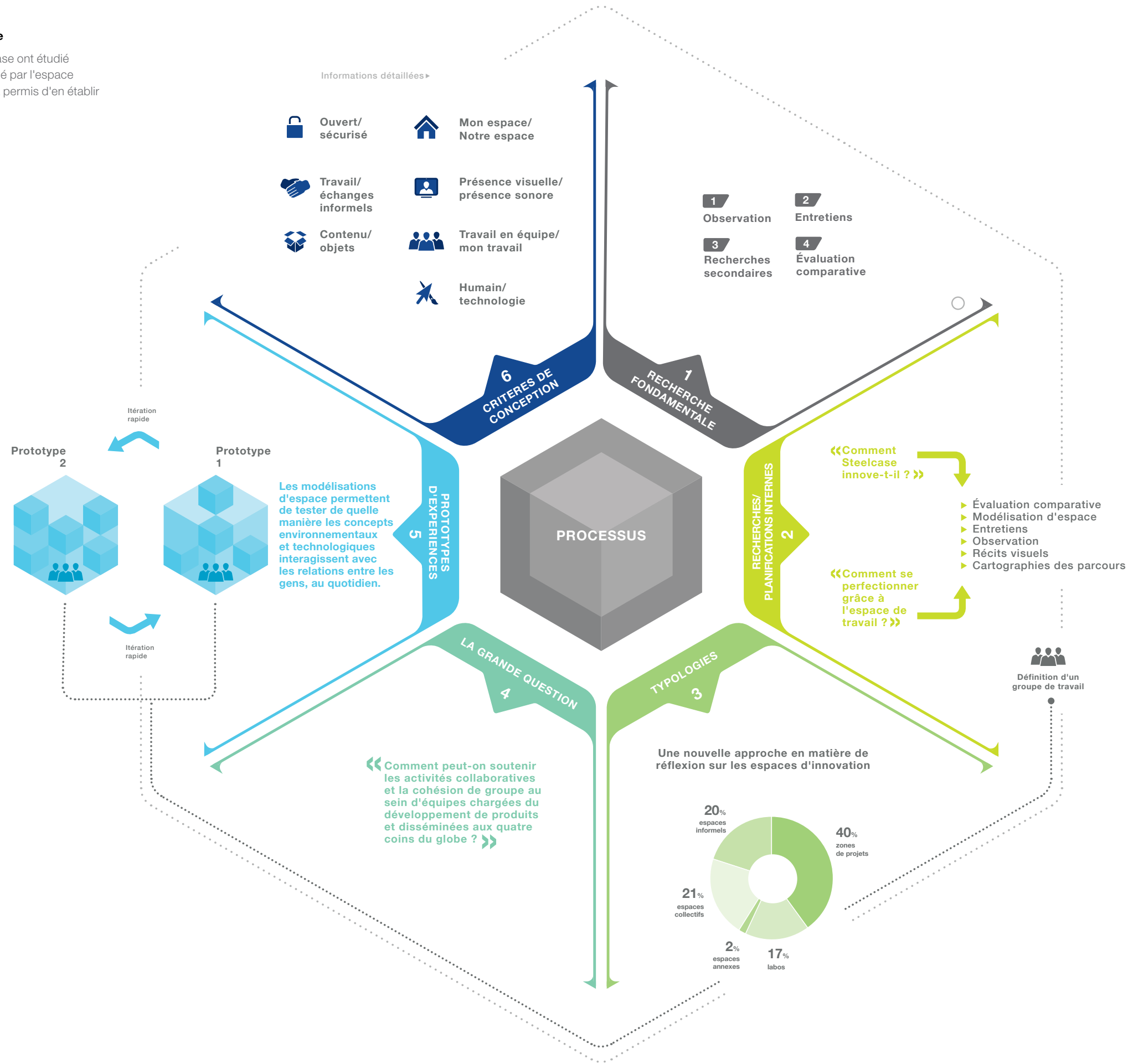
# Création d'un centre d'innovation

Recherches et synthèse  
Critères de conception  
Topologie d'un centre d'innovation



Recherches et synthèse

Les chercheurs de Steelcase ont étudié les processus et le rôle joué par l'espace dans l'innovation ; ce qui a permis d'en établir les critères de conception.



Critères de conception

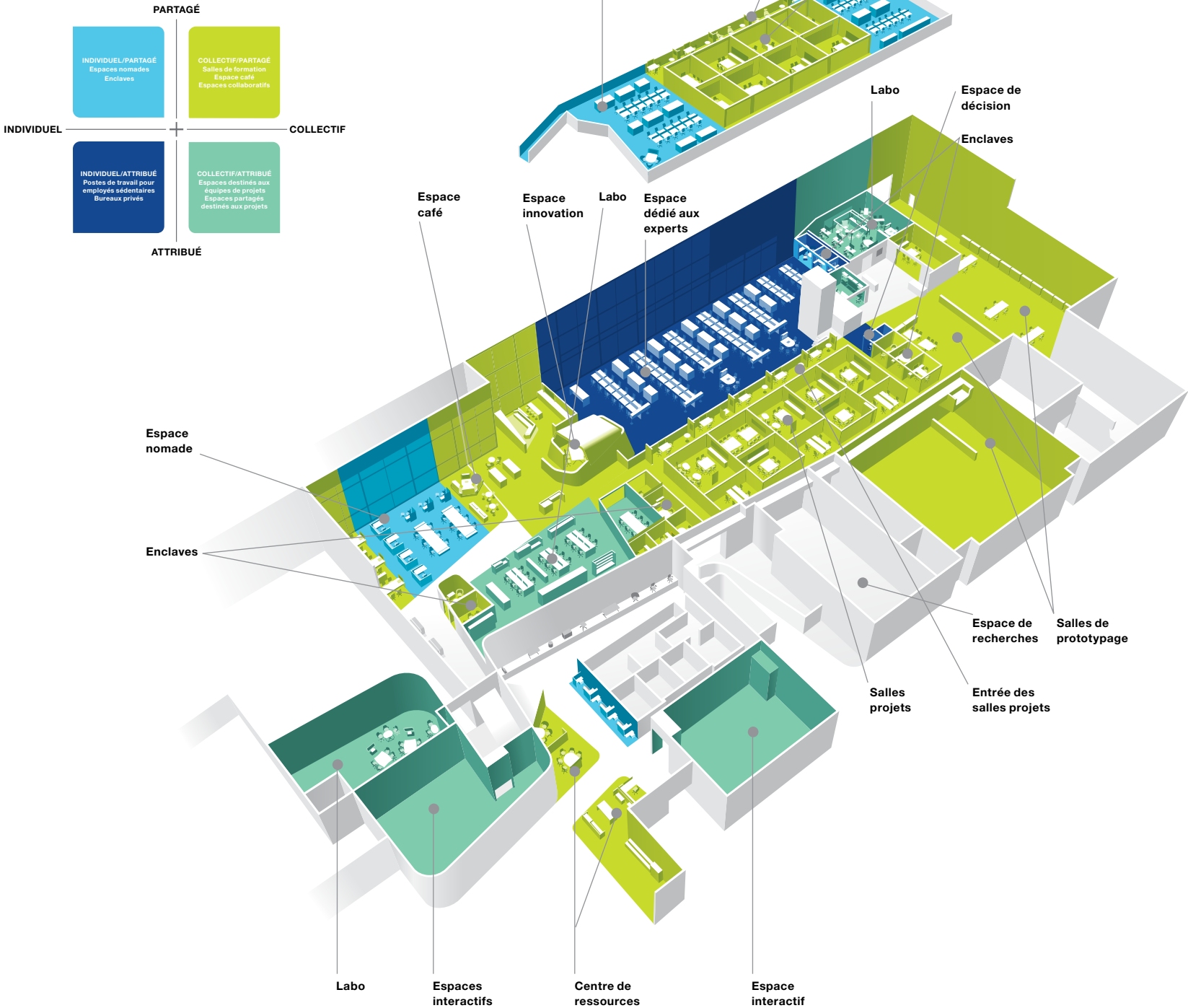
L'équipe a identifié un certain nombre de tensions et de complexités auxquelles l'espace doit faire face. Elle s'est posé toute une série de questions stratégiques destinées à orienter les mesures de conception :

- Ouvert/sécurisé**  
Comment le nouvel espace pourrait-il répondre au besoin de transparence, tout en soutenant les embryons d'idées qui sont très fragiles ?
- Travail/échanges informels**  
L'espace pourrait-il créer une atmosphère à la fois très productive et active dans sa quête d'innovation, tout en encourageant les interactions informelles, propices à l'émergence d'un sentiment de confiance ?
- Contenu/objets**  
L'espace permet-il de rendre les concepts et les idées visibles et concrets ? Comment peut-il également intégrer les objets et les prototypes tridimensionnels ?
- Mon espace/notre espace**  
Comment l'espace peut-il permettre de faire évoluer la réflexion et passer ainsi de « l'espace personnel » assigné à des individus à l'idée de « foyer de projets » ?
- Travail en équipe/mon travail**  
Quel est le moyen le plus efficace de rassembler les gens et de les aider à communiquer, tout en parvenant à un équilibre avec les besoins en réflexion et en concentration des individus dans leur travail ? Comment l'espace peut-il soutenir les individus à passer facilement d'une zone de travail en équipe à une zone individuelle ?
- Présence visuelle/présence sonore**  
Comment peut-on créer une expérience positive, à la fois en termes de présence physique et virtuelle, au sein de l'espace ? Peut-on permettre aux gens de voir et d'être vus, d'entendre et d'être entendus, quel que soit le lieu où ils travaillent ? Peut-on transmettre, aux participants à distance, la notion de sensibilisation contextuelle et leur fournir un accès égalitaire aux outils technologiques ?
- Humain/technologie**  
Comment l'environnement peut-il exploiter les nouvelles technologies pour intensifier et optimiser les interactions humaines ?



Topologie d'un centre d'innovation

Grâce à ces recherches, nous avons pu développer une nouvelle topologie, axée sur le travail individuel et collaboratif. Les comportements attendus y ont été clairement exprimés.



Espace dédié aux experts

Les postes de travail intégrant des benches fournissent aux ingénieurs un espace commun, dont la plupart sont affectés à plusieurs équipes de projets. Le fait de bénéficier d'un cadre où l'on peut facilement échanger des informations techniques et des connaissances avec d'autres collaborateurs de même profession, permet aux employés une exploration plus approfondie de leur savoir-faire réciproque ; ce qui accroît les chances d'appliquer, à grande échelle, les connaissances spécialisées, à travers différents projets, dans diverses catégories de produits.

Espaces de décision

Les équipes de design et de marketing disposent chacune d'un espace de décision, qui fonctionne de la même manière qu'un club-house. Il s'agit d'un lieu partagé, intime, pour rencontrer des collaborateurs et conserver les informations spécifiques à chaque discipline. Ces pièces sont bien équipées, avec des tableaux, des espaces d'affichage et des outils de vidéoconférence.

Espaces nomades et enclaves

Les espaces ouverts et les 16 enclaves fermées, tous commodément placés à proximité des salles projets, fournissent des zones individuelles ou pour de petits groupes, loin de l'activité des salles projets. Chaque enclave est équipée de matériel de vidéoconférence, de chat en ligne et de partage de fichiers numériques, pour la collaboration. Le prototype comportemental prouve que les enclaves non-équipées de ces outils ne sont pas utilisées.

Espace de recherches et salle de prototypage

L'itération rapide d'idées étant fondamentale à l'innovation, les zones de prototypage des produits sont à proximité immédiate de l'espace de recherches et sont visibles via des parois vitrées. C'est là que les concepts initiaux sont rapidement esquissés. Dans la salle de prototypage adjacente, les idées sont traduites en modèles. La transparence et la proximité aident les équipes à développer un sentiment de confiance et une harmonie, dès le début d'un projet.

Espaces interactifs

Des salles fermées, séparées, juste à l'extérieur du centre d'innovation, permettent aux équipes d'accueillir des partenaires extérieurs, des clients et des designers, et de s'impliquer ensemble dans le processus d'innovation. Cela permet d'incuber les idées à l'intérieur du centre d'innovation puis de les partager avec l'extérieur, au moment le plus opportun. Ces espaces peuvent être configurés pour prendre en charge tout un éventail d'expériences. Ces salles disposent également de matériel de vidéoconférence, pour assurer la présence virtuelle des équipes à distance.

Entrée des salles projets

Les entrées des salles projets servent d'espaces de rassemblement et d'interaction, où les employés, seuls ou en petit groupe, peuvent s'échapper pour effectuer un travail de concentration, tout en restant visuellement accessibles. Un écran large intégré à chaque entrée des salles projets fournit un flux continu de données sur le projet, de sorte que chacun puisse se familiariser rapidement avec le sujet, avant d'entrer dans la salle.

Espace café

Les échanges informels et le repos font partie des priorités de cette vaste zone collective qui permet aux employés de recharger leur batterie et de discuter en toute décontraction. Qu'il serve de lieu de discussion entre collègues ou de repos et de réflexion, cet espace est une réponse à la dimension humaine du travail, et notamment à l'importance d'instaurer de la confiance entre les individus, qui est indispensable pour une collaboration fructueuse. Les employés peuvent profiter des bienfaits de chaque saison, soit près de la cheminée en hiver, soit en terrasse à proximité, pendant l'été. Les membres d'équipes travaillant à distance peuvent se joindre à la conversation via la téléprésence sur les tables hautes.

Labos

Tandis que les équipes assignées aux salles projets changent par roulement à chaque fin de projet, trois zones spécialisées au sein de cet espace sont en permanence affectées aux personnes qui travaillent comme consultants pour les équipes de projets, sans exclusivité entre ces équipes. Tout un éventail de mobiliers au sein de chaque zone permet aux individus d'adopter une diversité de positions et de processus de travail.



**Une collaboration globale  
pour effacer les distances.**

Pour stimuler la croissance et tirer parti de la puissance d'une entreprise globalisée, l'équipe devait impérativement parvenir à de nouvelles méthodes de travail. Steelcase savait qu'elle pouvait développer des idées plus innovantes, à conditions de faire appel à un groupe de penseurs diversifiés, issus du monde entier. Dans ce nouveau centre d'innovation, il convenait de considérer les besoins des employés qui se joignaient par des moyens virtuels à l'équipe, et essayer de limiter ou de supprimer

toute disparité entre les individus. Il fallait également mener une réflexion sur l'ensemble des éléments clés nécessaires à une collaboration créative à l'échelle globale : des systèmes informatiques à la culture organisationnelle.

**« IL NOUS FALLAIT  
EFFACER LES  
DISTANCES. »**

« Nous avons abordé le projet du point de vue de l'utilisateur, en nous interrogeant sur les éléments dont nous avons besoin, en tant qu'entreprise, pour innover », explique Patricia Kammer, l'un des chercheurs travaillant sur le projet. « La principale question était de savoir comment concevoir l'espace de manière à encourager l'enrichissement mutuel et le partage des idées et rendre la réflexion visible à travers différentes disciplines. »

« Dès le départ, ce projet était destiné à connecter les éléments de notre réseau mondial. Ce nouvel espace n'allait être qu'un nœud au sein d'un réseau plus large », explique P. Kammer. « Il nous fallait effacer les distances. »

Aujourd'hui, 75 % des projets de développement de produits de Steelcase sont globalisés, avec des studios de design en Europe, en Asie et en Amérique du Nord, et avec des partenaires externes. John Small, directeur du Design de Steelcase pour

l'Europe, et John Hamilton, directeur du Design de Steelcase pour l'Asie Pacifique, dirigent des équipes internationales ; les membres, qu'ils soient français, allemands, espagnols, américains et chinois, collaborent ensemble ainsi qu'avec les équipes de recherche et de marketing. Il est important de rassembler virtuellement tous les membres d'une équipe de projet « dans une même salle », chaque fois que cela s'avère nécessaire, note J. Small. Les échanges entre les membres permettent également d'accroître la probabilité que les individus se contactent directement pour résoudre des problèmes. Ils sont en contact quotidiennement via la téléprésence, ainsi que d'autres outils techniques de collaboration. « Il ne faut pas que la distance constitue un obstacle », ajoute J. Hamilton.



Les membres de l'équipe WorkSpace Futures de Steelcase utilisent quotidiennement la téléprésence dans le laboratoire d'idées, pour collaborer avec leurs collègues partout dans le monde.





**Une diversité de lieux,  
de positions et d'attitudes**

Le nouveau centre d'innovation met tout un éventail d'espaces à la disposition des individus, qui peuvent les sélectionner en fonction du type de travail qu'elles doivent effectuer dans la journée. Elles sont encouragées à se déplacer au sein de l'espace, plutôt que de rester statiques. Tout est transparent : les parois vitrées permettent aux employés de voir la progression de leurs idées, du simple concept à la réalité. Les murs représentent désormais une nouvelle surface de travail ; les informations sont exposées sur des plans verticaux, où elles sont visibles par tous. Les zones de repos, intérieures et extérieures, permettent aux employés de s'évader sans quitter les lieux. L'espace leur communique l'idée qu'il est acceptable pour eux de rester debout, de se pencher, de se pencher, de s'allonger ou de travailler dans n'importe quelle autre position qui leur semble confortable et qui leur permet de conserver leur niveau d'énergie et d'attention. L'environnement encourage les individus à explorer l'inconnu.

« Nous voulions disposer d'un lieu où nous pouvions construire et détruire librement », affirme J. Ludwig, à demi ironique. « Notre objectif était de passer du stade des idées, sur nos écrans d'ordinateurs, au stade des prototypes, le plus rapidement possible. La conception est un processus très matériel. »

« Nous ne voulons pas figer l'espace », explique, C. Johnson, dont l'équipe de design a travaillé en partenariat avec le groupe Shimoda Design pour l'architecture intérieure. « Les contraintes de changement apparaissent avec le temps. Il s'agit d'une architecture simple qui permet aux utilisateurs d'accéder à la lumière naturelle, de bénéficier de vues sur l'extérieur et d'un plancher surélevé, avec une alimentation électrique et une ventilation sous le plancher. Il s'agit d'un sol simple, conçu pour évoluer, afin que nous puissions l'adapter, avec le temps, et permettre au bâtiment de se transformer, en fonction de son utilisation. »



Les espaces de collaboration ouverts (à proximité des espaces dédiés aux experts) sont entièrement équipés de tableaux et d'outils technologiques, tels que media:scape, qui permettent aux membres de l'équipe de conception industrielle de se connecter et de collaborer plus efficacement.





Les postes de travail intégrant des benches dans l'espace dédié aux experts offrent un lieu de rassemblement aux ingénieurs et à l'équipe de conception industrielle.



Les postes de travail dans l'espace dédié aux experts permettent d'échanger facilement des informations et des connaissances techniques.



L'espace nomade offre, à la fois aux individus et aux petits groupes, une zone pour s'extraire de l'activité des salles projets.

16 enclaves au total ont été installées à proximité des salles projets. Elles sont équipées d'outils de vidéoconférence, de chat en ligne et de partage de fichiers numériques, pour permettre la collaboration entre les membres d'une équipe.



Espaces pour les équipes projets

Dans sa réflexion sur la meilleure prise en charge possible d'une culture de l'innovation, l'équipe a dû reconcevoir l'un de ses principes et passer de l'idée d'espaces pour les individus à celle d'espaces pour les équipes projets. Cela signifie qu'elle devait se concentrer sur les lieux capables de soutenir le travail d'équipe, avec d'un côté, des entrées de salles projets, pour les individus et les petits groupes, et de l'autre, des espaces annexes, où les projets pouvaient passer du stade de conception à celui de réalisation. 40 % de l'ensemble de la superficie étaient alloués aux salles projets, qui sont au cœur du centre, et que les équipes de développement de produits considèrent comme leur espace dédié.

Ces salles ont été soigneusement conçues pour soutenir les membres des équipes à distance, ainsi que ceux physiquement présents. « Pendant la phase de prototypage comportemental, nous avons constaté que les individus ont tendance à se conduire de manière formelle et rigide pendant les réunions intégrant la téléprésence. Ils sont assis avec le dos très droit, presque immobiles, comme s'ils présentaient le journal télévisé », explique Ritu Bajaj, chercheur chez Steelcase. « Le fait de proposer toute une variété d'applications et de services dans la salle, tels qu'un coin café ou des espaces de détente, permet d'encourager le caractère informel des échanges, ce qui optimise grandement les expériences collaboratives. »

Chaque salle est équipée d'outils de vidéoconférence, avec plusieurs écrans, de sorte que les gens puissent échanger et partager leurs contenus. Les salles peuvent prendre en charge plusieurs configurations et affichages, notamment des gros plans et des échanges à deux, qui permettent de communiquer clairement les gestes et les expressions du visage, en améliorant la compréhension mutuelle et la sensibilisation contextuelle. L'agencement des salles permet de s'assurer que chacun des participants reste visible pendant les vidéoconférences, tandis que les haut-parleurs fixés au plafond garantissent la clarté audio des échanges. Il existe également des zones où les employés peuvent s'écarter de la collaboration active, mais se tenir à proximité, pour la rejoindre en cas de besoin.

« PAR LE PASSÉ, ON CONSIDÉRAIT  
COMME PRODUCTIFS LES INDIVIDUS  
QUI TRAVAILLENT À LEUR BUREAU.  
AUJOURD'HUI C'EST LA SALLE  
PROJETS QUI EST LE LIEU OÙ LA  
MAJEURE PARTIE DU TRAVAIL EST  
EFFECTUÉE »



La zone d'entrée des salles projets sert d'espace de rassemblement et d'interaction pour les membres de l'équipe de projets technologiques. Les écrans projettent des flux constants de données sur le projet en cours.



Les salles projets se déclinent en plusieurs tailles : petite, moyenne et grande. Les recherches confirment que les petites équipes ne parviennent pas à travailler efficacement dans de grandes salles ; en effet, la distance est trop grande entre les individus et les murs. Cela représente un problème, car le plan vertical est un élément capital pour la communication et l'affichage d'informations. La présence constante des informations, qu'elles soient analogiques ou numériques, simplifie leur compréhension et crée une mémoire de groupe, ce qui est crucial.

Comme les membres des équipes stockaient de plus en plus d'informations sur de petits appareils mobiles, le plan vertical devait évoluer vers un espace capable d'héberger de nouvelles technologies ; l'objectif étant qu'il puisse supporter des écrans larges et rassembler les équipes autour d'un même contenu, pour une compréhension et une exploitation communes des informations. Lorsque les équipes travaillent à une telle proximité des plans verticaux, l'isolement acoustique devient capital. Et à mesure que de nouveaux projets étaient réalisés et de nouvelles équipes se formaient, il était important de pouvoir reconfigurer les plans verticaux, en fonction de la taille de l'espace.

Tous les espaces permettent une grande diversité de mouvements (debout, détente, perché, en marche). ce qui est très important lors des très longues sessions de téléprésence, qui peuvent être éreintantes. Les chercheurs de Steelcase ont observé un trouble courant chez les équipes travaillant à distance : la « fatigue audiovisuelle ». Ils ont découvert que les espaces qui encouragent le mouvement et une diversité de positions peuvent limiter ce type de fatigue.

Il existe autant de modes de travail que d'équipes, c'est pourquoi nous donnons à chacune la possibilité de choisir parmi une variété de mobiliers, lorsqu'elles intègrent une salle. Elles peuvent ainsi configurer leur espace selon leurs activités, leurs préférences et leurs outils, en mettant en avant leurs processus et en s'appropriant l'espace, le temps d'un projet. Les salles étant des zones extensibles, en constante évolution, chaque équipe a la liberté de les modifier, selon ses préférences, lorsqu'elle prend possession des lieux.

Les designers aiment penser avec leurs mains, c'est pourquoi les prototypes occupent une place de choix dans le centre d'innovation. Les prototypes donnent véritablement chair aux idées, par conséquent chaque salle projets dispose de suffisamment d'espace pour exposer des pièces ou des modèles entiers, les stocker et en discuter. Ainsi, les équipes peuvent librement manipuler les objets pour faire progresser leurs idées.

« Nous avons vu des espaces projets tellement vides, qu'ils décourageaient littéralement toute créativité. « L'innovation via la collaboration créative, lorsqu'elle est réalisée de manière authentique, est un processus visuellement et socialement désordonné. »

Le centre d'innovation comporte 13 salles projets de tailles différentes. Chaque salle projets est un espace élégant, qui intègre, en toute harmonie, une architecture, du mobilier et les nouvelles technologies, afin d'accueillir à la fois les participants sur place et ceux à distance. Le plan vertical est équipé d'outils technologiques prenant en charge les grands écrans plats, de sorte que tous les membres d'une équipe puissent facilement voir les contenus et y accéder.



L'espace annexe fournit une zone où chaque projet passe du stade de concept à celui de réalisation.






« Le design intelligent  
du centre d'innovation  
évoluera, en fonction  
des employés qui  
vivront et travailleront  
dans ce nouvel espace,  
et des nouvelles  
technologies qui  
émergeront. »

Cherie Johnson,  
responsable  
du Design

#### Un processus itératif

Le centre d'innovation, comme tout espace Steelcase, est un prototype vivant. L'entreprise y applique ses idées les plus récentes, détecte les éventuels dysfonctionnements et peut modifier l'espace en conséquence. Il est conçu pour assurer la réitération et l'apprentissage, qui sont essentiels à toute innovation. Dans les années à venir, le design intelligent du centre d'innovation évoluera, en fonction des employés qui vivront et travailleront dans ce nouvel espace, et des nouvelles technologies qui émergeront.

Cependant, un principe restera constant, quelle que soit l'évolution des concepts : l'innovation dépend des interactions humaines. L'environnement physique a la capacité d'intensifier ces interactions, qui sont essentielles à l'innovation. Il sera de plus en plus mondialisé, à mesure que les distances s'évaporeront. Les espaces serviront de lieu de regroupement de la stratégie, de la marque et de la culture d'une entreprise. Ils les rendront concrètes et accessibles aux yeux des employés. Les espaces conçus dans cet objectif peuvent contribuer à accroître les performances des individus, des équipes et de toute l'entreprise.. 



# 7 habitudes en matière d'innovation

Dans la perspective de leur déménagement au sein du nouveau centre d'innovation de Steelcase, une équipe pluridisciplinaire a rédigé un manifeste pour les nouveaux résidents. **L'objectif : accélérer la transition du stade de la conception à celui de l'innovation.**

1

Posez les questions primordiales

Posez les questions importantes, puis commencez à défricher. Cela peut être intimidant de travailler en terrain inconnu, sans savoir quelles voies suivre et sans connaître les bonnes ou les mauvaises réponses. Mais il faut accepter cette part d'incertitude dans notre processus de travail. Remettez en doute vos suppositions et n'ayez pas peur de poser des questions farfelues ou plus subtiles, puis explorez ces interrogations en les répartissant en plusieurs voies ciblées.

Soyez observateur, sachez écouter et apprendre

Nous explorons tous de nouvelles idées et nous devons repousser les limites de nos connaissances pour pouvoir conquérir de nouveaux territoires. Par conséquent, retrousser vos manches, n'ayez pas peur de vous salir, ni de vous aventurer dans l'inconnu ! En explorant de vastes domaines rapidement, vous pourrez découvrir des opportunités fascinantes que vous exploiterez ultérieurement.

2

Dévoilez vos idées au grand jour

Ne gardez pas vos idées pour vous, dévoilez-les au grand jour ! Écrivez-les, griffonnez-les, construisez-les, mettez les à l'épreuve, faites-en une vidéo ; bref réalisez tout ce qui vous vient à l'esprit. Les idées ne sont utiles que si elles peuvent être partagées, évaluées et exploitées par les autres. Si vous avez des difficultés à exprimer ou à visualiser vos idées, faites équipe avec un collègue qui pourra les communiquer ouvertement pour vous.

3

Partagez et co-créez

Allez vers les autres, établissez des connexions et des relations fructueuses, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'inspiration, les opportunités et les partenariats peuvent voir le jour n'importe où ; ils nourrissent votre appétit intellectuel et vous aide à bâtir une communauté plus dynamique. N'hésitez pas à être provocateur et à lancer des discussions qui vous semblent intéressantes. Invitez des personnes ayant des opinions différentes dans la conversation. N'ayez pas peur des mélanges, les meilleures idées viennent généralement de là où on ne les attend pas.

4

Participez à la réussite des autres

Votre réussite se mesure en grande partie à votre capacité à aider les autres à réussir. Construisez autour de vous un environnement respectueux, où règne la confiance. Reconnaissez les efforts faits par vos collègues, encouragez-les à s'investir et exploitez leurs idées. Mettez en avant la notion de courage et créez, pour les personnes de votre entourage, davantage d'occasions de briller.

5

Soyez optimiste

L'enthousiasme est contagieux. Nous partageons tous un optimisme inné dans notre travail. Nos efforts collectifs créent des solutions qui peuvent améliorer la vie des gens et contribuer à un environnement plus sain. Ne lésinez pas sur l'enthousiasme et écoutez les critiques constructives, car ce sont elles qui permettent de consolider les idées. Vous gagnerez ainsi l'engouement d'autres personnes pour le projet auquel vous collaborez.

6

Échouez plus vite pour réussir plus rapidement

Apprenez. Echouez. Recommencez. N'attendez pas pour repartir et n'espérez pas réussir du premier coup. Même si cela ne fonctionne pas comme vous le souhaitiez, vous aurez appris quelque chose. Le prototypage rapide permet d'enrichir progressivement votre connaissance du problème en cours, élément par élément. Et plus vous essaieriez, plus vous apprendrez vite !

7



## Solutions reposant sur les connaissances

## Comment choisir la bonne salle projets pour votre équipe :

L'innovation implique bien plus qu'une culture, des processus ou des outils adaptés. Il faut un espace adéquat, qui permette de dynamiser et de soutenir les équipes, dans le temps et sur la distance.

Les chercheurs et les designers de Steelcase ont mis en évidence des comportements spécifiques capables de stimuler l'innovation ; l'environnement physique peut être conçu de manière à accroître les interactions humaines et encourager ces comportements. C'est pour cette raison que nous avons créé des salles projets, un ensemble de zones d'activités, où les équipes sur site et à distance peuvent travailler pendant des heures.

Chaque salle projets est un espace élégant, qui intègre, en toute harmonie, une architecture, du mobilier et les nouvelles technologies. Ces espaces ont été conçus comme des outils modulables, qui peuvent être remaniés et desquels les équipes apprennent sans cesse. Nos plateformes ont pour objectif de pouvoir évoluer, suivre les progrès technologiques et répondre aux besoins des futurs utilisateurs.

Les salles projets incluent une entrée, une zone centrale et un espace annexe. Chaque zone est le produit de nos recherches expérimentales et de nos connaissances et offre une expérience spatiale dynamique. Ces espaces haute performance accueillent et informent les utilisateurs lorsqu'ils arrivent, les aident à regrouper et à classer des informations sur des supports horizontaux et verticaux, permettent des conversations en aparté entre les membres de l'équipe, si nécessaire, et laissent la liberté aux gens de se retirer sans déranger les autres.

**Pour en savoir plus sur les  
salles projets et leur impact  
sur l'innovation, consultez  
notre site à l'adresse :**  
[steelcase.com/projectstudios](http://steelcase.com/projectstudios)

## 1. VOS ÉQUIPES SONT:

Sur site À distance

**Avantages :** présence mixte  
Présence simultanée sur site + à distance des personnes, des lieux, des objets et des informations



## 2. VOS ESPACES SONT :

Attribués Partagés

**Avantages :** appropriation sur le court terme  
partage vs appropriation d'un espace, pendant un  
courte période.



### 3. VOS CONTENUS SONT

Analogiques	Numériques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capteurs</b> : capteurs de température, de pression, de débit, etc.</li> <li>• <b>Contrôleurs</b> : régulateurs PID, contrôleurs logiques programmables (PLC), etc.</li> <li>• <b>Exécuteurs</b> : vannes, moteurs, actionneurs, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capteurs</b> : capteurs numériques, capteurs à base de microprocesseurs, etc.</li> <li>• <b>Contrôleurs</b> : contrôleurs numériques, contrôleurs à base de microprocesseurs, etc.</li> <li>• <b>Exécuteurs</b> : actionneurs numériques, actionneurs à base de microprocesseurs, etc.</li> </ul>

**Avantages :** Fusion entre physique/virtuel  
Contenus physiques + virtuels, l'espace et le temps deviennent intimement liés.



### Catégories de tendances associées



Communauté et culture

**Avantages :**  
statistiques démographiques,  
employés et contenus à distance,  
espace préféré, coworking,  
collègues et réseaux sociaux.



Réseaux et données:

**Avantages :**  
présence mixte, accès et  
stockage des informations,  
intelligence collective, contrôle  
individuel, informatique  
contextuelle.



Appareils

**Avantages :**

- Fusion entre physique/virtuel,
- Intelligence augmentée, interface humaine, disparité des présences, raison voix et données.



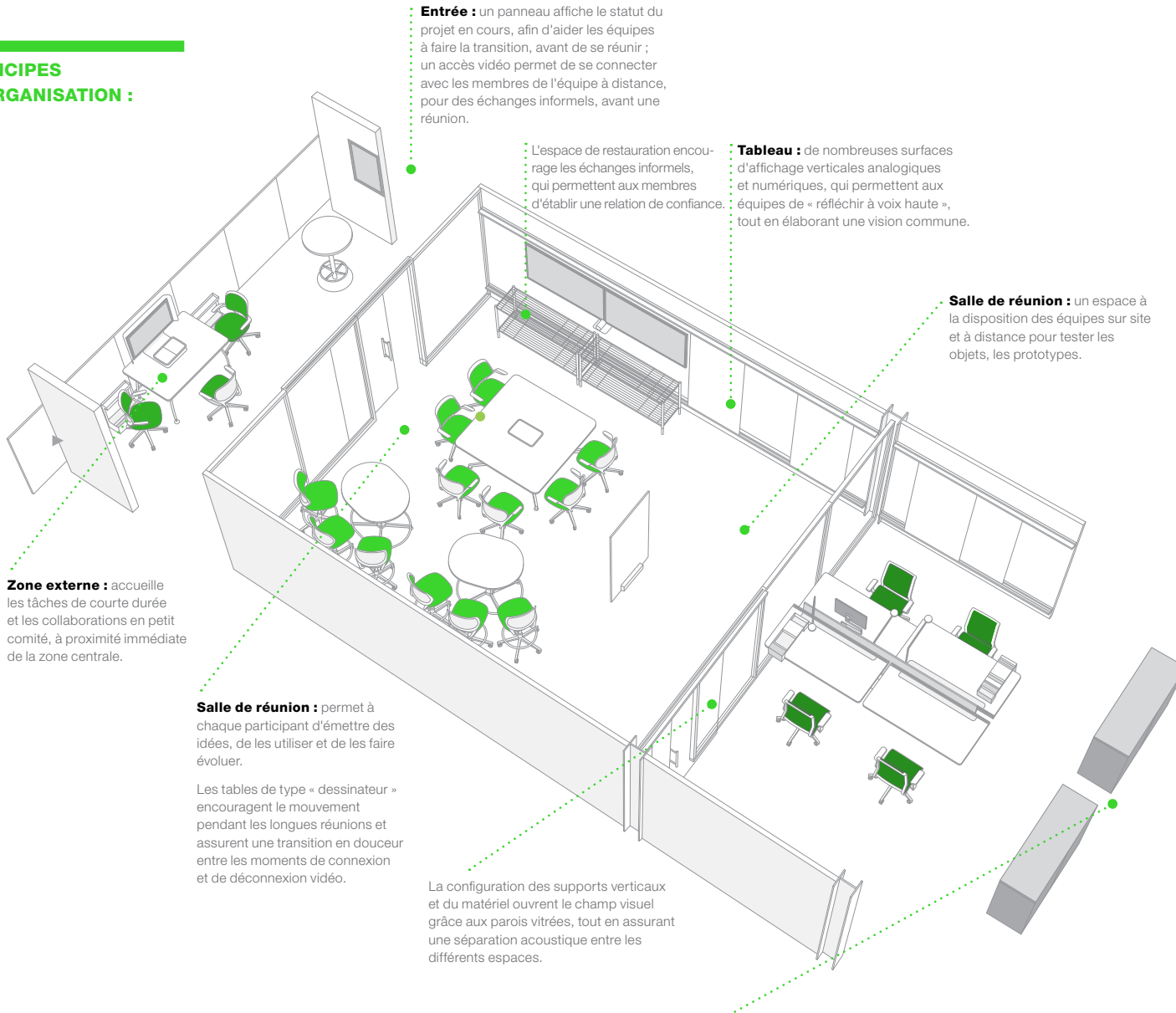
travail

**Avantages :**  
 appropriation sur le court terme,  
 bien-être, diversité des espaces,  
 équilibre vie privée/vie profession-  
 nelle, travailleurs occasionnels  
 et professionnels du savoir,  
 « cocooning ».

## Comment organiser des salles projets qui prennent en charge des équipes sur site et à distance :

## PRINCIPES

### D'ORGANISATION :



**Entrée  
des salles  
projets**

### Zone centrale

## Espace annexe

**Retrait :** une zone destinée aux échanges informels et imprévus, par exemple, pour discuter des étapes ultérieures ou de la planification ; une division de grande envergure de l'espace permet de répondre aux besoins en stockage des individus et des groupes ; espaces d'accueil des prototypes.

LA CONCEPTION COMME  
RÉPONSE À LA TENSION

# HOMME TECHNOLOGIE

PAR  
ALLISON  
ARIEFF

Les rédacteurs en chef du Magazine 360 ont invité Allison Arieff, ancienne rédactrice en chef et fondatrice du magazine Dwell, chargée de la stratégie de contenu chez SPUR (groupe de réflexion spécialisé dans l'urbanisme et les politiques d'aménagement) et chroniqueuse au New York Times. L'objectif étant de lui faire visiter notre siège international et de lui montrer les nouvelles solutions conçues pour répondre à la tension existante entre l'homme et la technologie au sein de l'espace de travail.

Il y a quelques mois, Steelcase m'a invitée dans ses locaux, afin de m'exposer certaines des solutions innovantes de l'entreprise et de me montrer les méthodes qu'ils ont développées pour répondre à l'évolution de la nature du travail. Il est évident que l'accélération effrénée des progrès technologiques a complètement changé nos modes de travail. Aujourd'hui, nous travaillons avec une diversité d'appareils, qui ont modifié non seulement nos styles de travail, mais aussi les positions que nous adoptons pendant notre activité. Les petits appareils nous obligent à rechercher des espaces plus larges pour partager nos informations. Et comme la vidéo est omniprésente dans nos technologies, elle est en passe de devenir le principal vecteur de communication. Aujourd'hui, nous utilisons même les nouvelles technologies pour localiser les personnes avec lesquelles nous devons travailler. Beaucoup avaient conclu à une certaine époque, que la simplicité d'utilisation et l'omniprésence des téléphones mobiles rendraient les bureaux totalement inutiles à l'avenir. Si toutes les tâches pouvaient être réalisées dans un appareil de la taille d'une main, à n'importe quel moment et n'importe où, à quoi bon avoir un bureau ?

La mobilité est certes omniprésente, mais pas de la façon dont beaucoup l'ont imaginée. Les gens peuvent travailler de n'importe où et c'est effectivement ce qu'ils font, mais ils se déplacent tout de même à leur bureau. Les dirigeants d'entreprises ont récemment demandé à leurs collaborateurs de passer davantage de temps au bureau. Cela témoigne de la prise de conscience que la collaboration et l'innovation ont réellement lieu dans l'espace de travail. Mais les objectifs à remplir par le bureau sont aujourd'hui très différents, car les individus ne travaillent plus de la même manière que par le passé. Tout a changé, de la façon de s'asseoir sur un siège aux outils utilisés. L'espace de travail ne doit plus dépendre exclusivement de la hiérarchie, ni être conçu uniquement selon ces exigences. Et à une époque où les dirigeants se demandent comment impliquer les individus et stimuler l'innovation, la conception d'espaces vus comme une destination où les individus veulent être, est plus importante que jamais.

C'est ce qui m'est apparu à la minute où je suis entrée dans le WorkCafé de Steelcase, dans le bâtiment de leur siège international. Le WorkCafé, qui était auparavant l'espace cafétéria de l'entreprise, est un tiers-lieu sur site, qui regroupe des activités de travail, de restauration et de rencontre, dans un environnement connecté, dynamisant et accueillant. Les employés peuvent choisir leur mode et leur lieu de travail. L'espace était bondé et les gens étaient là pour pour différentes raisons : rencontrer d'autres personnes, discuter, se restaurer ou travailler seuls.

« C'est ce que les employés recherchent et ce dont ils ont besoin », explique Dave Lathrop, directeur des recherches et de la stratégie de Steelcase. « On a donné aux gens un plus grand pouvoir de décision sur leur vie professionnelle et cela a des répercussions immenses sur leur expérience du travail. »

Le WorkCafé montre à quel point Steelcase envisage toujours l'espace de manière inédite, afin d'encourager et d'impliquer les individus dans leur travail. L'entreprise utilise une approche en design axée sur l'humain, afin de mieux comprendre le comportement des utilisateurs,

tout en explorant, en concevant et en créant les meilleures solutions possibles ; l'objectif étant d'accroître les performances des individus, des équipes et de l'entreprise où ils travaillent.

La logique voudrait que l'on conçoive des produits en ayant à l'esprit l'utilisateur final. Cependant, de la même manière que la forme ne suit pas toujours la fonction, trop souvent, les produits sont conçus sans se préoccuper suffisamment des personnes qui s'en serviront et de la manière dont elles les utiliseront. À l'inverse, la conception oblige souvent les utilisateurs à changer leurs comportements naturels pour pouvoir utiliser les produits.

Avec la conception axée sur l'humain, ce sont les besoins des utilisateurs qui sont au cœur des préoccupations. Steelcase travaille pour comprendre les individus, dans leur globalité, au sein de leur environnement naturel. La priorité est accordée à leurs besoins, souhaits et aspirations, à toutes les étapes du cycle de conception et de développement de Steelcase. Nous sommes profondément attachés à la fabrication d'objets ayant une valeur intrinsèque. Selon Donna Flynn, anthropologue chez Steelcase et l'une des responsables de l'équipe WorkSpace Futures : « la conception axée sur l'humain ne représente pas uniquement une méthodologie ; c'est avant tout un état d'esprit. Il ne s'agit pas seulement d'une équipe qui concentre ses travaux sur les utilisateurs, mais d'une sensibilité partagée par tous, à l'échelle de l'entreprise. »

Prenons la technologie ; elle est le principal moteur du changement, dans presque tous les domaines de notre vie, et certainement dans nos modes de travail actuels. Pour parvenir à suivre le rythme des changements et être à l'avant-garde, Steelcase n'observe pas seulement le travail tel qu'il est pratiqué aujourd'hui, mais l'envisage aussi tel qu'il le sera dans le futur. « Nous essayons toujours de voir le plus loin possible », explique D. Flynn. « Les choses autour de nous évoluent et elles provoquent à leur tour le changement. Mais, si le corps humain s'adapte, il ne change pas. C'est pourquoi Steelcase suit l'évolution des nouvelles technologies, par exemple la façon dont les gens s'assoient et bougent et les différentes postures qu'ils adoptent ».

« Nous apprenons tous ensemble. Toutes ces découvertes prennent vie devant nous et sont le moteur de notre innovation », ajoute D. Lathrop. « Car en fin de compte, la conception n'a de sens que lorsqu'elle intègre une compréhension totale de l'activité des gens. »

Et c'est précisément l'objectif que s'est fixé Steelcase, dans chacune de ses créations. Les solutions que Steelcase m'a demandé d'observer ont été conçues pour aider les entreprises à créer des lieux capables d'accroître les interactions humaines. Steelcase pense qu'il est possible de créer ces lieux avec ce qu'ils appellent, un espace de travail interconnecté : c'est-à-dire un environnement qui permette aux employés de décider de leur mode et de leur lieu de travail, à la fois pour les tâches individuelles et le travail en équipe ; une diversité de solutions qui prennent en charge différents styles de travail ; tout un éventail de solutions qui encouragent les mouvements et une multitude de positions ; et des environnements qui répondent à la fois aux besoins des équipes sur site et de ceux travaillant à distance.



# GESTURE™

Il n'y a pas si longtemps, les ergonomes préconisaient une position unique devant l'écran de PC. Mais aujourd'hui, nos ordinateurs ne sont plus confinés à nos bureaux. Nous pouvons travailler avec nos tablettes et nos téléphones, et ne sommes donc plus attachés à un écran, ni à un bureau.

Ce ne sont pas uniquement nos gadgets qui ont changé : nous regardons nos tablettes et nos téléphones différemment de notre écran et c'est cela qui a généré davantage de positions au travail. Les interfaces de ces appareils sont plus petites et nous pouvons les tenir dans nos mains, les poser à plat sur une surface. Nous pouvons ainsi nous écarter du bureau et changer de position. Mais il est à noter que ces appareils ont aussi radicalement modifié la position « correcte » à adopter pour travailler.

« Ce qui n'a pas changé, en revanche, c'est notre besoin d'adopter des postures saines », explique l'ergonome Carol Stuart-Buttle, qui a participé aux recherches de Steelcase sur les utilisateurs. « Et

c'est en fournissant aux gens un environnement qui leur assure confort et maintien, que nous y parviendrons. »

**« ET SI L'ON POUVAIT  
CONCEVOIR UN SIÈGE  
QUI FAVORISE LES  
MOUVEMENTS AU LIEU  
DE CONTRAINDRE LE  
CORPS DANS UNE SEULE  
POSITION ? »**

Mais si nous ne travaillons plus comme par le passé (tâches différentes, technologies radicalement transformées), qu'en est-il de nos sièges ? Jusqu'à aujourd'hui, ils étaient restés quasiment les mêmes.

Ils sont peut-être plus esthétiques, plus respectueux de l'environnement même, mais ils ne sont adaptés ni à nos modes de travail actuels ni à notre nouvelle façon de s'asseoir.

J'en ai fait personnellement l'expérience. En tant qu'auteur, je passe beaucoup de temps devant l'écran de mon ordinateur et je ressens de plus en plus les effets négatifs d'une position assise sur un siège inadapté. Il n'est pas simple de trouver la position ergonomique idéale et je me pose toujours ces mêmes questions : mon moniteur est-il placé correctement ? Mes poignets sont-ils correctement soutenus lorsque je saisis du texte ? Suis-je avachie ?



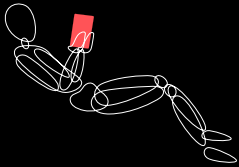
J'ai compris comment ma problématique pouvait être résolue lorsque j'ai eu la chance d'essayer le siège Gesture de Steelcase, un nouveau siège conçu pour prendre en charge l'impact des nouvelles technologies sur le corps humain et sur les processus de travail. Que je sois au téléphone, que j'écrive un SMS, que je tape sur mon ordinateur ou que je sois assise, le dos droit ou dans une position avachie (oui je l'avoue, cela m'arrive aussi), le siège suivait toujours mes mouvements. Le maintien était assuré même en position inclinée. Le siège a été conçu de manière à exercer moins de pression sur le corps. J'avais le sentiment d'être maintenue, quelle que soit la tâche que j'entreprenais. Ce siège m'est apparu comme un système, de la même manière que mon corps constitue un système, et les deux sont composés d'éléments qui agissent conjointement pour produire un résultat optimal. Assise, j'ai constaté que même le bas du dos était maintenu, soutien qui m'avait fait défaut, depuis des décennies dans tous les sièges de bureau prétendument haut de gamme, ma première pensée a été : « Mais pourquoi personne n'y a encore jamais pensé ? »

Il y a deux ans et demi, Steelcase a entrepris une évaluation de ses sièges, explique Ken Tameling, responsable général de la gamme siège de Steelcase. « Au départ, nous nous demandions s'il était bien utile de créer un nouveau siège, explique-t-il. C'est pourquoi l'entreprise a décidé de mandater une grande étude sur les postures, afin de déterminer si les changements dans le milieu professionnel et dans les nouvelles technologies nécessitaient de repenser entièrement le concept de siège.

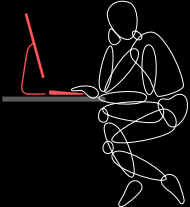


ÉTUDE GLOBALE SUR  
LES POSTURES

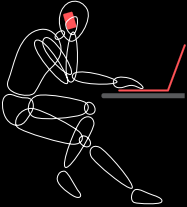
Le Lecteur



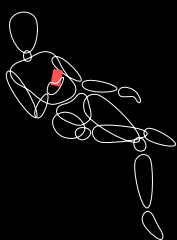
Le Concentré



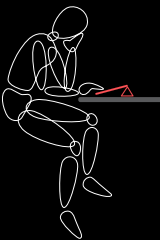
Le Jongleur



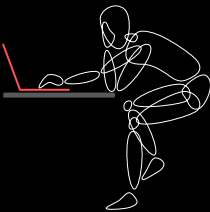
L'Impatient



Le Surfeur



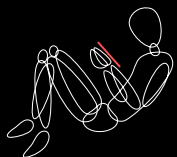
L'Exténué



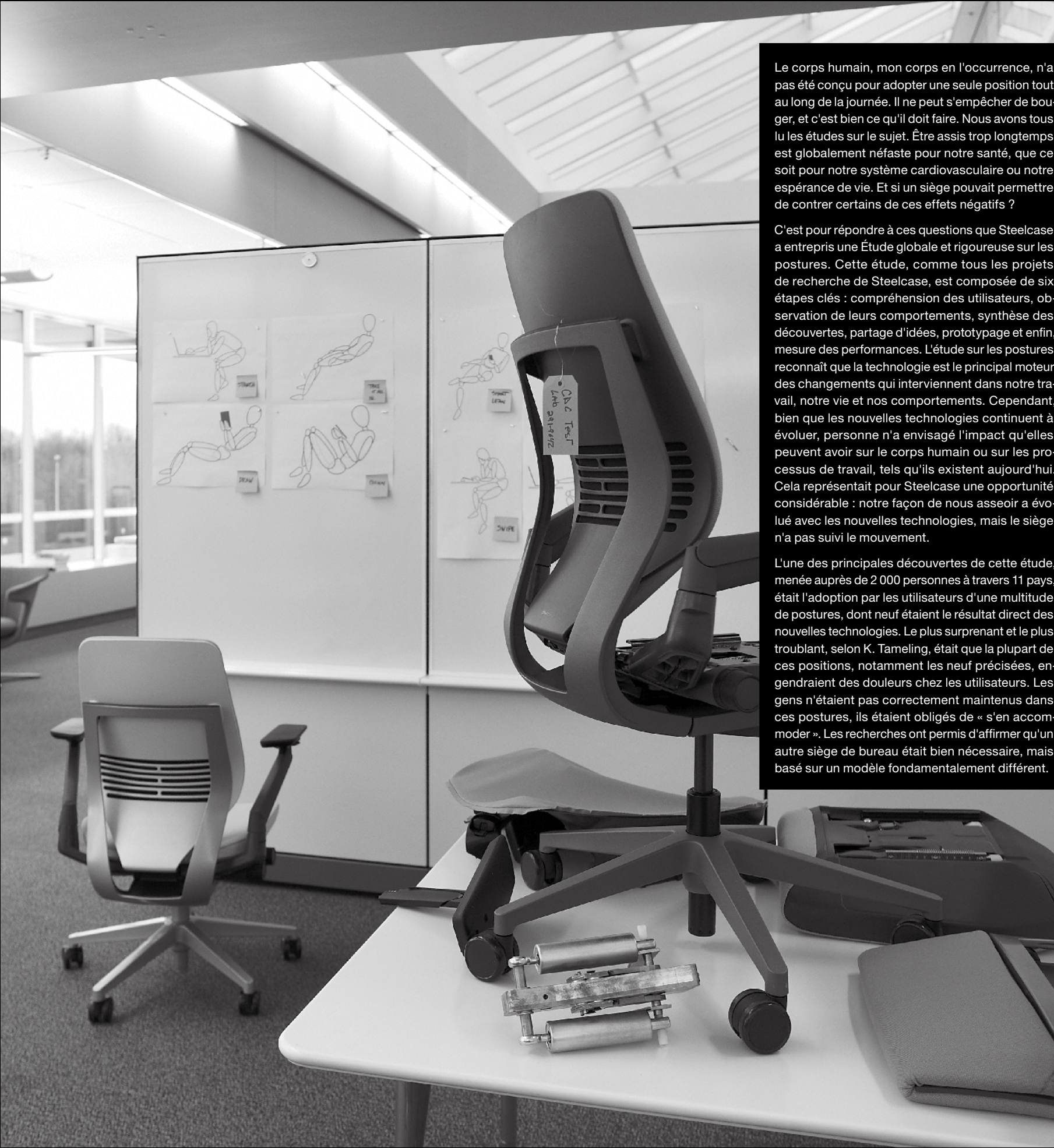
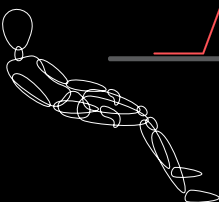
Le Texteur



Le Relax



Le Vautré



Le corps humain, mon corps en l'occurrence, n'a pas été conçu pour adopter une seule position tout au long de la journée. Il ne peut s'empêcher de bouger, et c'est bien ce qu'il doit faire. Nous avons tous lu les études sur le sujet. Être assis trop longtemps est globalement néfaste pour notre santé, que ce soit pour notre système cardiovasculaire ou notre espérance de vie. Et si un siège pouvait permettre de contrer certains de ces effets négatifs ?

C'est pour répondre à ces questions que Steelcase a entrepris une Étude globale et rigoureuse sur les postures. Cette étude, comme tous les projets de recherche de Steelcase, est composée de six étapes clés : compréhension des utilisateurs, observation de leurs comportements, synthèse des découvertes, partage d'idées, prototypage et enfin, mesure des performances. L'étude sur les postures reconnaît que la technologie est le principal moteur des changements qui interviennent dans notre travail, notre vie et nos comportements. Cependant, bien que les nouvelles technologies continuent à évoluer, personne n'a envisagé l'impact qu'elles peuvent avoir sur le corps humain ou sur les processus de travail, tels qu'ils existent aujourd'hui. Cela représentait pour Steelcase une opportunité considérable : notre façon de nous asseoir a évolué avec les nouvelles technologies, mais le siège n'a pas suivi le mouvement.

L'une des principales découvertes de cette étude, menée auprès de 2 000 personnes à travers 11 pays, était l'adoption par les utilisateurs d'une multitude de postures, dont neuf étaient le résultat direct des nouvelles technologies. Le plus surprenant et le plus troublant, selon K. Tameling, était que la plupart de ces positions, notamment les neuf précisées, engendraient des douleurs chez les utilisateurs. Les gens n'étaient pas correctement maintenus dans ces postures, ils étaient obligés de « s'en accommoder ». Les recherches ont permis d'affirmer qu'un autre siège de bureau était bien nécessaire, mais basé sur un modèle fondamentalement différent.

Les recherches sur les utilisateurs ont également permis de révéler « l'émergence de tailles extrêmes » parmi les populations. Les recherches expérimentales et médicales ont montré une augmentation à la fois des petites statures et des très grandes tailles parmi la population active. Les différences de corpulences constatées dans l'espace de travail émergent au moment où de nombreuses entreprises cherchent à optimiser leur espace immobilier, ce qui se traduit généralement par des postes de travail plus exigus.

Donc la question était de savoir comment créer un siège de bureau qui puisse convenir à une proportion de personnes à la fois de plus en plus petites et de plus en plus grandes, le tout dans un espace réduit ?

Les recherches sur les utilisateurs ont également révélé des différences claires de postures selon les générations. Par exemple, la génération Y adopte une position davantage penchée que les autres générations.

Par conséquent, le nouveau siège devait intégrer une position inclinée plus marquée que les sièges traditionnels, tout en permettant aux employés d'utiliser les nouvelles technologies. « Le corps suit le mouvement des yeux, donc si les yeux sont dirigés vers le bas, sur un appareil, le corps se penche en conséquence », explique K. Tameling. « Nous devons déterminer comment prendre en charge ce besoin, du mieux possible, tout en permettant aux utilisateurs de s'asseoir dans une diversité de postures saines, notamment la position fortement inclinée, sans être avachis, ni voûter le dos. »

Enfin, l'étude sur les postures a montré que les gens utilisent une plus grande diversité d'espaces et qu'ils sont en réunion plus longtemps que par le passé. Le défi était de : créer un nouveau siège, exploitable dans une multitude d'espaces et qui puisse se régler facilement d'un utilisateur à un autre, avec à chaque fois une corpulence très différente.

« Ce sont les recherches sur les utilisateurs, et en particulier les résultats de l'étude sur les postures, qui sont à l'origine de la création du siège Gesture », explique K. Tameling. « Ils nous ont amenés à nous poser des questions essentielles : et si l'on pouvait concevoir un siège qui favorise les mouvements au lieu de contraindre le corps dans une seule position ? Et si l'on pouvait concevoir un siège qui enrichisse notre expérience avec les nouvelles technologies au lieu d'être un obstacle pour elles ? En un mot, pourquoi ne pas créer un siège tout aussi élaboré que les technologies actuelles ? »

Pour plus d'informations sur le siège Gesture, voir le Guide des produits, p. 122.



# MEDIA:SCAPE® TEAMSTUDIO™ KIOSK™ PUCK VIRTUEL™

Nous sommes entrés dans l'ère de l'entreprise globalisée. « Rien de nouveau sous le soleil », pourrait-on penser, puisque depuis des siècles, nous transportons pléthore de produits, d'un pays à un autre, des épices au pétrole, en passant par le textile. Cette période de transport de marchandises a connu son essor lorsque l'informatisation a facilité l'intégration économique internationale. Mais la différence est qu'aujourd'hui, nous entrons dans une nouvelle phase de l'entreprise globalisée, qui dépasse le simple transport de biens et de capitaux. Aujourd'hui, c'est l'entreprise sociale qui est en passe de devenir globalisée.

« Les Chinois travaillent avec des collègues basés aux États-Unis ou en France. Pour être efficaces, les entreprises doivent aujourd'hui non seulement consolider leurs activités, mais établir aussi des liens multiculturels », explique D. Lathrop. « C'est pourquoi de nouveaux problèmes surgissent : comment faut-il gérer les différents fuseaux horaires, cultures

et langues, que ce soit directement ou indirectement ? Le travail est une démarche éminemment sociale et de nouveaux modèles organisationnels commencent à voir le jour. La question n'est pas de transférer de l'argent ou des données, mais de créer de nouvelles relations et structures sociales, afin qu'une entreprise puisse se comporter en une entité à part entière. »

La famille de solutions media:scape illustre parfaitement la façon dont Steelcase a répondu aux besoins d'une entreprise globalisée. « Nous pensons que la vidéoconférence deviendra un canal de communication dominant au sein de l'espace de travail », affirme D. Lathrop. « Et le mouvement est déjà en marche. »

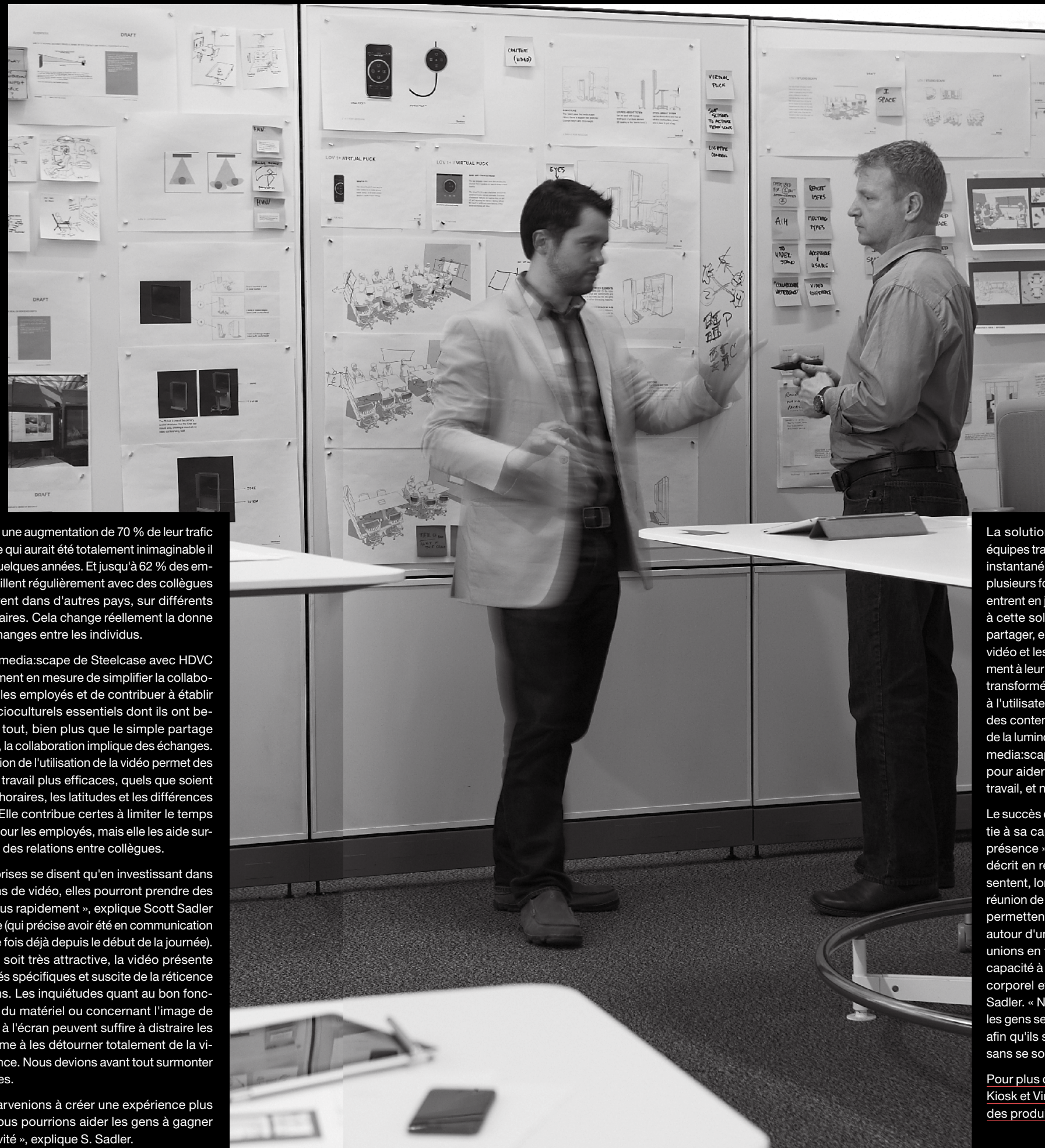
Le dépassement de soi est naturel chez les individus et se transforme en avantage compétitif lorsqu'ils sont connectés entre eux. Plus les entreprises élargissent leur présence mondiale, plus elles font appel aux échanges vidéo pour approfondir leurs communications. Chaque année, les entreprises

connaissent une augmentation de 70 % de leur trafic vidéo, chiffre qui aurait été totalement inimaginable il y a encore quelques années. Et jusqu'à 62 % des employés travaillent régulièrement avec des collègues qui se trouvent dans d'autres pays, sur différents fuseaux horaires. Cela change réellement la donne dans les échanges entre les individus.

La solution media:scape de Steelcase avec HDVC est parfaitement en mesure de simplifier la collaboration entre les employés et de contribuer à établir les liens socioculturels essentiels dont ils ont besoin. Après tout, bien plus que le simple partage d'un espace, la collaboration implique des échanges. L'intensification de l'utilisation de la vidéo permet des relations de travail plus efficaces, quels que soient les fuseaux horaires, les latitudes et les différences culturelles. Elle contribue certes à limiter le temps des trajets pour les employés, mais elle les aide surtout à nouer des relations entre collègues.

« Les entreprises se disent qu'en investissant dans des solutions de vidéo, elles pourront prendre des décisions plus rapidement », explique Scott Sadler de Steelcase (qui précise avoir été en communication vidéo quatre fois déjà depuis le début de la journée). Bien qu'elle soit très attractive, la vidéo présente des difficultés spécifiques et suscite de la réticence chez certains. Les inquiétudes quant au bon fonctionnement du matériel ou concernant l'image de soi projetée à l'écran peuvent suffire à distraire les gens ou même à les détourner totalement de la vidéoconférence. Nous devons avant tout surmonter ces obstacles.

« Si nous parvenions à créer une expérience plus naturelle, nous pourrions aider les gens à gagner en productivité », explique S. Sadler.



La solution media:scape permet avant tout, aux équipes travaillant à distance, de partager et de créer instantanément des contenus ensemble. Pour cela, plusieurs fonctionnalités extrêmement bien pensées entrent en jeu : le fameux PUCK™, fonction intégrée à cette solution, permet à plusieurs personnes de partager, en toute simplicité, des idées, des données vidéo et les résultats de leurs recherches, parallèlement à leur travail. Le PUCK physique a également été transformé en une application virtuelle, qui transfère à l'utilisateur non seulement le contrôle du partage des contenus, mais également le réglage du son et de la luminosité. Les nouveaux membres de la famille media:scape, TeamStudio et Kiosk, ont été conçus pour aider les utilisateurs à se concentrer sur leur travail, et non plus sur les outils.

Le succès de media:scape tient aussi en grande partie à sa capacité de résolution des « disparités de présence ». Ce terme, qui peut sembler inquiétant, décrit en réalité ce que la plupart d'entre nous ressentent, lorsque nous sommes téléportés dans une réunion de groupe à distance. « Toutes ces solutions permettent de regrouper (y compris virtuellement) autour d'une table, les éléments qui rendent les réunions en face à face si précieuses, c'est-à-dire la capacité à lire les expressions du visage, le langage corporel et les autres indices visuels », précise S. Sadler. « Nous faisons tout notre possible pour que les gens se sentent psychologiquement plus à l'aise, afin qu'ils s'impliquent pleinement dans leur travail, sans se soucier des détails. »

Pour plus d'informations sur les outils TeamStudio, Kiosk et Virtual PUCK de media:scape, voir le Guide des produits, p. 128-131.



# TAGWIZARD™

« Notre lit reste vide les deux tiers du temps. Notre salle à manger est inoccupée les sept huitièmes du temps. Nos bâtiments professionnels sont désertés la moitié du temps. Il serait temps d'y réfléchir sérieusement. » - R. Buckminster Fuller

Bien que cette citation de R. Fuller date déjà de plusieurs décennies, elle n'en reste pas moins terriblement actuelle. De plus en plus, nous prenons conscience que l'espace pourrait être utilisé plus efficacement. En effet, dans l'univers commercial d'aujourd'hui, l'optimisation de l'espace immobilier est un facteur de performance clé : les entreprises réduisent leur superficie et densifient leurs espaces. Elles peuvent ainsi réduire leurs dépenses immobilières et optimiser l'espace dont elles disposent. Pour ce faire, elles utilisent souvent des technologies d'appropriation, telles que le système RoomWizard de Steelcase, qui leur permet de déterminer pendant quelle durée les espaces collaboratifs sont utilisés.

La conception axée sur l'utilisateur de Steelcase a révélé que les employés sont plus mobiles que par le passé et nombre d'entre eux n'ont plus besoin de leurs bureaux individuels. Les chercheurs ont également été très surpris d'apprendre que certains des employés pouvaient consacrer jusqu'à 30 mn par jour à la recherche d'une salle pour collaborer. RoomWizard a permis de résoudre le problème, grâce à un système intégré, qui fonctionne avec une grande diversité de calendriers informatisés, en temps réel. Lorsque les utilisateurs trouvent un espace libre, ils peuvent le réserver et se mettre instantanément au travail. Le succès de cette technologie de réservation de salle nous est immédiatement apparu évident.

« LE SUCCÈS DE CETTE TECHNOLOGIE DE RÉSERVATION DE SALLE NOUS EST IMMÉDIATEMENT APPARU ÉVIDENT. »



Aujourd'hui, l'interface tactile simple d'utilisation, qui a révolutionné la gestion des salles de réunion, est disponible pour les espaces de travail individuels-partagés, grâce à TagWizard. Cet outil s'inspire de RoomWizard et de la constatation que davantage d'employés sont mobiles et que de moins en moins d'entre eux sont liés à un bureau. En effet, 35 % de la population active mondiale est mobile. TagWizard est un appareil unique, qui permet à toute personne de se connecter à une application de réservation, dans son entreprise, et de réserver un espace. Ainsi, les travailleurs mobiles peuvent sélectionner (« tag » en anglais) un espace à la demande.

En arrière-plan, TagWizard collecte les données sur les espaces et fournit, aux responsables des équipements, des informations complètes sur l'utilisation des espaces et les facteurs de bien-être, telles que la température et la luminosité. Non seulement l'espace devient plus intelligent, plus sain et plus efficace, mais les employés qui y travaillent aussi. ●

Pour plus d'informations sur TagWizard, voir le [Guide des produits, p. 132.](#)



# RE- THINK

## RE- PENSER THINK®

Derrière chaque grande innovation, il y en a une autre qui n'attend qu'à naître ; que ce soit une amélioration de l'existant ou une invention totalement nouvelle. Dans les deux cas, l'innovation a pour objectif de résoudre des problèmes et d'apporter de nouveaux choix ; deux qualités qui sont comme une seconde nature chez les designers.

« Les designers n'arrêtent jamais réellement de concevoir », affirme Bruce Smith, responsable du Design global chez Steelcase. « J'avoue que nous sommes constamment en train de réfléchir aux moyens d'améliorer une expérience, car nous savons qu'il est possible de parfaire même les plus exceptionnelles. De même, nous évaluons sans cesse la « justesse » de tout ce qui nous entoure pour essayer de déceler encore des améliorations. Et c'est cela la valeur ajoutée du design. »





**« IL EST PLUS RAFFINÉ ET ÉLÉGANT. NOUS SOMMES PARTIS DE TOUTE L'AUDACE ET DE TOUTE LA CREATIVITE QU'IL PRESENTAIT, POUR EN FAIRE UN PRODUIT ENCORE PLUS PERFECTIONNÉ. »**

Cette réflexion axée sur le design, profondément ancrée chez l'équipe Steelcase, l'a amenée à se poser la question suivante : « Pourrait-on améliorer encore davantage le siège Think ? » ; et ce, juste après que ce siège Steelcase unique, conçu en collaboration avec Oliver Loew, fut lancé, en 2004.

Le siège Think a été très rapidement salué comme une innovation révolutionnaire et exaltante. Il est

devenu le produit Steelcase le plus vendu à l'échelle mondiale ; et en tant que premier produit certifié Cradle-to-Cradle dans le monde, il a permis d'établir un standard industriel plus élevé en matière de durabilité. Mais, l'équipe Steelcase Design Studio, fidèle à elle-même, a continué à réfléchir aux améliorations possibles de ce siège, même après son grand succès. Elle a impliqué les équipes d'ingénieurs et de marketing très tôt dans l'approche collaborative, ce qui est tout à fait conforme au processus de développement des produits employé par Steelcase.

« Le temps passe et notre vision de ce qui est pertinent, important et approprié change », explique B. Smith. « Beaucoup de choses ont évolué depuis 2004. Les employés sont plus mobiles, le siège Think est aujourd'hui utilisé dans une diversité d'espaces et les attentes des clients concernant le mobilier de

bureau continuent de croître. Parallèlement à ces phénomènes, nous avons enrichi nos connaissances sur de nouveaux matériaux, de nouveaux procédés de moulage et de nouvelles capacités en matière de performance. Nous avons gagné huit années d'expérience et sommes désormais une entreprise plus innovante. Tout cela génère des possibilités considérables. »

La conception axée sur le design est intimement liée à la compréhension des utilisateurs, c'est pourquoi les retours d'informations des centaines de milliers d'utilisateurs du siège Think à travers le monde nous ont fourni des informations inestimables. Tous ces utilisateurs ont communiqué, à l'équipe de conception, leurs témoignages, en exprimant les points qu'ils avaient le plus appréciés et les aspects, qui selon eux, pouvaient être optimisés. Ils ont ainsi défini le cadre des améliorations à venir.

Puis, il y a environ deux ans, l'équipe a commencé à produire des idées, à analyser les différentes possibilités et à créer rapidement des prototypes, pour tester les bases d'une nouvelle conception du siège Think, en collaborant, une nouvelle fois, avec O. Loew.

Steelcase a récemment dévoilé les résultats de ce travail de reconception considérable : un siège Think nouveau, amélioré. Il ressemble beaucoup

à la première version, mais seule une partie a été conservée lors de la reconception : les roulettes. Le modèle 2004 du siège Think a été totalement transformé en un siège plus performant et plus élégant.

Le dossier est probablement la partie où les modifications sont les plus visibles. A la place des 20 flexors indépendants, le nouveau siège Think possède 15 flexors de forme unique, qui sont liés les uns aux autres, et qui font partie du nouveau support lombaire intuitif intégré, conçu pour répondre aux besoins des utilisateurs, de manière inégalée. Le dossier est composé uniquement de trois parties, un cadre, des flexors reliés les uns aux autres et une coque lombaire double énergie, qui travaillent en symbiose, comme un système intelligent, avec un soutien ergonomique.

« Nous avons coordonné les éléments pour apporter aux utilisateurs un soutien là où ils en ont besoin et la liberté dont ils ont besoin », explique B. Smith. « Il s'agit d'une solution unique qui exprime ses performances avec élégance. »

Autre amélioration notable des performances : le mécanisme automatique activé par le poids de l'utilisateur. Il assure un meilleur soutien en position inclinée ; la mousse d'assise a été repensée pour offrir à chaque morphologie un confort immédiat.

Beaucoup d'autres améliorations sont quasi invisibles,

mais tout aussi importantes. Par exemple, les touches d'acier inoxydable ajoutent une note de sophistication et les réglages sont davantage intégrés et plus simples à utiliser qu'auparavant. Les contours du dossier et de l'assise sont plus confortables, le dossier est légèrement plus haut et plus soigné et les accotoirs sont plus robustes.

Le nouveau siège Think est composé de moins d'éléments pour permettre un démontage plus rapide et un recyclage plus simple. Et ce qui est plus important encore en termes de développement durable, il est plus solide, plus polyvalent et son design intemporel lui assure une plus grande longévité, dans une diversité d'environnements professionnels ; que ce soient des postes de travail individuels ou des espaces de groupe, tels que les salles de conférences ou de formations.

« On pourrait comparer le siège Think de 2004 à un adolescent, plein de promesses et de capacités », déclare B. Smith. « Aujourd'hui, cet adolescent a grandi, il est plus raffiné et élégant. Nous sommes partis de toute l'audace et de toute la créativité qu'il présentait, pour en faire un produit encore plus perfectionné. »

L'équipe Steelcase, qui considère le nouveau lancement de Think comme un rite de passage, semble être sur le point de mettre un terme à la reconception du siège... du moins pour l'instant. ●





# Santé

Chaque moment  
a son importance

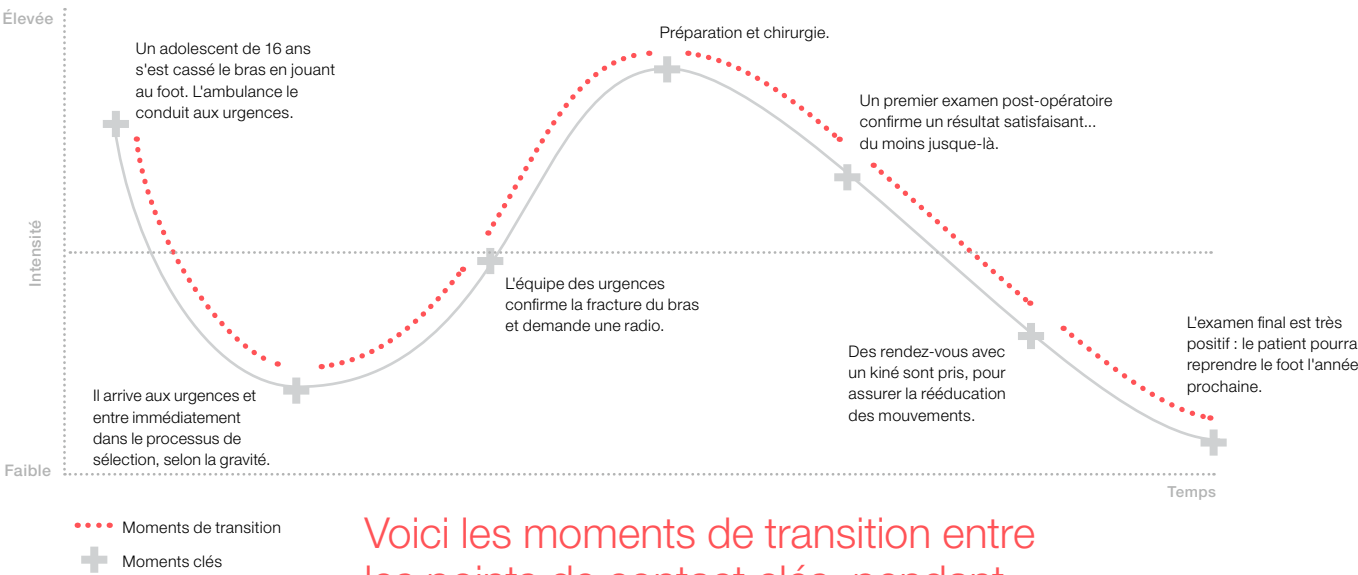
L'industrie de la santé connaît une transformation radicale. En raison des coûts de plus en plus élevés et des résultats de qualité insatisfaisante, les responsables du secteur de la santé veulent abandonner le système traditionnel axé sur les maladies pour un modèle orienté bien-être. Les nouvelles technologies, les nouveaux processus et les attentes plus fortes des patients, comme des médecins, représentent des défis considérables concernant les normes de santé, qui doivent s'adapter et se perfectionner. Le besoin d'innovation radicale ne s'est jamais fait autant sentir.

Une étude sur le parcours des patients, menée par une équipe de chercheurs de Nurture, a révélé des possibilités d'améliorations considérables quant à leur expérience dans le système de soins. Ils ont observé le temps que les patients doivent passer à attendre, que ce soit pour les instructions, la consultation ou les résultats. Ils ont vu les gens attendre et perdre leur temps, véritable monnaie des temps modernes.



# Le parcours d'un patient

## Moments clés



Voici les moments de transition entre les points de contact clés, pendant le parcours d'un patient. Les études réalisées par Steelcase ont permis de déterminer à quels moments l'espace pourrait optimiser l'expérience des patients, grâce à une meilleure utilisation du temps.



Les chercheurs ont constaté que ces attentes se produisaient fréquemment dans des salles composées de rangées étroites de fauteuils -un agencement inconfortable et peu naturel.

Ils ont vu les patients et leurs familles attendre des informations vitales dans l'anxiété totale, car ils étaient placés dans un lieu éloigné du personnel.

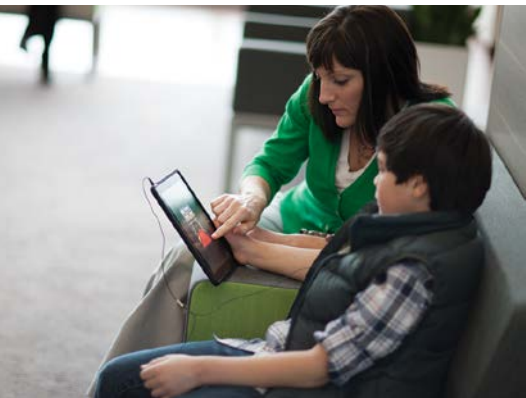
Ils ont vu des personnes incapables de se concentrer ou d'accéder à des informations médicales, et bénéficiant de peu ou pas d'intimité, d'accès aux nouvelles technologies ou de confort. Ils ont constaté que les patients n'avaient pas la possibilité de communiquer avec les membres de leur famille ou avec les soignants de manière respectueuse et en privé.

Assez souvent, les patients et leur entourage étaient placés en file d'attente. C'était comme si le temps s'était arrêté, qu'aucune information ou idée n'était transmise aux gens sur la manière dont ils pouvaient passer leur temps, qui est une denrée pourtant précieuse. Il en a résulté, et c'est toujours le cas, une expérience frustrante pour les patients et une occasion perdue pour les soignants.

« Le problème vient du fait que les espaces de transition, communément appelés salles d'attente, reposent sur des modèles obsolètes », explique Rob Heitmeier, directeur général de Nurture. « Les Smartphones, les tablettes et autres plateformes émergentes permettent aux gens d'être plus actifs, depuis une plus grande diversité d'endroits qu'auparavant, et cela a considérablement modifié le comportement des utilisateurs. Nous souhaitons être productifs et actifs, où que nous soyons. »

En raison de l'évolution rapide des nouvelles technologies, nos expériences quotidiennes ne sont plus limitées dans le temps et l'espace. Cependant, énormément de centres de soins semblent ignorer à quel point l'espace, les nouvelles technologies et les informations peuvent fusionner pour créer de nouvelles opportunités pour les utilisateurs. Ils ne réalisent pas à quel point l'espace qu'ils occupent peut permettre aux gens de profiter de chaque minute passée. Que chaque instant a une importance pour les patients.





**MAIS COMMENT FAIRE EN SORTE QUE CHAQUE INSTANT PUISSE PRENDRE TOUTE SA VALEUR ?**

Tout est une question de compréhension des comportements des utilisateurs ; soit un schéma comportemental à partir duquel on peut concevoir un espace, en s'inspirant des connaissances acquises. Le schéma identifié par l'équipe Nurture l'a amenée à étudier les espaces de transition dans les centres de soins sous un nouvel angle et de manière plus approfondie.

L'équipe a observé que les gens, toutes tailles et conditions confondues, recherchent le confort, que ce soit pour cinq minutes ou cinq heures. Il paraissait également évident qu'ils souhaitaient pouvoir décider du lieu où ils devaient patienter et de la façon dont ils devaient le faire.

Du point de vue de l'espace, on peut répondre à leur attente en proposant plusieurs zones dans un lieu donné : une salle de consultation pour le médecin, des zones de projection de vidéos instructives, des tables hautes pour attendre des informations cruciales, des espaces de relaxation ou même des coins pour la sieste.

L'équipe a pu observer des préoccupations d'ordre pratique, comme le besoin en un espace de rangement pour les effets personnels, bien en vue et à portée de main. De même, chacun cherchait à communiquer, que ce soit avec les autres ou via les nouvelles technologies. Autre observation importante : les espaces n'étaient pas suffisamment modulables pour accueillir les familles au complet.

La question de la confidentialité était également une source de préoccupation pour les individus. Ils souhaitaient des espaces qui permettent suffisamment d'intimité pour communiquer des informations en toute tranquillité, sans tomber, cependant, dans un isolement complet.



Pour que les individus puissent passer le temps de manière plus judicieuse, les espaces liés à la santé devraient répondre à leurs besoins d'intimité, de confort et de bien-être psychologique.

Selon les centres CMS (organismes qui fixent les remboursements de soins de santé aux États-Unis), « les patients et leurs familles sont des partenaires essentiels dans l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins. Le fait qu'ils soient des participants actifs au sein de leur propre équipe de soin est une condition essentielle pour sécuriser les soins et réduire le nombre de personnes venant se faire soigner. »

« Nous avons constaté que le fait de communiquer avec les autres, d'échanger des informations et d'utiliser les nouvelles technologies joue également un rôle crucial », explique R. Heitmeier. « Et le rétablissement d'un patient n'est plus confiné aux espaces médicaux. »

C'est avec toutes ces dynamiques à l'esprit (confort, position, vision, confidentialité et possibilité de communication avec les autres et via les nouvelles technologies) que l'équipe de recherche de Nurture s'est lancée dans le défi suivant : concevoir des espaces qui soient capables de transformer les instants de transition en moments d'activité pour les patients, sans leur faire perdre leur temps. ●

# « Le rétablissement d'un patient n'est plus confiné aux espaces médicaux. »

Rob Heitmeier, directeur général de Nurture







# B-FREE

B Free crée une diversité d'espaces qui donnent aux employés la liberté de travailler comme ils le veulent, selon leurs besoins et les tâches à accomplir.

SE CONCENTRER. SE CONNECTER. COLLABORER.

**Steelcase**  
steelcase.fr





COMPTÉ-RENDU

# Les travailleurs nomades

Les technologies informatiques mobiles ont permis aux professionnels de travailler n'importe où, n'importe quand. Et ils sont des millions à le faire. Mais ce mode de fonctionnement n'est pas toujours simple. Les travailleurs nomades sont souvent obligés de supporter des situations inconfortables et inconfortables. C'est pourquoi Coalesse, une marque du groupe Steelcase, a décidé d'étudier ces travailleurs mobiles pour mieux comprendre les difficultés auxquelles ils sont confrontés au quotidien.



Shujan Bertrand, chercheur et designer chez Coalesse, savait qu'elle tenait quelque chose d'important, lorsque des dizaines de tweets ont commencé à affluer d'un peu partout, des chambres aux salles d'attente, en passant par les cuisines, les voitures, les bureaux, les hôtels, les aéroports, les cafés, les métros et les trottoirs. Les personnes participant à son étude voulaient l'informer de la condition réelle des travailleurs nomades.

« *Petit-déjeuner convivial à la cafétéria. Certains préfèrent un cadre public, d'autres un espace privé. Les casques sont fournis. Nourriture + individus + contenus = le bon équilibre créatif.* »

« *Journée au " bureau " tout ce qu'il y a de plus classique. Je suis assis à " ma " place, sur l'un de nos benches non attribués, à San Francisco. Je me prépare pour mon voyage en Asie. Je vais à Tokyo vendredi. Le réseau est capricieux... J'irai peut-être au Starbucks si cela ne s'améliore pas !* »

« *J'avais besoin de prendre du recul pour arriver à travailler... de changer d'air... le temps est maussade et notre espace ici n'est pas idéal pour trouver l'inspiration.* »

Dans le cadre d'une campagne de recherche innovante sur le terrain, S. Bertrand a demandé à certains travailleurs de la Silicon Valley, de noter leurs activités au cours d'une journée de travail, à l'aide de l'appli de microblog Tumblr. Les messages des microblogs étaient privés, sincères et riches en données. Pendant une semaine, les participants se sont exprimés librement. Certains passaient voir des clients, d'autres étaient en voyage d'affaires, d'autres encore étaient à la maison et jonglaient entre les enfants et le travail. Chacun essayait de voir précisément comment il arrivait à gérer cet équilibre quotidien que nécessite le travail à distance.

**La question qui se pose est : POURQUOI ?**

« Nous savons tous que les nouvelles technologies sont en train de modifier rapidement la vie et le travail de nombreuses personnes », affirme S. Bertrand. « Coalesse souhaite aider ces travailleurs mobiles avec des expériences et des produits stimulants. Nous pensons que la seule façon d'y parvenir est de connaître leurs besoins. »

**Se sentir motivé, chaque jour.**

En 2010, pour découvrir comment les employés nomades géraient le travail à domicile, Coalesse a entrepris une action originale : suivre les individus jusque chez eux. Emily Ulrich, à l'époque chercheur senior chez Coalesse, a mené des recherches pratiques au domicile et au bureau des individus, ainsi que dans d'autres lieux de travail des participants, à New York et dans la baie de San Francisco.

Elle a confirmé et écrit dans un rapport Coalesse intitulé « Untethered », [voir le Magazine 360, numéro 62] que les technologies mobiles ont effectivement dissocié le travail du bureau. Les professionnels, souvent pressés, travaillent là où bon leur semble. Et comme la disponibilité et la réactivité sont très importantes dans leur activité, beaucoup opèrent un va-et-vient constant entre leur vie privée et leur travail.

**Seul à la maison**

Bien entendu, jongler entre travail et vie privée ne se fait pas sans stress. Les personnes qu'E. Ulrich a suivies vivent ce changement radical de manière isolée, sans soutien ergonomique ou émotionnel. Elles travaillent de longues heures sur leurs appareils portables, à table, sur les canapés, et même parfois au lit, tard le soir. Selon IDC, agence américaine spécialisée dans les études de marché, il existe aujourd'hui 1,2 milliard de travailleurs mobiles dans le monde. Aux États-Unis, toujours selon IDC, près de 120 millions d'employés sont mobiles et représentent 75,5 % de la population active totale. (Le Japon arrive en deuxième position, avec 50 millions de travailleurs mobiles, soit 74,5 % de sa population active.)

Depuis 2010, la situation est de plus en plus difficile pour les travailleurs mobiles, les nouvelles technologies continuant à évoluer et la conception d'espaces capables de prendre en charge les travailleurs mobiles étant plus complexe qu'auparavant. La plupart des gens sont connectés tout au long de la journée, via les Smartphones, les tablettes et les ordinateurs portables. Et le développement prodigieux des réseaux sociaux a entraîné une augmentation considérable du temps nécessaire à leur gestion.



« Nous recherchons des schémas comportementaux qui suggèrent de nouvelles typologies de plateformes pour le développement de produits. Nous voulons partir des besoins réels pour créer des solutions. »



La mobilité n'est pas la norme

Cependant, il subsiste deux contradictions saisissantes. Le travail mobile en dehors du bureau n'est toujours pas considéré comme la norme. Et rares sont les recherches qui mettent en relation les habitudes et les besoins des travailleurs mobiles avec l'évolution des nouvelles technologies, qui sont pourtant le moteur des changements dans l'espace de travail.

Selon Primo Orpilla, un des responsables de Studio O+A, une agence de design alternative basée à San Francisco, qui a conçu les bureaux de Facebook et d'Evernote, entre autres, « Il est essentiel de comprendre les besoins liés aux « autres espaces de travail », qui sont les espaces de transition, les couloirs, les zones de repos, les espaces à l'extérieur des bâtiments ou le coffee shop en bas de la rue. Aujourd'hui, on peut travailler dans n'importe quel endroit, c'est pourquoi il existe tant de possibilités d'être actif ou de créer un espace intéressant. Mais peu de gens réfléchissent à ces questions. »

C'était sans compter sur Coalesse, qui y réfléchit beaucoup. Bob Arko, directeur créatif de l'entreprise, affirme qu'il y a un vide immense à combler. « Les architectes et les designers ne sont généralement pas mandatés pour faire ce type de travail et ils se reposent sur les grands fabricants pour obtenir une vision plus globale des tendances en matière d'espace de travail. Chez Coalesse, nous élargissons notre propre champ de recherche au-delà de l'environnement professionnel traditionnel, pour essayer de comprendre les habitudes de travail des individus, comme faisant partie intégrante de leur vie au sens large ; nous étudions notamment le caractère de plus en plus nomade du travail, qui est une nouvelle réalité. »

Traverser la frontière

Pour Coalesse, explorer les habitudes de travail nomades équivaut à traverser une frontière. En réalité, le terme « crossover » (traverser une frontière en anglais) est devenu un concept de base. Il est utilisé pour définir les produits et les solutions qui ne sont pas liés à un endroit précis et qui répondent aux multiples besoins des travailleurs nomades, quel que soit le lieu où ils décident d'être.

Selon S. Bertrand, c'est en explorant ces besoins, qu'on parvient à établir les bases d'une conception de grande qualité. « Nous recherchons des schémas comportementaux qui suggèrent de nouvelles typologies de plateformes pour le développement de produits. Nous voulons partir des besoins réels pour créer des solutions. »

S. Bertrand a commencé ses recherches avec des entretiens ; elle a longuement discuté du travail nomade avec des entreprises comme Google, Oracle, Facebook, Square, Accenture, IDEO, Studio O+A, Worktech, International Contemporary Furniture Fair (ICFF) et l'Institut du design de Stanford, ainsi qu'avec les pionniers du coworking, tels que The Hub, The Grind, WeWork et NextSpace.

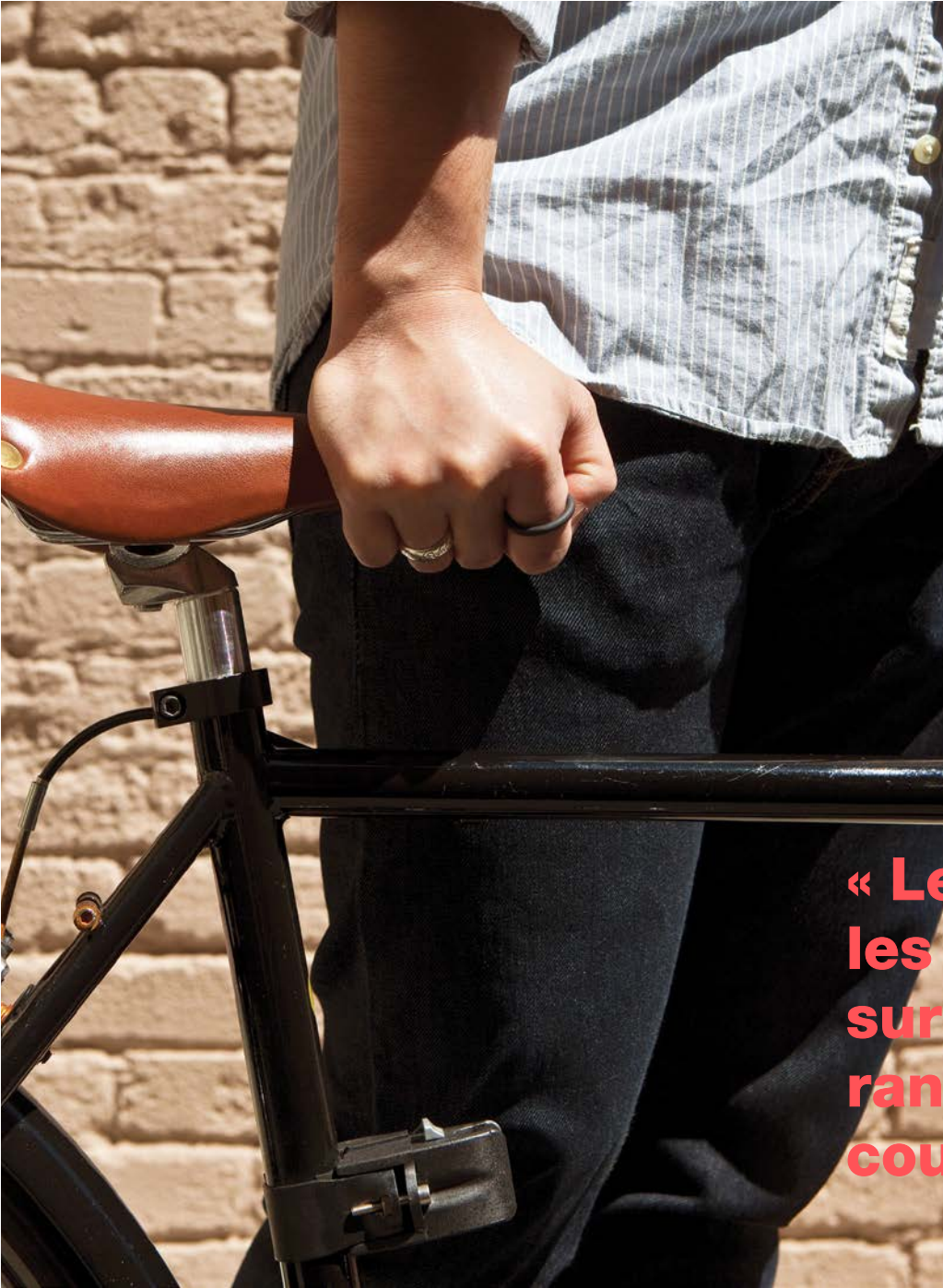
Localisation des nomades

La difficulté des recherches sur le travail nomade réside, bien sûr, dans la localisation des nomades. Il est relativement simple d'observer les gens à leur bureau. Viser une cible mobile l'est beaucoup moins.

C'est pour cette raison qu'une méthodologie de microblog s'est avérée nécessaire. L'app Tumblr pour Smartphone est un moyen simple de bloguer via de courts messages, depuis un téléphone, et de charger des photos ou des clips vidéo en quelques secondes. Lorsque des personnes créatives portent un regard sur elles-mêmes, photographient leur environnement et commentent leurs situations avec sincérité, elles nous lèguent une mine d'informations inestimables.

Parmi les bloggers de S. Bertrand, se trouvaient : un haut responsable de la transformation des espaces de travail chez Accenture, un consultant en conception produits, un graphiste, un partenaire associé chez IDEO, un responsable de la liaison avec la clientèle internationale chez Steelcase, un chef de produit, un designer de mobilier indépendant, un directeur de design dans une agence de communication, un conseiller en vente et un illustrateur. Il s'agissait d'un groupe composé de globe-trotters, de personnes se déplaçant localement et de travailleurs à domicile. Ils sont plus expérimentés, travaillent davantage à distance et à la demande.

L'objectif était de suivre leurs habitudes de travail, dans leurs déplacements quotidiens. S. Bertrand voulait découvrir « Où et comment le travail était effectué dans les premiers, les deuxièmes et les tiers-lieux. Suivre les bons et les mauvais moments de la journée, de la nuit, pendant les week-ends et les voyages. Comment les gens effectuent-ils la transition entre le travail personnel, collaboratif et informel ? Sur quels sujets ont-ils besoin et souhaitent-ils travailler à toute heure et partout ? Quels sont les comportements qui provoquent de nouvelles interrogations et connaissances ? »



« Le deuxième lit dans les hôtels me sert de surface de travail, de rangement du travail en cours et de commode. »

Messages au cœur de l'action

Les points de vue des volontaires recueillis sur une semaine :

« Travailler sur la table de la salle à manger peut être une activité complexe, nécessitant un changement constant d'orientation. »

« Hier, j'ai travaillé dans quatre espaces différents. »

« Ne pas avoir de vrai espace de travail me fait perdre du temps... »





### Un lieu commun évident

Nombre de bloggers ont témoigné du fait que le processus méthodique de pause, d'observation et de description de leurs environnements ou habitudes les confrontait avec les compromis et l'inconfort qu'ils vivent et négligent généralement.

« Lorsqu'on étudie la chronologie d'une journée », explique un commercial nomade qui a participé à l'étude, « on commence réellement à voir les limites des nouvelles technologies ». L'une des améliorations les plus évidentes serait de créer « le bon produit pour prendre en charge l'interface matérielle ».

Abby Levine, responsable de l'agence chargée de l'immobilier au sein d'Accenture, est constamment en déplacement (plus de 320 000 Km par an). « Le travail mobile n'est généralement pas bien pris en charge, même dans les endroits où l'on affirme le contraire, comme chez Starbucks. Montrez-moi un espace où je puisse me connecter en ligne, sans avoir à chercher partout pour trouver une prise », ajoute-t-elle.

Une autre participante, designer et artiste travaillant à domicile et qui rend régulièrement visite à ses clients, a remarqué que l'atmosphère dans les différents bureaux fréquentés a un impact sur ses capacités ou non à travailler dans ces espaces. « J'ai commencé à remarquer à quel point il est important pour moi de me sentir inspirée. Cela affecte ma journée de travail. Chez moi, je peux créer cette atmosphère indispensable à mon inspiration, et c'est le cas aussi dans les environnements professionnels les plus créatifs. Mais dans certains lieux, on se sent presque déprimé, à la fois à cause de l'espace et de la pauvreté des relations sociales. »

Une fois la poussière retombée, S. Bertrand a regroupé ses entretiens et les témoignages reçus sur son blog dans une cartographie des tendances. Elle a rédigé un rapport complet de 111 pages, sous forme de diapositives détaillées, intitulé « Nomadic Work Landscape Design Research » (Recherche en design dans le monde du travail nomade).

### A-t-elle été surprise par certaines découvertes ?

« Ce travail, qui est un prolongement des recherches sur la vie privée/le travail réalisées par Emily Ulrich, il y a deux ans, m'a permis de confirmer mes hypothèses. En associant nos connaissances sur le travail nomade d'aujourd'hui et les tendances émergentes en matière de technologie, nous pourrions commencer à définir des méthodes pour élaborer des expériences de travail inédites. Le potentiel d'innovation saute aux yeux ; il suffit de comparer les conditions difficiles des travailleurs nomades à l'ensemble des améliorations qui permettraient de leur faciliter considérablement la vie. »

« Il est indispensable de créer de nouvelles expériences et de susciter l'inspiration chez les individus », affirme S. Bertrand. Il faut commencer par leur faciliter les choses et pour un nomade, la plus petite amélioration dans la prise en charge de son mode de travail a un impact considérable. »

Les recherches Coalesse ont permis d'identifier trois approches formelles en développement de produits : des lieux propices à l'inspiration, l'optimisation de la mobilité et le développement des sens.





**Des lieux propices à l'inspiration,  
optimisation des expériences  
collaboratives**

La question fondamentale lorsqu'il s'agit d'accueillir les travailleurs nomades, est, selon S. Bertrand la suivante : « S'il n'est pas indispensable d'aller au bureau pour travailler, alors quelle est la valeur ajoutée des environnements professionnels traditionnels ? Comment susciter l'envie de revenir dans un lieu de travail ? »

Coalesse a découvert plusieurs points importants, comme la création d'espaces dynamiques et modulables, du mobilier à monter soi-même et la possibilité de choisir parmi divers cadres de travail, tels que les espaces ouverts et informels pour les activités collaboratives ; ou bien des espaces clos et privés, pour les modes de travail davantage tournés vers l'intérieur et les activités privées. En réalité, avec l'intensification du travail numérique, la volonté de parvenir à davantage d'interactions personnelles et le désir d'établir davantage d'échanges virtuels efficaces entre les équipes de travail, les entreprises sont en passe de créer une atmosphère et une culture favorisant l'inspiration et garanties d'expériences professionnelles uniques. Par exemple, pour les activités individuelles nécessitant de la concentration, on peut substituer un pouf ou un siège lounge au bureau traditionnel. Pour une collaboration, on peut conseiller plusieurs sièges lounge et des tables basses avec prises de courant intégrées.

La gamme de produits Coalesse inclut SW\_1, une ligne de produits parfaitement adaptés au travail collaboratif et d'interaction haut de gamme, sur le long terme. La gamme SW\_1 a été conçue par Scott Wilson, comme une solution pour la collaboration sur le lieu de travail et les divers modes de travail nomades. Les tables basses et les sièges lounge créent une atmosphère d'intimité et de confort, dans un cadre informel. Un siège lounge avec tablette coulissante intégrée et un pouf contribuent à créer un espace personnel.



La collection SW\_1 comprend une table basse pour conférence, destinée aux réunions informelles, et des tablettes coulissantes intégrées qui créent un espace personnel.



**Optimisation de la mobilité :  
les outils aussi peuvent  
être intégrés**

« C'est en optimisant la notion de mobilité que nous commençons à constater une interaction entre les produits et les comportements des utilisateurs. Le caractère provisoire a son importance », explique S. Bertrand. Les gens veulent avoir l'impression que l'espace leur appartient, même provisoirement. » Cela passe, par exemple, par un simple support pour outil numérique, judicieusement placé à côté d'une prise électrique (l'accès au courant et aux données semblent être primordial pour les travailleurs nomades). Ou bien par un produit qui permet aux gens de se sentir confortablement installés.

« Par exemple, rares sont les sièges de bureau, les consoles ou les agencements " lounge " qui mettent clairement à la disposition des utilisateurs des supports pour leurs outils numériques, ou des espaces de rangement sécurisés pour leurs sacs. », ajoute S. Bertrand.

Ses stratégies d'optimisation de la mobilité incluent des méthodes de personnalisation rapide de l'espace ; des rangements provisoires ; des outils de collaboration partagés, tels que les tableaux et les « murs à Post-It », et des positions confortables à la fois pour les employés mobiles (détente ou actif sur un clavier) et leurs outils (hauteurs et orientations variables). Globalement, la stratégie consiste à offrir une multitude de possibilités, en proposant une sélection de produits garantissant une mobilité productive, quels que soient les lieux où les gens décident de travailler.



Free Stand est une surface de travail pliable et portable pour les appareils mobiles.

Selon S. Bertrand, l'anticipation doit être le mot d'ordre dans la conception d'espaces accueillants pour les nomades. Il faut commencer par admettre l'idée que les travailleurs mobiles sont de plus en plus nombreux et qu'ils méritent d'être bien accueillis. Ensuite, il faut réfléchir aux diverses transitions qu'ils doivent effectuer et imaginer leurs exigences. L'idée est de leur simplifier la tâche : l'installation, le travail et le départ. Il faut que tout s'enchaîne de manière fluide.

Par exemple, Coalesse a lancé, l'année dernière, Free Stand, une tablette pliable et portable pour ordinateur portable ou tablette, qui crée instantanément et facilement un espace de travail. Ce qui distingue Free Stand des produits similaires est sa capacité à se replier en quelques secondes, de sorte que le travail à domicile peut rapidement laisser place à la détente.



**Développement des sens :  
confort physique et  
émotionnel**

Selon S. Bertrand, les espaces et les expériences de travail des nomades sont les plus réussis lorsqu'ils satisfont les sens. Une observation récurrente dans ses recherches est l'inconfort provoqué par des compromis incessants dans les positions adoptées, en raison des nombreux écrans et informations à gérer.

C'est pourquoi elle propose, entre autres, de prendre en charge une diversité de positions avec les appareils numériques, d'assurer le bon réglage acoustique et le bon éclairage pour la communication vidéo, d'utiliser les espaces extérieurs et plus généralement, ce qu'elle nomme « un agencement des produits qui révèlent les sens et inspirent les travailleurs et les motivent à créer et à innover ».

Cette notion de productivité alliée au confort est exprimée dans le récent Work Lounge Massaud du designer Jean-Marie Massaud, pour Coalesse. Il s'agit d'un siège lounge pivotant, large et confortable, qui s'inspire des sièges de première classe des compagnies aériennes. Il est accompagné d'un pouf qui peut s'ouvrir et servir de rangement. Les fonctionnalités du Work Lounge spécifiquement liées au travail sont la tablette écrivain pivotante intégrée au siège et la « canopy » pour l'intimité.



Le Work Lounge Massaud avec une tablette écrivain pivotante réglable et un pouf de rangement.





## La création au point de convergence Ajustement pour l'avenir

B. Arko compare le travail de recherche de S. Bertrand à une « lentille » qui ouvrirait de nouveaux horizons et de nouvelles opportunités. Son équipe a commencé un travail qu'elle nomme de manière officielle « Postures numériques », qui consiste à étudier les points de convergence les plus évidents entre les trois thèmes définis par S. Bertrand - le point de rencontre des besoins des nomades -, dans l'espoir de concevoir des solutions capables de simplifier la vie des utilisateurs.

Mais quelle est la place de ces recherches et de ces concepts en mobilité dans l'univers du mobilier d'entreprise et de la conception d'espaces ?

Selon B. Arko, les débuts sont assez lents. « Dans bon nombre d'entreprises, une vision assez conventionnelle de l'espace de travail domine encore », explique-t-il. « Notre travail est d'observer les changements de comportements et de créer de nouvelles approches capables de répondre à l'évolution des besoins ».

P. Orpilla se réfère à l'hôtellerie où les travailleurs mobiles représentent un segment de clientèle important. Selon lui, il existe aujourd'hui des halls d'hôtels équipés de réseaux Wi-Fi et de postes de travail confortables, à proximité d'un espace de restauration. « Les hôtels commencent à comprendre qu'ils doivent répondre à ce segment de leurs activités. »

« Nos projets d'entreprise ont tendance à ressembler à ces lieux d'accueil, avec la même atmosphère qui règne dans les halls d'hôtel, les restaurants ou les coffee shops. De nos jours, certains travaillent davantage dans ce type d'espace que dans leur propre bureau », ajoute P. Orpilla. Il a rarement eu l'occasion de travailler en dehors de la Silicon Valley, mais « aujourd'hui, nous avons des demandes du Midwest », précise-t-il. « Les gens voient ce type d'incubateurs extraordinaires, qui produisent des stars des nouvelles technologies, qui après quelques années seulement font fortune. Nous avons créé certains de ces incubateurs, à destination de nos collaborateurs les plus brillants. Et tout le pays commence à s'intéresser à ce phénomène pour pouvoir le reproduire. »

S. Bertrand ne doute pas des possibilités qui s'ouvrent à elle. « Si l'on considère la Silicon Valley, on voit de quelle manière les gens créent les nouvelles technologies et jouent avec elles, comment elles les aident dans leur vie et leur travail, comment elles les libèrent pour travailler de n'importe où, n'importe quand. Et si ce n'est pas cela l'avenir, ça y ressemble beaucoup. » ●

FOR  
THE NEW  
WORK  
DAY

coalesse®

La collection Massaud—  
par Jean-Marie Massaud

À la fois table et siège.  
Pour s'isoler. Ou s'ouvrir aux  
autres. Travailler n'importe où  
avec un maximum de confort.  
Détendez-vous. Avancez.  
Dans un environnement qui  
vous porte.



coalesse.fr



# COMMENT LES NOUVELLES TECHNOLOGIES MODIFIENT-ELLES L'ÉDUCATION ?

Lorsqu'un professeur de l'Université de Stanford a proposé un cours en ligne gratuit sur l'intelligence artificielle en 2011, il ne se doutait pas que l'expérience allait attirer 160 000 étudiants, répartis dans 190 pays, et générer une telle publicité.

C'est un exemple, parmi tant d'autres, qui illustre de quelle manière les nouvelles technologies sont en passe de transformer l'éducation à travers le monde. De la multiplication rapide des cours en ligne ouverts et massifs (MOOC) à l'utilisation généralisée des appareils mobiles, qui prennent en charge une variété de modèles « d'apprentissage mixtes » (une partie en ligne, une partie en classe), les nouvelles technologies créent de nouveaux défis et de nombreuses opportunités pour les établissements d'enseignement de tous types, des classes primaires aux universités.

« Les nouvelles technologies changent la donne en matière d'éducation, surtout dans les relations entre les professeurs et les étudiants. Les enseignants commencent à repenser l'expérience de l'apprentissage, c'est pourquoi nous estimons qu'il est important de remodeler également les espaces éducatifs, afin qu'ils puissent prendre en charge cette évolution », explique Andrew Kim, chercheur au sein de Steelcase WorkSpace Futures et membre de l'équipe Steelcase Education Solutions, qui étudie les implications de l'apprentissage et des nouvelles technologies sur l'espace. Jusqu'à aujourd'hui, notre étude a consisté à observer et à interroger les étudiants et les enseignants de 20 écoles différentes.

Parmi les tendances irréversibles et dont la croissance est la plus rapide, à tous les niveaux de l'enseignement, on trouve l'utilisation de plus en plus forte des ordinateurs portables, des tablettes et autres appareils

mobiles. De nombreuses écoles primaires fournissent aujourd'hui à chaque élève un ordinateur portable ou une tablette. Et désormais, dans les universités, nombre d'étudiants possèdent à la fois une tablette et un ordinateur portable. Toujours à l'affût des avantages que procure la mobilité, ils sont aussi de plus en plus nombreux à vouloir recevoir les documents directement sur leurs smartphones.

Il y a à peine quelques années, les appareils mobiles étaient presque exclusivement utilisés comme des substituts à peine améliorés des outils traditionnels, tels que les photocopies, les transparents pour vidéoprojecteurs, les livres, le papier et les stylos. Mais aujourd'hui, les nouvelles technologies ont commencé à transformer l'organisation même de l'enseignement et de l'apprentissage.

Les enseignants utilisent les nouvelles technologies comme substituts aux anciens modèles d'apprentissage normalisés et axés sur la mémorisation, afin de créer pour leurs élèves des expériences plus personnalisées et auto-gérées. La synchronisation entre plusieurs appareils est plus aboutie avec les logiciels qui prennent en charge la collaboration multi-utilisateurs ; de même les conversations virtuelles sont plus faciles, à la fois au sein de la classe et à l'extérieur. Enfin, davantage d'étudiants et de professeurs créent leurs propres contenus numériques, avec notamment des animations et des vidéos.

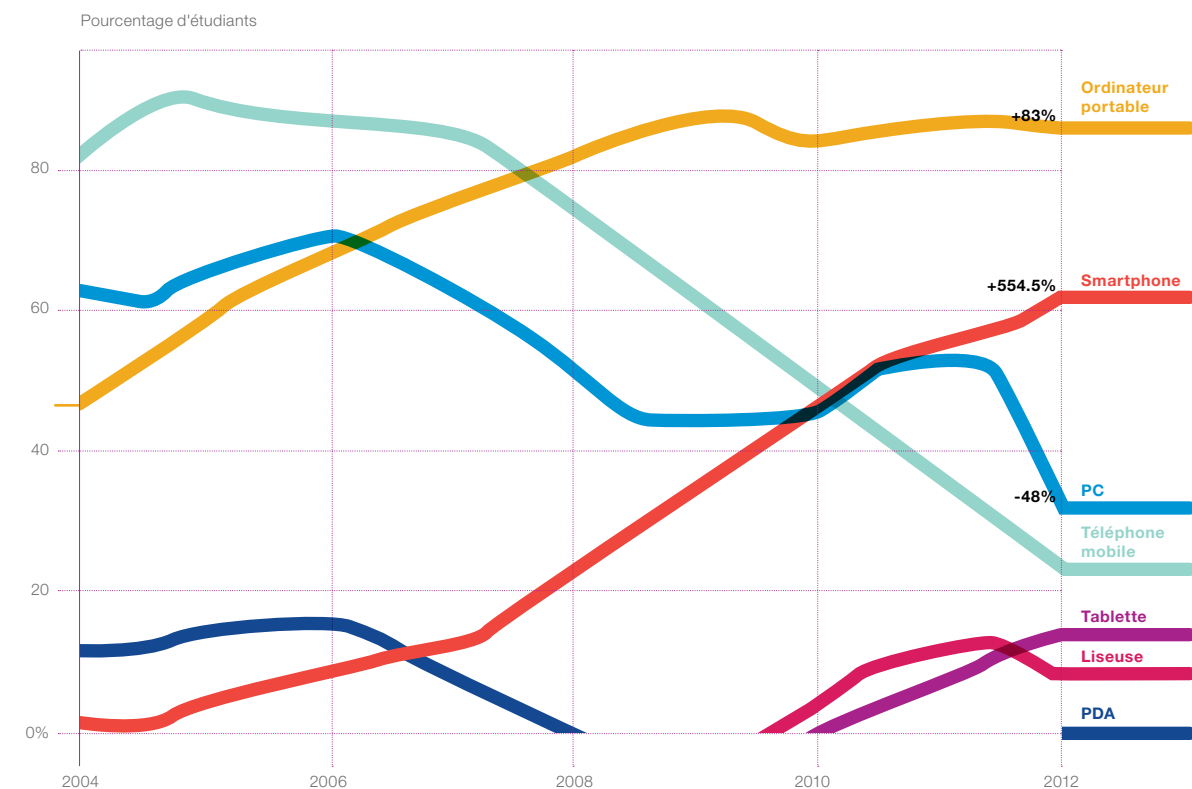


« Ce qui est intéressant, c'est que l'apprentissage devient plus virtuel et que les activités virtuelles deviennent de plus en plus réelles. On peut dire que le virtuel et le réel se rejoignent. »

Andrew Kim,  
Steelcase WorkSpace Futures

### Tendances longitudinales relatives aux appareils numériques possédés par les étudiants entre 2004 et 2012

Source : centre de recherche appliquée Educause



La plupart des informations que seuls les enseignants possédaient par le passé sont désormais également disponibles en ligne pour les étudiants, ce qui remet totalement en question le vieux modèle de présentation d'un contenu par un enseignant et de son assimilation par les étudiants. Par conséquent, les professeurs exploitent aujourd'hui les nouvelles technologies pour s'attribuer un rôle différent au sein de leurs salles de classe. Au lieu de consacrer le temps imparti à transmettre un apprentissage passif et subi, les professeurs peuvent, grâce aux nouvelles technologies, tirer profit de leur temps pour aider les élèves à résoudre les problèmes, à communiquer et à collaborer ; précisément le type de compétence de haut niveau considéré par les plus grands pédagogues comme le but de l'enseignement actuel, à travers le monde.

« De plus en plus, les salles de classe deviennent des lieux de création et non plus de consommation des connaissances par les étudiants », affirme A. Kim. « Comme les étudiants commencent à avoir un droit de regard plus large sur les supports utilisés pour leur apprentissage, il faut des espaces capables de soutenir des activités plus créatives. Cela implique

davantage de mobilité, à l'intérieur et à l'extérieur des salles de classe, ainsi que de nouveaux types d'espaces d'apprentissage, capables de prendre en charge diverses activités individuelles et plusieurs niveaux d'apprentissage. Offrir le choix en matière d'espaces, de positions et de présences (c'est-à-dire des échanges virtuels ou en face à face) est aussi important dans la sphère éducative que dans les espaces de travail, pour généralement les mêmes raisons. En réalité, les écoles commencent à dépasser les entreprises dans l'utilisation des appareils mobiles et beaucoup se heurtent de plein fouet aux difficultés que cela implique. »

Bien que le tsunami des nouvelles technologies se soit abattu sur l'enseignement, certaines choses restent néanmoins immuables. Par exemple, les étudiants et les enseignants n'ont pas pour autant abandonné le matériel analogique, ce qui d'ailleurs ne devrait pas se produire de si tôt. Ils continuent à utiliser les tableaux, le support papier et les cahiers, pour noter et visualiser leurs idées et ils auront toujours besoin d'espaces capables de prendre en charge une utilisation simultanée des outils analogiques et numériques.



# UN MELANGE DE DEUX MONDES

Quels que soient les niveaux d'enseignement, l'apprentissage s'effectue désormais à la fois à distance et sur site, via des programmes d'apprentissage mixtes, qui associent les échanges en ligne et en face à face. Un exemple parmi tant d'autres : le modèle de salle de classe inversée, dans lequel les étudiants accèdent à des contenus en ligne, en dehors de la classe, qui font office de devoirs à la maison. Ils doivent alors appliquer ces nouvelles connaissances en classe, en s'impliquant dans des exercices d'apprentissage actif, tels que les discussions ou le travail en groupe.

L'apprentissage mixte peut permettre de réduire les coûts, ce qui est particulièrement intéressant dans la conjoncture économique difficile d'aujourd'hui. Plusieurs études montrent, également, que le fait d'accorder davantage de contrôle aux étudiants, sur les modalités d'accès aux informations, peut s'avérer plus efficace que l'apprentissage reposant exclusivement sur les échanges en face à face ou les interactions virtuelles.

« Ce qui est intéressant, c'est que l'apprentissage devient plus virtuel et que les activités virtuelles deviennent de plus en plus réelles. On peut dire que le virtuel et le réel se rejoignent. », affirme A. Kim. « Très souvent, plusieurs matières sont enseignées dans un même espace et plusieurs enseignants jouent le rôle de tuteur pour motiver et guider les élèves. Plus qu'un face à face, il s'agit d'une relation de grande proximité, épaulé contre épaulé. »



« Les meilleurs lieux d'apprentissage sont ceux qui rassemblent les individus, les nouvelles technologies et l'espace, de manière innovante. »



L'APPRENTISSAGE EN LIGNE  
N'EST PAS PRÊT DE DISPARAÎTRE

Intégrer les nouvelles technologies aux cours est en train de devenir la norme



étudiants inscrits dans un cours en ligne ouvert et massif (MOOC) offert par l'Université de Stanford en 2011.  
Source : Inside Higher Ed, 2012

applications d'enseignement et d'apprentissage ont été créées pour l'iPad et 1,5 million d'iPads sont actuellement utilisés dans les établissements d'enseignement et les écoles.



des enseignants du secondaire en France estiment qu'au cours des deux dernières années, ils ont utilisé davantage les nouvelles technologies dans leurs salles de classe que par le passé.

des étudiants américains ont déjà pris des cours en ligne.



L'apprentissage mixte modifie le rôle de l'enseignant, qui devient davantage un tuteur et un coach, c'est pourquoi les encadrants scolaires sont de plus en plus nombreux. Ils travaillent aux côtés des enseignants pour gérer l'apprentissage en ligne et les aider dans les activités au sein de la classe. Cette évolution a également des répercussions spatiales. Les salles conçues pour un enseignement face aux élèves doivent aujourd'hui pouvoir accueillir simultanément le travail en autonomie, sur les ordinateurs, et des projets collaboratifs. Aux États-Unis, par exemple, même certaines classes de maternelle intègrent désormais un espace distinct pour le travail individuel en ligne. D'autres écoles réduisent considérablement l'espace attribué aux salles de classe et créent, à la place, des zones ouvertes très larges pour l'auto-apprentissage.

Les universités et les grandes écoles, tout en adoptant diverses formes d'apprentissage en ligne, recherchent des moyens de créer une relation entre les étudiants et les enseignants et de superviser leurs performances. Les approches sont cependant toujours en phase d'expérimentation, surtout les MOOC. Malgré les forums de discussion en ligne, de nombreux étudiants cherchent toujours à établir une communication en face à face avec leurs professeurs et leurs camarades. Les plateformes de MOOC répondent à ces besoins, en simplifiant les rencontres entre étudiants, via des portails numériques de réseaux sociaux, regroupés par zone géographique.

Les enseignants ont toujours été très conscients du fait que l'école favorise autant l'apprentissage social qu'intellectuel, c'est pourquoi ils cherchent toujours à intégrer une part de réel dans l'enseignement numérique. Par exemple, un professeur de MOOC organise toujours une permanence, dans un café, dans la ville où il se déplace, pour les étudiants

qui souhaitent le rencontrer en personne. Certains « community colleges » (centres universitaires de premier cycle) créent désormais des cours mixtes, avec des contenus de MOOC. L'entité MOOC fournit l'expérience en ligne, tandis que le « community college » assure l'expérience présentielle, avec des professeurs qui communiquent en personne avec les étudiants.

Selon A. Kim, même lorsque l'apprentissage devient davantage virtuel, on exige des enseignants et des espaces physiques qu'ils continuent à être des acteurs importants de la pédagogie. « À mesure que nous poursuivons nos recherches, il nous paraît évident que les meilleurs lieux d'apprentissage sont ceux qui rassemblent les individus, les nouvelles technologies et l'espace, de manière innovante. Si l'on considère les salles de classe comme des lieux où la connaissance est produite au lieu d'être consommée, elles sont alors comparables aux espaces d'innovation, où la flexibilité fait partie intégrante des lieux et où la transition entre le travail individuel et la collaboration devient aisée. Plus que jamais, nous constatons le besoin accru en flexibilité des salles de classe. Elles doivent pouvoir prendre en charge les nouveaux comportements d'apprentissage, qui sont le résultat direct des nouvelles technologies. »

Un développement rapide est en train de s'opérer dans les anciens pays en voie de développement et les nouvelles technologies influent sur le mode de transmission et la représentation des connaissances. Parallèlement à ce phénomène, l'éducation devient un bien encore plus précieux et valorisé à travers le monde. Dans cette quête de l'éducation, on cherche toujours à perfectionner les processus et les espaces destinés à l'enseignement. ●



# Une courbe d'apprentissage moderne

Idées proposées par Lennie Scott-Webber, Ph.D., responsable des environnements de Steelcase Education Solutions, en matière de planification et de conception d'espaces d'apprentissage.

## Apprendre par la pratique

Cette idée n'est pas nouvelle. Déjà en 1916, le grand pédagogue réformateur John Dewey définissait l'interaction comme base de l'enseignement; celle ci se produit lorsque les étudiants transforment les informations en connaissances, avec une application et une valeur personnelles.

Mais revenons à l'époque actuelle : le pédagogue et auteur A. W. (Tony) Bates, primé et largement cité, affirme que l'interactivité devrait être le premier critère de sélection des supports éducatifs. Le professeur Terry Anderson, principal intervenant à la conférence Next Generation Learning (Apprentissage de prochaine génération) en 2012, soutient qu'un apprentissage approfondi et pertinent ne peut être élaboré que si au moins une forme d'interaction existe à son niveau le plus élevé : élève-enseignant, élève-élève ou élève-contenu. Steelcase estime qu'une quatrième forme d'interaction doit être prise en compte : élève-environnement.

Le rôle essentiel de l'interaction dans la prise en charge et même dans la définition de l'enseignement est reconnu depuis longtemps. Chez Steelcase Education Solutions, nous utilisons le terme « apprentissage actif » et nous poursuivons nos recherches en étudiant ce facteur d'implication, selon différentes perspectives.

L'interaction, l'implication et l'apprentissage actif feront très bientôt partie intégrante de la pédagogie, et vus comme fondamentaux en tant qu'enseignement et stratégie d'apprentissage. Les pédagogues les plus énergiques font tout leur possible pour produire un apprentissage actif, dans tous les pays du monde.

Mais une difficulté apparaît, car souvent, les salles de classe font obstacle. Lorsque la pédagogie évolue d'un format d'apprentissage passif (« assieds-toi et assimile ») à une forme active, il est bien évident qu'on ne peut répondre au besoin défini, ni au but escompté, avec un aménagement de l'espace dans lequel les sièges sont placés en rangées serrées, bien délimitées. Pour réussir cette transition, il faut attribuer davantage de superficie par personne. Pour dépasser le modèle de la simple transmission des connaissances et inclure une interactivité et une implication en immersion, l'espace compte plus que jamais.

Au-delà de la nécessité d'interagir avec leurs enseignants ou avec leurs camarades, les élèves d'aujourd'hui ont besoin d'interagir avec des outils, en particulier ceux que le professeur Anderson décrit comme « réseau centrique ». Dans les recherches approfondies que nous entreprenons chez Steelcase, nous étudions les implications de l'apprentissage actif et de ces outils modernes sur l'espace. Nous constatons l'émergence d'un changement de paradigme. Nous pensons qu'il s'agit là de la première vague d'une évolution globale dans l'enseignement.

Au sein de Steelcase Education Solutions, nous considérons l'apprentissage comme un écosystème dans lequel l'espace, les nouvelles technologies et la pédagogie convergent. Et c'est dans cette convergence que naît l'apprentissage actif. Les nouvelles technologies et l'espace sont des outils qui doivent être spécifiquement développés pour soutenir la pédagogie et les comportements des utilisateurs axés sur l'apprentissage actif.

Chaque institution est différente, comme le sont les chemins vers le changement. Cela dit, il convient pour chaque institution (nous pensons que cela leur est vital) de poser clairement les premiers jalons et d'affirmer : « Voici nos avancées sur le chemin du changement, et dans cinq ans, voici les objectifs que nous souhaitons atteindre en matière d'apprentissage actif. » Forts d'une vision à moyen terme, les acteurs dans les domaines des technologies de l'information, des équipements et du développement professionnel académique pourront se réunir, rédiger une feuille de route et définir un programme évolutif, avec des tâches concrètes et la désignation des personnes en charge. Et dans cette course, ce n'est pas la tortue qui gagnera.

C'est réellement par la pratique que nous apprenons. L'implication nécessite un apprentissage et pas uniquement un transfert des connaissances. Il est important d'avoir, avec le temps, une vision globale de la situation, de concevoir des produits selon les comportements des utilisateurs et de se tenir prêt pour le changement. ●



### À propos de l'auteur

Que ce soit en tant que designer, instructrice ou administratrice, 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 et questions à l'adresse lscottwe@steelcase.com ou via twitter à Lennie\_SW@twitter.com.



## Des espaces d'apprentissage réinventés

Chez Steelcase Education Solutions, nous nous sommes engagés à proposer bien plus qu'une simple amélioration des salles de cours. Notre objectif était de repenser, réinventer et ré-imaginer les espaces d'apprentissage. C'est pour cette raison que nous avons passé un certain temps dans plusieurs centaines de salles de cours. Nous avons écouté, observé et discuté avec les personnes qui les connaissent le mieux. Nous nous sommes immergés dans cet univers pour comprendre comment les informations sont présentées, assimilées et traitées. Nous avons étudié l'agencement des sièges et l'intégration des nouvelles technologies, ainsi que le fonctionnement de la communication et de la collaboration. Tout cela pour rendre l'apprentissage plus attrayant, plus dynamisant et plus stimulant. Pour aujourd'hui et pour demain.

[www.steelcase.fr/fr/savoir-faire/education](http://www.steelcase.fr/fr/savoir-faire/education)

**Steelcase**  
Education Solutions

### Des espaces d'apprentissage intelligents

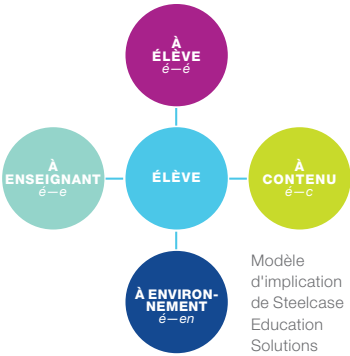
#### TRAVAIL EN GROUPE



#### COURS MAGISTRAL ET EXAMEN



#### DISCUSSION







# 10x10

Une campagne destinée à contribuer au bien-être des populations mondiales, grâce à l'éducation des jeunes filles.





**Plus de 66 millions.** C'est le nombre actuel de jeunes filles non scolarisées à travers le monde. Et cependant, selon un groupe de journalistes primés de Documentary Group et de Vulcan Productions, il est clairement prouvé que l'éducation des jeunes filles peut contribuer à briser le cercle de la pauvreté, en une seule génération et à créer, par ricochets, des changements positifs. L'année dernière, en partenariat avec Intel, ils ont lancé 10x10, une campagne mondiale en faveur de l'éducation des jeunes filles et destinée à leur donner des moyens d'action.

Supprimer les obstacles à l'éducation des jeunes filles (comme les mariages forcés et/ou précoces, l'esclavage domestique, le trafic sexuel, la violence et la discrimination, l'accès limité aux systèmes de santé, les frais de scolarité, etc.) permet non seulement un meilleur avenir pour les filles, mais aussi un monde plus sûr, plus sain, plus prospère et plus durable pour tous, selon Holly Gordon, directrice générale et productrice déléguée de 10x10. Par le passé, H. Gordon a travaillé pendant 12 ans chez ABC News, en tant que productrice et agent pour les principaux journaux télévisés « World News Tonight with Peter Jennings », « Good Morning America », « 20/20 » et « Primetime ». Elle a également participé brièvement au festival du film de Tribeca à New York.

« Il ne s'agit pas d'éduquer les jeunes filles parce qu'elles sont plus intelligentes que les garçons, mais de le faire pour toutes les conséquences positives que cela génère », explique-t-elle.

« Et c'est un fait que les filles sont en retard sur les garçons dans presque tous les pays en voie de développement, à travers le monde. »

Plus que tout, ce sont les faits qui l'ont encouragée à s'engager dans la campagne 10x10, affirme-t-elle. « Lorsque j'ai pris connaissance des données et décidé de creuser la question, au-delà du postulat de base selon lequel l'éducation des jeunes filles peut changer le monde, j'ai été stupéfaite : pourquoi ne pas réaliser cette campagne à grande échelle, si les conséquences sont tellement significatives ? »

« Lorsque l'on éduque une fille, on éduque une future mère, qui sera plus susceptible de faire vacciner ses enfants, qui évitera d'être contaminée par le virus du VIH/SIDA, qui se mariera plus tard, qui aura moins d'enfants et à un âge plus avancé et qui n'aura pas à subir des accouchements à un jeune âge. Lorsqu'une jeune fille reste à l'école quatre années de plus, son salaire augmente de 20 %. Et les femmes sont plus susceptibles de réinvestir leur argent pour leur famille, ce qui en bout de chaîne conduit à une croissance du PIB. L'éducation des filles est très bénéfique pour le développement économique d'un pays. En ce qui concerne la société civile et la stabilité, les recherches ont montré que les pays où les femmes ont un rôle équivalent à celui des hommes, dans la vie publique, sont plus stables. Ce qui contribue indirectement à la paix dans le monde. »

Au lieu de se baser sur des méthodes conventionnelles pour relater ces faits, l'équipe de 10x10 a conçu une stratégie innovante axée sur les réseaux sociaux, le Web et surtout sur un film. Pour surmonter la difficulté consistant à toucher un public suffisamment large, elle a décidé de distribuer elle-même le film via la méthode unique de diffusion à la demande. Ce qui consiste à remettre le pouvoir de projection du film entre les mains de tout internaute désireux de le montrer à sa communauté. Comme le décrit H. Gordon, « il s'agit d'une expérience journalistique réellement intéressante pour changer la société ».

« Par le passé, on estimait qu'un journaliste avait définitivement percé, lorsque son article était publié en une du New York Times », indique-t-elle. « Mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le New York Times est certes un journal très prestigieux, mais on ne change pas le monde avec un seul article publié en première page d'un seul quotidien. Aujourd'hui, il faut être omniprésent, de la même manière que jadis on recherchait l'exclusivité. Pour nous, la question était donc de savoir comment utiliser le processus de fabrication d'un film pour générer des discussions partout, sur l'intérêt de la scolarisation des jeunes filles. »



**Plus de  
66 millions.  
Il s'agit d'une  
estimation  
du nombre  
de jeunes filles  
non scolarisées.**





En salle près de chez vous ?

La première du film « Girl Rising » a eu lieu en mars 2013. Réalisé par Richard E. Robbins, qui a été nommé à l'Academy Award, il raconte le parcours de neuf jeunes filles inoubliables, nées dans des situations extrêmement difficiles. Il y a une rencontre avec Sokha, par exemple, orpheline dont la vie a commencé dans une décharge de Phnom Penh, au Cambodge, et qui est devenue une étudiante modèle et une danseuse accomplie. Ou Suma, qui écrit des chansons, grâce auxquelles elle a pu supporter le travail forcé subi au Népal et qui se bat aujourd'hui pour libérer d'autres jeunes filles. Ou bien Ruksana, sans-abri indienne dont le père sacrifie ses besoins élémentaires pour aider sa fille à réaliser ses rêves.

Chaque jeune fille est accompagnée d'un écrivain reconnu dans son pays natal ; et des actrices célèbres, telles qu'Anne Hathaway et Meryl Streep, racontent leurs histoires.

Sur le site Web Gathr.us, chacun peut s'engager dans des démarches permettant de projeter le film « Girl Rising » dans un cinéma à proximité de chez lui. Il suffit de s'inscrire, de choisir un cinéma, une date et une heure de projection, et d'utiliser le kit d'outils que 10x10 a créé pour inviter son entourage. Lorsque l'on a atteint un nombre suffisant de réservations, la projection est confirmée.

Sachant qu'il n'était pas suffisant de changer les mentalités grâce au film, 10x10 a décidé de créer le « Fund for Girls' Education » (fonds destiné à l'éducation des jeunes filles). Les dons sont reversés aux organismes à but non lucratif partenaires : A New Day Cambodia, CARE, Partners in Health, Plan International USA, Room to Read, United Nations Foundation/Girl Up et World Vision, qui sont toutes des organisations reconnues pour les services vitaux qu'elles apportent aux jeunes filles.

Jusqu'à présent, le film « Girl Rising » a bénéficié d'un intérêt et d'un soutien massifs, avec environ 1 800 demandes de projections et 70 000 billets vendus. En avril dernier, les cinémas Regal se sont engagés à projeter le film en exclusivité et sur une semaine entière, dans leurs 169 salles à travers tous les États-Unis. C'est le 16 juin qu'il a été diffusé devant son plus large public, lorsque CNN Films l'a diffusé. 10x10 se projette déjà dans l'avenir et envisage désormais de distribuer le film en dehors des États-Unis.



POUR VOIR LE FILM

Sur le site Web Gathr.us, chacun peut s'engager dans les démarches qui permettent de projeter le film « Girl Rising » dans un cinéma à proximité de chez lui. Il suffit de s'inscrire, de choisir un cinéma, une date et une heure de projection, et d'utiliser le kit d'outils que 10x10 a créé pour inviter son entourage. Lorsque l'on a atteint un nombre suffisant de réservations, la projection est confirmée.

« J'ai fait un don au bureau. »

Les entreprises ont représenté un public considérable pour 10x10, grâce à un soutien financier et à l'ouverture de pages de promotion pour le film. Les publicités pour le film « Girl Rising » et des messages sur la possibilité de faire des dons au fonds destiné à l'éducation des jeunes filles sont présentés aux employés, sur leur écran d'ordinateur, au sein d'environ 60 entreprises majeures.

« Je pense que les entreprises ont un rôle considérable à jouer dans l'évolution de la société et qu'elles peuvent générer des résultats positifs dans le monde », explique H. Gordon. « Surtout dans les pays en voie de développement, les entreprises ont une place centrale, en termes d'exploitation et d'influence, car elles créent du revenu et des emplois, ce qui permet de financer les infrastructures. Les entreprises sont le moteur de toute société et c'est pour cette raison qu'elles disposent de l'influence et des réseaux qui manquent parfois aux organismes à but non lucratif isolés. Et dans le cas d'une entreprise comme Steelcase, leur portée est internationale. Cela représente un moyen supplémentaire de toucher d'autres pays et de partager sa vision de la situation. »

Parvenir à une distribution la plus large possible permet de soutenir la cause, selon H. Gordon. Il s'agit « actuellement du retour sur investissement le plus élevé qui soit, dans les pays en voie de développement. L'éducation des filles permet de créer un monde plus durable, en termes de santé, d'économie et de stabilité sociale », insiste-t-elle. Et de plus, les femmes éduquées sont bénéfiques à l'environnement. Par exemple, elles sont davantage susceptibles d'utiliser des combustibles propres et de réduire leur production de déchets.

« La première chose que les gens peuvent faire après avoir lu cet article, est d'aller voir le film, de rencontrer ces jeunes filles pour mieux comprendre l'impact de l'éducation des filles sur la société », conseille-t-elle vivement. « Ils décideront ensuite de ce qu'ils souhaitent faire de ces informations. » ●

Pour en savoir plus sur la campagne 10x10 et le film « Girl Rising », notamment sur les modalités de programmation d'une projection, voir le site à l'adresse [10x10act.org/](http://10x10act.org/)





**Les pays où les femmes ont un rôle équivalent à celui des hommes, dans la vie publique, sont plus stables.**



# Le développement durable à l'honneur

## Les promesses faites, les promesses tenues et les nouvelles promesses :

Le rapport de responsabilité sociétale de l'entreprise suit les progrès réalisés et permet de partager notre vision.

Dans un monde de plus en plus interconnecté, les individus prennent conscience qu'il est primordial de protéger les ressources naturelles et d'améliorer la vie des populations ; et ce à la fois pour la survie et la prospérité de l'espèce humaine, et pour celles des entreprises, dans un monde en pleine mutation et de plus en plus complexe.

« Steelcase a été fondée sur la conviction que l'entreprise est avant tout une entité humaine et qu'en tant que telle, elle doit se consacrer à des pratiques commerciales durables », explique Jim Hackett, PDG de Steelcase. « Il existe de nombreuses opportunités pour les entreprises de réfléchir, de se redynamiser et de se reconcentrer sur leurs objectifs. Et c'est précisément ce que nous avons fait à l'occasion de notre 100ème anniversaire : réfléchir à nos avancées en développement durable et voir l'avenir en très grand. »

Il y a quelques mois, Steelcase a publié le rapport de responsabilité sociétale le plus complet de son histoire. Steelcase fait partie des 40% d'entreprises dans le monde à s'être volontairement engagée à rédiger un rapport annuel sur l'impact environnemental et sociétal de ses activités. Intitulé « +Promesse », le rapport de Steelcase détaille les pratiques environnementales et sociétales de l'entreprise à travers le monde, ainsi que les engagements pris envers les clients, les partenaires, les communautés, les employés et l'environnement. Il cite également les nouveaux engagements pris par l'entreprise et les méthodes qui seront utilisées pour les honorer, grâce à une gouvernance optimisée.

Le rapport en ligne de cette année inclut un index GRI (Global Reporting Initiative) sur 120 indicateurs de performance répartis en 10 catégories, allant de la responsabilité concernant les produits aux pratiques professionnelles et aux droits de l'homme.

En parcourant le rapport, les lecteurs peuvent s'informer sur les efforts de Steelcase en matière de développement durable, via des témoignages des collaborateurs de l'entreprise, à travers le monde, qui œuvrent pour la planète. En voici un exemple, en Europe : plutôt que d'attendre la publication d'un nouveau standard international, Steelcase s'est associé à Quantis, cabinet-conseil leader dans les analyses de cycle de vie, et à d'autres grands groupes, pour élaborer une méthodologie globale d'évaluation de l'empreinte hydrique, en utilisant les produits de l'entreprise pour les études de cas. Pourquoi ce partenariat ? Parce que les économies en eau sont plus nécessaires que jamais et les outils de gestion et de mesure de l'eau doivent être considérablement optimisés. En évaluant


**L'entreprise se projette dans l'avenir et envisage de réduire à nouveau son empreinte écologique mondiale de 25 %, d'ici 2020.**

l'intégration future des critères de l'empreinte hydrique dans les analyses de cycle de vie, Steelcase peut définir de nouvelles directives pour les futurs projets de développement de produits.

« Nous envisageons également d'étendre nos pratiques en développement durable et nos capacités de reporting pour intégrer d'autres indicateurs concernant de nouveaux domaines, pour affiner les indicateurs existants et bénéficier d'une plus grande précision à l'échelle mondiale », affirme Angela Nahikian, directrice du développement durable monde chez Steelcase. « Nous sortons volontairement des sentiers battus pour faire du développement durable le baromètre de l'innovation, à l'échelle mondiale. »

Au-delà des performances opérationnelles de Steelcase qui sont énoncées dans les témoignages cités dans le rapport, l'entreprise reconnaît que le fait d'aider les clients à atteindre leurs objectifs de durabilité représente l'un des moyens les plus extraordinaires d'agir à très grande échelle.

En communiquant les connaissances acquises grâce à nos recherches et en proposant des produits et des solutions novateurs, Steelcase aide les entreprises à exploiter au maximum leur espace immobilier, tout en assurant le bien-être et les performances de leurs employés. Le jeu en vaut la chandelle : qui dit espace optimisé dit moins de bâtiments inutiles, moins d'énergie consommée et des émissions de gaz à effet de serre réduites. Et surtout, les employés sont encouragés à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail.

« Nous pensons que nous pouvons exploiter la puissance de nos actions et nos ressources pour générer des changements durables et positifs. Ainsi, nous sommes en mesure de garantir des conditions sociétales, économiques et environnementales qui permettent à tous de réaliser pleinement leur potentiel », affirme J. Hackett. « Nos initiatives en matière de développement durable sont bénéfiques aux communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons. Elles permettent également de promouvoir la santé de l'entreprise. Elles sont le moteur de notre innovation et de nos transformations. » 

**Consultez le rapport à l'adresse :** [www.steelcase.fr/fr/groupe/environnement/demarche](http://www.steelcase.fr/fr/groupe/environnement/demarche)

**Réductions de l'impact environnemental**  
Entre l'année civile 2006 et 2011

**37%**  
de réduction des émissions de gaz à effet de serre

**54%**  
de réduction de la consommation en eau

**23%**  
de réduction des déchets et des matériaux recyclés

**53%**  
de réduction des émissions de COV

**Autres indicateurs notables**

**100%**  
de l'électricité achetée par des certificats d'énergie renouvelable, pour les bureaux de Paris et de Strasbourg

25 % de l'électricité consommée aux États-Unis

**4.7 millions de \$ de dons**

par Steelcase et la Fondation Steelcase en soutien aux communautés

**5 361 heures de bénévolat par les employés**

à l'échelle mondiale

**Steelcase rejoint Microsoft, Coca-Cola, Chevron, General Mills et d'autres dans le rapport de responsabilité sociétale 2013 de Business Roundtable**

Ce Printemps, Steelcase a été inclus dans le rapport de responsabilité sociétale 2013 de Business Roundtable « Create, Grow, Sustain: How Companies Are Doing Well by Doing Good » (Créer, croître, respecter les principes du développement durable : comment les entreprises parviennent à bien se porter en agissant de manière juste). Publié en avril, le rapport comprend des récits de 147 PDG d'entreprises leaders dans le monde, qui témoignent de quelles manières leurs groupes améliorent la qualité de vie de millions de personnes à travers le monde, grâce à leurs efforts de durabilité. Outre Steelcase, étaient invités Microsoft, Coca-Cola, Chevron, General Mills, Johnson Controls, SAP, Xerox et d'autres entreprises bien connues et réputées, issues d'une grande diversité d'industries.

« En fournissant des environnements professionnels aux plus grandes entreprises du monde, Steelcase occupe une position unique et peut avoir une influence considérable », affirme Jim Hackett, PDG de Steelcase, dans ce rapport. « Nous sommes fiers de ce que nous avons accompli au sein de notre entreprise, mais c'est en aidant nos clients à atteindre leurs objectifs de durabilité que nous pourrions véritablement influencer sur le cours des événements. Le travail que nous effectuons avec nos clients et les connaissances que nous acquérons, grâce à nos recherches, sont le moteur de notre innovation et de nos performances. »



**FOR  
THE NEW  
WORK  
DAY**

**coalesse®**

Hosu—  
*par Patricia Urquiola*

## **Confortable.**

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





# Un leader en action

Le Magazine 360 s'est entretenu avec Eric Everard, directeur et fondateur d'Artexis, sur la manière dont son entreprise multinationale, basée en Belgique, utilise son siège social pour gérer ses activités internationales avec succès.



**ERIC EVERARD**  
directeur et fondateur d'Artexis Group



Artexis Group, organisateur de salons et gestionnaire de lieux d'exposition, maison mère d'Artexis Belgium, Artexis Nordic et easyFairs, est présent dans 15 pays, depuis son siège en Belgique. E. Everard a récemment reçu le titre de « Manager de l'année 2012 » par le magazine économique et financier Trends-Tendances.

artexisgroup.com

Il serait difficile de trouver une entreprise plus à l'aise dans les activités internationales qu'Artexis Group. Ce groupe gère des événements, des lieux d'exposition et des salons professionnels dans divers industries et pays : l'alimentation en Colombie, la maintenance en Allemagne, les équipements de laboratoire en Suisse, les voitures en Pologne, les technologies industrielles à Singapour, etc. Plus de 2,5 millions de personnes ont participé à des événements Artexis l'année dernière.

### UNE STRATEGIE INTERNATIONALE, UNE MISE EN ŒUVRE LOCALE

Artexis essaie sans cesse de rapprocher les perspectives globales et locales. « Les activités commerciales (vente de stands, attraction des visiteurs, etc.) sont réalisées au niveau local, tandis que les recherches et les stratégies marketing et développement sont mises en œuvre à l'échelle internationale. Les directeurs du groupe sont natifs des différents pays dans lesquels nous sommes implantés. En partageant des expériences locales via une communication centralisée et en diffusant nos idées, nos valeurs et notre méthodologie, nous parvenons à assurer la cohérence de notre groupe. C'est pourquoi la communication interne nous est vitale. Nous avons mis au point différents moyens permettant de simplifier la collaboration avec l'étranger, avec par exemple une plateforme intranet élaborée ou des réunions formelles et informelles organisées régulièrement dans nos bureaux, destinées à promouvoir une communication ouverte et fréquente. »

E. Everard précise : « La culture d'Artexis Group est basée sur nos valeurs : l'efficacité, la créativité, l'engagement, une culture des résultats, l'esprit d'équipe, une sensibilisation à la protection de l'environnement, l'intégrité et le travail dans un cadre attrayant. Notre culture devient ainsi un facteur de cohérence. La difficulté est davantage liée à la mise en œuvre des processus commerciaux. Nous essayons d'être le plus cohérent possible, en partageant nos pratiques communes. Mais il serait néfaste de vouloir les imposer localement, lorsqu'elles entrent en conflit avec les pratiques en cours, que ce soit dans le domaine social, culturel ou intellectuel. Les pratiques de vente, par exemple, sont différentes dans les pays latins, germanophones ou scandinaves. C'est pourquoi il faut être inflexible lorsqu'il s'agit des valeurs, et ouvert lorsqu'il est question de mise en œuvre ».

### DES COMPORTEMENTS ET DES BUREAUX OUVERTS

« Notre activité et notre créativité reposent sur la remise en question et la confrontation continues de nos points de vue, et notre environnement professionnel

est le reflet de cette approche. Notre nouveau bureau à Bruxelles est situé à proximité de l'aéroport avec un accès direct aux principaux axes routiers. Dans cet environnement, nous accueillons tous les jours des collègues issus des autres sites. Les zones de rencontres et de discussion, telles que les couloirs, les cafétérias et les cuisines sont larges, centrales et agréables. Nous possédons une multitude d'espaces de réunions, avec des open spaces et des tiers-lieux, pour ceux qui se déplacent entre le siège du groupe et nos trois bureaux de Gand, Anvers et Namur. La flexibilité est capitale, c'est pourquoi nos mobiliers de bureau peuvent être facilement réaménagés pour créer des espaces de travail différents, selon les besoins. »

Le fait que les employés soient de différentes générations ne présente aucune difficulté, affirme E. Everard. « Je ne pense pas que leur mode de travail soit intrinsèquement différent. Cela est peut-être dû au fait que nous mettons l'accent sur la communication interne. Nos collaborateurs travaillent ensemble sans difficulté, car ils prennent en compte les différences de chacun et communiquent constamment. L'aspect ouvert de notre environnement professionnel est également un atout. Mon bureau est totalement identique à celui de mes collègues. Ma porte, qui est vitrée, est ouverte la plupart du temps. »

### RIEN NE VAUT LA PRESENCE SUR SITE

« La plupart des employeurs sous-estiment probablement la valeur d'un bureau comme facteur d'attraction. Nous sommes une entreprise attachée à ses collaborateurs et notre taux de croissance à deux chiffres dépend de notre capacité à attirer, à faire progresser et à fidéliser les plus talentueux et les plus motivés. L'industrie des expositions et des salons professionnels est souvent associée à une logistique et à des espaces froids. Lorsqu'ils nous rendent visite, les gens ne s'attendent pas à découvrir un tel niveau de design, de confort et d'innovation. Notre nouvel environnement de travail est devenu, pour notre entreprise, un pôle d'attraction de collaborateurs talentueux. »

« Nos bureaux sont à l'image de notre activité d'organisation de salons et d'expos. La majeure partie de la communication s'effectue de manière virtuelle, mais rien ne vaut la présence sur site. C'est pour cette raison que les gens se déplacent dans les salons professionnels et autres événements, et que nos bureaux sont ouverts, transparents et conçus pour favoriser des interactions et une communication constantes. » ●



**dash® mini** est la lampe de bureau à LED la plus perfectionnée. dash assure une répartition homogène de la lumière, ce qui permet de limiter les contrastes, les reflets et les ombres.

Steelcase met à profit ses connaissances uniques des employés et de l'environnement de travail pour concevoir des solutions d'éclairage offrant technologie et fonctionnalité et répondant aux besoins actuels des individus.

Pour en savoir plus sur dash, visitez notre site Internet à l'adresse : **steelcase.fr**



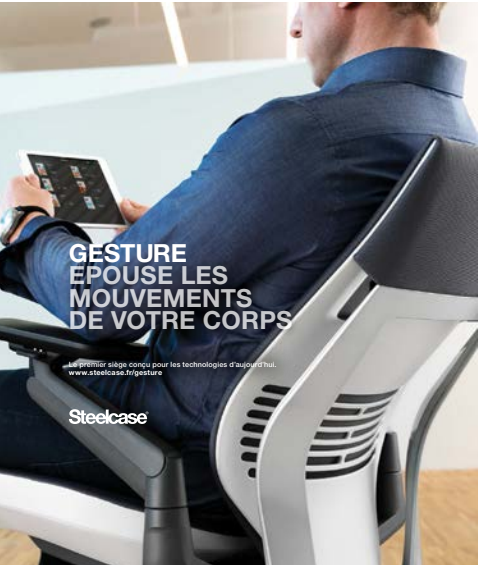


L'Étude globale sur les postures fait le buzz

Tout le monde parle des résultats de la récente Étude globale sur les postures de Steelcase, qui a mis en évidence neuf nouvelles positions, qui sont le résultat direct des nouvelles technologies utilisées et des nouveaux comportements au sein de l'espace de travail.

Des médias du monde entier, et notamment The Wall Street Journal, The Economist, Bloomberg Business Week, The Atlantic, Gizmodo, Mashable, El Pais, Huffington Post France, Spiegel, Die Karriere Bibel, Forbes China, GQ China et Online Nigeria ont témoigné du fait que ces nouvelles positions ne sont pas correctement prises en charge par les sièges de bureau existants, et que par conséquent, si l'on ne s'en préoccupe pas, elles peuvent provoquer, chez les employés, des douleurs, de l'inconfort et des lésions sur le long terme.

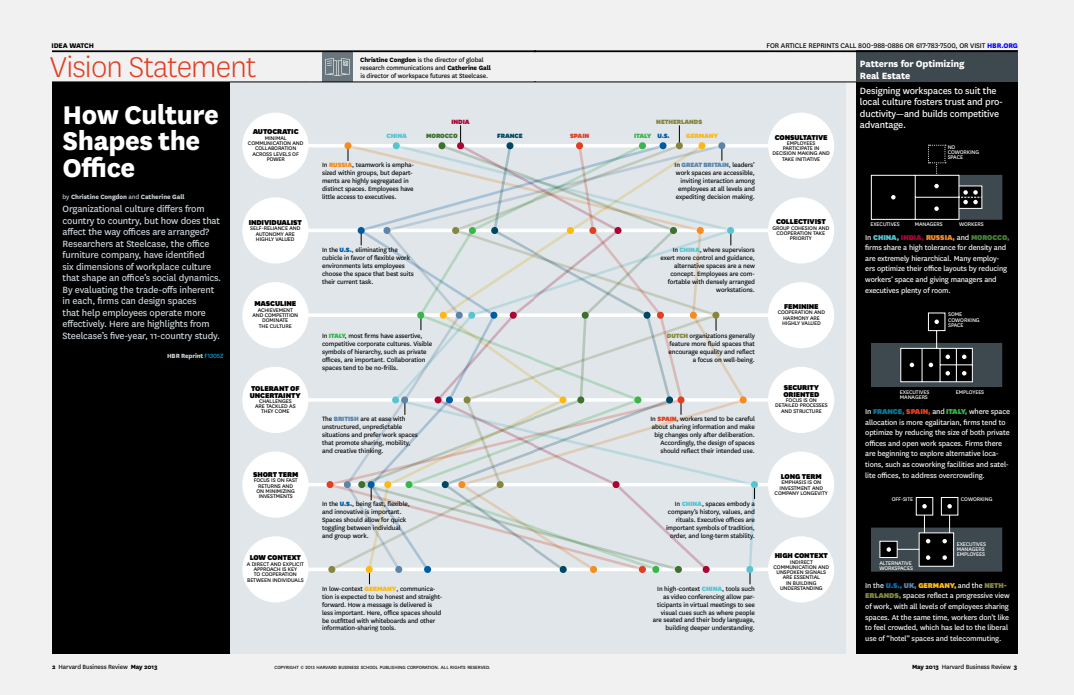
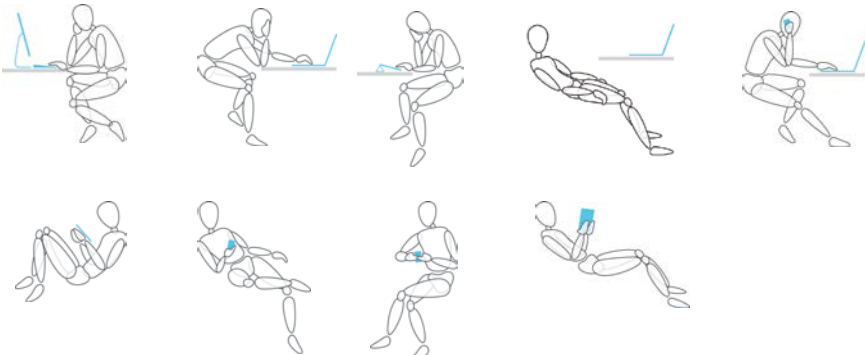
Le nouveau siège Gesture de Steelcase est le fruit de l'étude sur les mouvements du corps humain. Il a été conçu pour prendre en charge ces nouvelles postures et les modes de travail actuels.



De la France au Maroc : un raid humanitaire

Les employés de Steelcase Sylvain Girardeau (Ukraine, Biélorussie et les pays Baltes) et Doncho Penchev (Kazakhstan) ont récemment participé au « 4L Trophy », un raid automobile humanitaire avec des Renault 4. Leur objectif : traverser le désert marocain pour apporter aux enfants des fournitures scolaires.

Des milliers de participants ont distribué près de 80 tonnes de fourniture scolaire au Maroc, après un parcours de 6 000 km, au départ de Bordeaux et de Paris. Le duo a traversé la France, l'Espagne et le Maroc, à bord d'une Renault 4L de 27 ans, et a parcouru plus de 6 500 Km en 10 jours !



Le Culture Code paraît dans la Harvard Business Review

Les recherches de Steelcase sur le Culture Code ont fait leur chemin jusque dans le numéro de mai de la Harvard Business Review. L'article « Vision Statement: How Culture Shapes the Office » (Notre vision : comment la culture modèle l'environnement de travail) explique pour quelles raisons les entreprises devraient prendre en considération le contexte culturel au sens large, au sein des bureaux, pour être plus efficaces dans leur travail, partout dans le monde.

« De plus en plus d'entreprises sont globalisées, cela signifie que les individus ont la possibilité de travailler avec des personnes du monde entier », explique Catherine Gall, directrice des recherches de Steelcase Workspace Futures. « Nous avons organisé des événements dans des villes comme New York, Shanghai, Londres, Paris, Cologne et Madrid, afin d'aider nos clients et nos designers à mieux comprendre comment exploiter les connaissances que nous avons acquises sur la culture et l'espace de travail. Ils pourront ainsi créer des environnements professionnels efficaces, dans un espace commercial mondialisé. »

Pour en savoir plus sur le Culture Code ou découvrir comment participer à une conférence sur le sujet, contactez votre concessionnaire local.

DESIGN4NEXT

Appel à tous les étudiants en design

Design4Next, nouveau concours Steelcase, propose le défi suivant aux étudiants : repenser le bureau à l'ère de la nouvelle économie, d'aujourd'hui et de demain, et concevoir le bureau « de prochaine génération ». Tous les projets doivent être livrés pour le 25 novembre et les demi-finalistes seront nommés le 16 décembre. Cinq demi-finalistes seront invités à l'Université Steelcase au début de l'année 2014, où l'heureux gagnant sera annoncé. Le lauréat du Grand prix recevra 1 000 \$. L'école gagnante recevra également 1 000 \$ pour son programme de design ou l'association caritative de son choix. Cette compétition organisée à l'automne 2013 est ouverte aux étudiants junior et senior des écoles accréditées par le CIDA (conseil pour l'accréditation en architecture intérieure) en Amérique du Nord. Pour plus d'informations sur le concours ou les modalités d'inscription, contactez-nous à l'adresse : design4next@steelcase.com.



L'une des entreprises les plus admirées de 2013

Steelcase Inc. a été reconnu comme l'une des « entreprises les plus admirées » de l'année 2013, par le magazine Fortune, dans la catégorie du mobilier et des équipements d'intérieur. Cette année, Steelcase est en quatrième position, aux côtés de quelques grands noms, tels que Whirlpool et Tupperware.

Dans l'enquête du magazine Fortune sur les dirigeants, qui permet de déterminer en dernier lieu le classement des « entreprises les plus admirées », les notes les plus élevées de Steelcase sont celles relatives à la responsabilité sociétale de l'entreprise, la gestion des employés, la compétitivité à l'échelle mondiale et la qualité du management. La responsabilité sociétale a été l'une des priorités de Steelcase. L'entreprise a récemment publié son Rapport de responsabilité sociétale des entreprises 2012, intitulé « +Promesse », qui répertorie en détail les efforts réalisés, pour intégrer des pratiques commerciales responsables dans les activités de Steelcase, de 2006 à 2011.



SIÈGE  
**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 actuels.

DISPONIBILITÉ

AMÉRIQUE DU NORD - AUTOMNE 2013  
EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE – DÉBUT 2014  
ASIE PACIFIQUE - DÉBUT 2014



L'INTERFACE CENTRALE

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 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 positions 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 d'une mousse adaptative (canaux d'air intégrés) 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 positions sans couper la circulation sanguine au niveau des jambes. La profondeur du siège est réglable de manière intuitive pour offrir une plus grande personnalisation de l'assise.



Nous n'avons pas cherché à concevoir un siège. Nous avons commencé par observer les mouvements spécifiques de notre corps. À l'image du corps humain, Gesture a été conçu comme un système d'interfaces synchronisées.

VOUS SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS SUR GESTURE ?  
Visitez notre site Internet à l'adresse : [steelcase.fr/gesture](http://steelcase.fr/gesture)



SIÈGE  
**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 repensé avec de nouveaux matériaux, de nouvelles technologies et de nouvelles performances, notamment un support lombaire intuitif intégré, qui s'adapte aux utilisateurs de manière inégalée. Il est composé de moins de pièces pour un démontage et un recyclage encore plus simples. Il ressemble néanmoins toujours à l'emblématique Think, mais a été totalement transformé en un siège plus intelligent, plus élégant et plus performant.

DISPONIBILITÉ

AMÉRIQUE DU NORD - DÉBUT 2014  
EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE - DÉBUT 2014  
ASIE PACIFIQUE - DÉBUT 2014

VOUS SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS SUR THINK ?  
Visitez notre site Internet à l'adresse : [steelcase.fr/think](http://steelcase.fr/think).





TEAMSTUDIO™ DE  
MEDIA:SCAPE®

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

TeamStudio est une application conçue pour dynamiser l'activité des équipes projets, qui 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. Elle est idéale pour héberger des sessions de brainstorming en large groupe que des réunions en petit comité.

DISPONIBILITÉ

AMÉRIQUE DU NORD - AUTOMNE 2013  
EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE - DÉBUT 2014  
ASIE PACIFIQUE - DÉBUT 2014

VOUS SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS SUR TEAMSTUDIO DE MEDIA:SCAPE ?  
Visitez notre site Internet à l'adresse : [steelcase.fr/teamstudio](http://steelcase.fr/teamstudio).





**KIOSK™ DE  
MEDIA:SCAPE®**

La solution KIOSK de media:scape 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 audio et de luminosité intégrés, 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.

DISPONIBILITÉ

AMÉRIQUE DU NORD - AUTOMNE 2013  
EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE - DÉBUT 2014  
ASIE PACIFIQUE - DÉBUT 2014

VOUS SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS SUR KIOSK DE MEDIA:SCAPE ?  
Visitez notre site Internet à l'adresse : [steelcase.fr/kioskue](http://steelcase.fr/kioskue).

**PUCK™ VIRTUEL DE  
MEDIA:SCAPE®**

Le PUCK VIRTUEL de media:scape est le compagnon sans fil idéal de toutes les solutions media:scape.

Contrairement aux solutions de partage sans fil traditionnelles, cette nouvelle application ne nécessite pas d'adresse IP compliquée ou de plateforme dédiée.

Il suffit d'ouvrir l'application, de se connecter à media:scape virtuellement et de partager à distance du contenu, via n'importe quel écran media:scape. Disponible à la fois pour les portables Mac et PC, et bientôt pour d'autres appareils également.

DISPONIBILITÉ

AMÉRIQUE DU NORD - AUTOMNE 2013  
EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE - DÉBUT 2014  
ASIE PACIFIQUE - DÉBUT 2014

VOUS SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS SUR LE PUCK VIRTUEL ?  
Visitez notre site Internet à l'adresse : [steelcase.fr/puckvirtuel](http://steelcase.fr/puckvirtuel).





**TAGWIZARD™**  
**SYSTÈME DE RÉSERVATION DES ESPACES**  
**DE TRAVAIL INDIVIDUELS-PARTAGÉS**

TagWizard est un système de réservation d'espaces de travail individuels-partagés, qui simplifie la recherche, la réservation et l'évaluation de l'utilisation de ces espaces. Les travailleurs mobiles peuvent sélectionner (« tag » en anglais) un espace à la demande, à partir de leur ordinateur ou appareil mobile.

Contrairement aux autres systèmes de réservation, TagWizard permet de s'enregistrer instantanément, en passant son badge devant un capteur ou en touchant simplement l'écran. Il recueille les informations sur l'utilisation de l'espace et les facteurs de bien-être, à l'aide du logiciel TagWizard Analytics en option. Enfin, il offre aux responsables informatiques, les outils dont ils ont besoin pour déployer, gérer, et mettre à jour le système et fournir une assistance, en toute efficacité.

DISPONIBILITÉ

AMÉRIQUE DU NORD - AUTOMNE 2013  
EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE  
ASIE PACIFIQUE - DÉBUT 2014

VOUS SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS SUR TAGWIZARD ?  
Visitez notre site Internet à l'adresse : [steelcase.fr/TagWizard](http://steelcase.fr/TagWizard).



PALETTE GLOBALE FINITIONS  
STEELCASE

La Palette Globale de Steelcase permet aux professionnels du design d'assurer une cohérence esthétique à l'échelle mondiale, en toute simplicité ; et ce même quand les gammes de mobiliers varient selon les régions. Fruit des enquêtes réalisées dans le monde et d'une cartographie des tendances en matière de coloris, ces sélections de textiles, de peintures, et de mélamines haute résistance ont été conçues pour garantir une alliance parfaite des matières et des couleurs. Elles offrent le choix, sans la complexité.

DISPONIBILITÉ

AMÉRIQUE DU NORD - MAINTENANT  
EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE - MAINTENANT  
ASIE PACIFIQUE - MAINTENANT

VOUS SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS SUR LA PALETTE GLOBALE ?  
Visitez notre site Internet à l'adresse : [steelcase.fr/finitions/paletteglobale](http://steelcase.fr/finitions/paletteglobale)

TISSUS

La palette globale des tissus offre une large gamme d'options en matière de textures, de motifs, de couleurs et de tarifs. Chaque couleur et motif a été spécifiquement pensé de façon globale et pertinente pour toutes les régions du globe.

PEINTURES

La peinture constitue la base du choix des matériaux dans la palette globale. Pour assurer une offre complète et cohérente, toutes les familles de couleurs, les gammes, l'aspect neutre et les tendances globales ont été pris en compte. Le résultat est une offre proposant un large éventail de choix créatifs, qui soit efficace, intuitive et facile à commander.