360°

Repenser les espaces de travail

Aménagement d'espaces tertiaires
Comment assurer le succès des espaces partagés ?

Retrouver la concentration
D'après une nouvelle étude de Steelcase, l'intimité visuelle au sein des open spaces aide les individus à se concentrer.

Outils connectés : les clés de la transformation
Comment la technologie et les données ont transformé la culture d'une entreprise

Explorer l'innovation au travail

Numéro 17

360°

Explorer l'innovation au travail

Au sein des bureaux modernes, les espaces informels connaissent un engouement sans précédent. Dans le même temps, les organisations s'efforcent de faire le meilleur usage de chaque mètre carré. « Inspirants », « informels », « résidentiels »... Quel que soit l'épithète dont on les gratifie, ces espaces partagés sont le dernier outil déployé par les organisations pour attirer les talents. Pourtant, nombre d'entre eux ne rencontrent pas le succès escompté.

Dans ce numéro du magazine 360°, nous explorons cette tendance et présentons de nouvelles études révélant ce que les employés veulent réellement : des espaces performants qui leur permettent de travailler efficacement. Il est grand temps de repenser le bureau et d'identifier les mesures clés susceptibles de créer des environnements de travail plébiscités par tous.

Vue à 360 °

Pourquoi les employés boudent-ils les espaces « tendance » ?

De nos jours, dans les entreprises du monde entier, les rangées de box individuels, les bureaux privés et les salles de réunion classiques, si souvent critiqués, semblent céder la place à de nouveaux aménagements s'inspirant davantage des cafés ou des hôtels. Ainsi, on trouve aujourd'hui des barmans et des baristas dans les espaces de travail, tout comme des sofas bien douillets, des tables artisanales ou encore des chaises dépareillées. Ces nouvelles configurations portent des noms différents d'une organisation à l'autre, mais toutes ont le même objectif : attirer les meilleurs talents en leur offrant un environnement de travail à l'atmosphère informelle et branchée. Cette approche, qui rompt avec les codes habituels des grandes entreprises, vise à promouvoir la créativité et à insuffler un peu d'humanité à la culture des organisations et aux processus de travail.

Seul problème : ces nouveaux espaces sont souvent boudés par les collaborateurs.

Nous avons beau déplorer la monotonie des environnements traditionnels, force est de constater que les alternatives les plus « tendance » n'ont guère plus de succès. D'après nos études, lorsqu'ils ont le choix entre des fauteuils ou canapés de type résidentiel et des bureaux et sièges de travail conventionnels, les individus préfèrent généralement la seconde option (voir « Repenser les espaces de travail », p. 22).

Reste à comprendre pourquoi.

La réponse est très simple : les employés se rendent au bureau pour travailler, pas pour jouer au ping-pong. La volonté d'introduire un peu de fantaisie dans l'entreprise est louable, mais elle ne doit pas nuire à la productivité. C'est la raison pour laquelle les collaborateurs privilégient systématiquement les espaces les plus fonctionnels, même s'ils ne sont pas insensibles à l'esthétique « café ». Le mobilier conçu pour regarder la télévision ou se plonger dans un roman ne présente pas les mêmes caractéristiques que celui spécialement pensé pour le travail sur ordinateur ou la collaboration. De même, s'asseoir sur un pouf au ras du sol, loin de stimuler la créativité, a tendance à étouffer les idées.

Doit-on alors se satisfaire de nos anciens bureaux austères et grisâtres ? Nous ne le croyons pas. Il est tout à fait possible d'imaginer des espaces de travail à la fois performants et inspirants, qui permettent aux employés d'être efficaces tout en créant un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Néanmoins, cela suppose d'adopter une démarche totalement différente, qui tienne compte non seulement des divers types d'espaces dont les individus ont besoin, mais aussi de la manière dont ces espaces contribuent à leur bien-être.

Chris Congdon
Rédactrice en chef, Magazine 360°

360°

Explorer
l'innovation
au travail

steelcase.eu/360

Votre avis nous intéresse !
Suivez Steelcase et faites-nous part de vos commentaires :

facebook.com/steelcase
twitter.com/steelcase
youtube.com/steelcasetv
instagram.com/steelcase
pinterest.com/steelcase
360magazine@steelcase.com
steelcase.com/podcasts

Le magazine 360° est publié par Steelcase Inc. Tous droits réservés. 19-E0000809 Copyright 2019. Les marques citées dans ce document sont la propriété de Steelcase Inc. ou de leurs propriétaires respectifs.

Le contenu de cette publication ne peut être reproduit sous quelque forme que ce soit sans notre autorisation expresse. N'hésitez pas à nous contacter le cas échéant.

Éditrice
Gale Moutrey

Rédactrice en chef
Chris Congdon

Directrice de la rédaction
Stav Kontis

Directrice de la création
Erin Ellison

Direction artistique et design
Emily Cowdrey
Hybrid Design, SF
Agence Dandelion

Assistant d'édition
Jacob Van Singel

Correspondants internationaux
Europe, Moyen-Orient et Afrique
Serena Borghero
Olivier Dauca
Rocio Diez
Fabian Mottl
Uli Zika

Asie-Pacifique
Maria Bourke
Allan Guan
Candy Ng
Alison Quodling
Cherry Wan
Kiki Yang

Traduction
Frédérique Rey

Contributeurs
Rebecca Charbauski
Beth Hallisy
Eileen Raphael
Deena Sami
Karen Saukas
Julie Watt

Photographes / directeurs artistiques
Jill DeVries
Jeremy Frechette
Brian Miller
Stijn Polstra

Illustrateurs
Hybrid Design, SF

Médias numériques
Areli Arellano
Caroline Bernard
Sara Onken
Anne-Sophie Peter
Andrew Wyatt

Relations publiques
Serena Borghero
Kayla Hanson
Katie Pace

Sommaire

6
Vue à 360°

8
Perspectives

10
Journée de travail

14
Tendances 360°

68
Flash-back

22
Repenser les espaces de travail

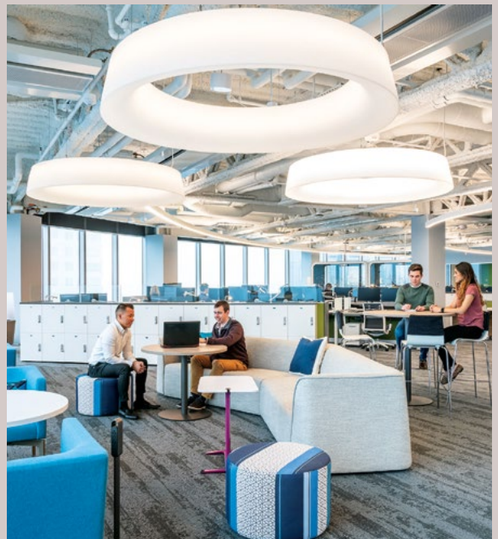
Au sein des bureaux modernes, les espaces informels connaissent un engouement sans précédent. Dans le même temps, les organisations s'efforcent de faire le meilleur usage de chaque mètre carré. Ayant du mal à cerner les besoins et les attentes de leurs employés, elles ont tendance à proposer des espaces inadaptés qui s'avèrent très peu utilisés. Les derniers travaux de recherche de Steelcase s'efforcent d'identifier les critères permettant de créer des environnements à la fois fonctionnels et inspirants, capables d'améliorer le bien-être et la productivité des employés.

18
Simon Sinek et le jeu infini

Le nouvel ouvrage de Simon Sinek, *The Infinite Game*, remet en questions plusieurs notions considérées comme fondamentales dans le monde de l'entreprise. L'auteur, également connu pour ses conférences TED, expose la différence entre le jeu fini et le jeu infini et explique pourquoi de nombreux dirigeants font fausse route.

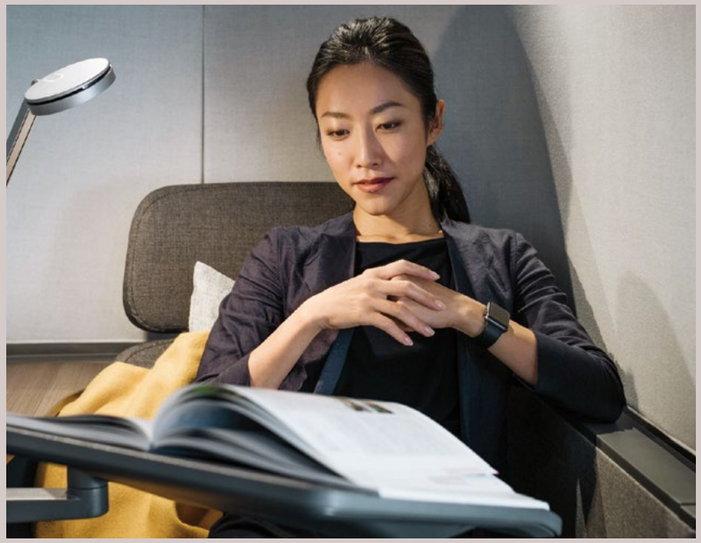
41
La bonne formule

Concilier deux cultures opposées. Procéder aux transformations indispensables à l'innovation. Donner corps à une vision holistique du bien-être au travail. Permettre aux employés d'exploiter tout leur potentiel. D'Utrecht à Madrid, en passant par la capitale des États-Unis et par une région reculée de Chine, ces quatre études de cas illustrent la manière dont les entreprises concernées ont créé de nouveaux espaces de travail afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques.



50
Outils connectés : les clés de la transformation

PTC, un éditeur de logiciels basé à Boston, a équipé son nouveau siège des outils Smart + Connected de Steelcase afin d'améliorer la gestion de l'espace, l'orientation et la collaboration au sein du bâtiment, accélérant ainsi son changement de culture.



56
Retrouver la concentration

Les bureaux privés ne sont pas les seuls à pouvoir offrir de l'intimité aux employés : d'après une récente étude de Steelcase publiée dans *The Journal of Environmental Psychology*, lorsque de petites enclaves sont installées au sein d'un open space, les utilisateurs parviennent beaucoup plus facilement à se concentrer. En revanche, rien ne vaut les vastes perspectives des espaces ouverts pour laisser sa créativité s'exprimer.

62
Orangebox, à l'écoute des tendances

Il y a près de 20 ans, bien avant que les portables ne supplantent les ordinateurs fixes, l'équipe d'Orangebox, au Pays de Galles (Royaume-Uni), a su anticiper l'évolution des modes de travail en développant un mobilier de bureau innovant et non conventionnel. Aujourd'hui, l'entreprise a rejoint la famille Steelcase – un rapprochement logique pour deux organisations parlant le même langage et plaçant les besoins changeants des employés en tête de leurs priorités.

Perspectives

Partez à la rencontre de nos contributeurs.

Andrew Kim
Manager, Steelcase WorkSpace Futures

« Les individus se rendent au bureau pour travailler. D'après les études comportementales, ils ont tendance à opter pour des espaces partagés offrant un certain niveau de performance. Ils sont particulièrement attentifs à deux critères principaux : l'intimité visuelle et le soutien postural. »

Mary Elaine Roush
Manager, Applications Design, Steelcase

« Lorsque les entreprises décident de créer des espaces partagés, l'esthétique est souvent le critère numéro un. Pourtant, il est essentiel que chaque mètre carré soit utilisé à bon escient afin d'assurer la productivité des utilisateurs – ces derniers ne peuvent se contenter d'un beau canapé. Les espaces doivent tous être axés sur la performance, quel que soit l'usage pour lequel ils ont été conçus. »

Mino Vernaschi
Cofondateur et directeur général, Orangebox

« Nos produits permettent de renforcer la collaboration au sein des organisations, d'améliorer l'efficacité des employés et de transformer la culture d'entreprise. Notre véritable objectif n'est pas de meubler les espaces, mais de rapprocher les individus. »

Caroline Kelly
Manager, Steelcase WorkSpace Futures

« Les open spaces et les benchs ne sont pas obsolètes. Il suffit de les équiper différemment. Les petites enclaves et certains éléments de mobilier peuvent transformer des espaces bruyants en havres de tranquillité. »

Anh Tran
Associée, Little Diversified Architectural Consulting

« Aujourd'hui, afin de créer des environnements performants, les clients veulent savoir précisément quels types de mobilier et quelles configurations sont susceptibles de favoriser tel ou tel comportement et de faciliter tel ou tel mode de travail. »

Alejandro Pocina
Président, Steelcase Espagne & Portugal

« Le monde se transforme à une vitesse fulgurante. Pour rester dans la course, il faut savoir bousculer ses habitudes. »

Journée de travail

Des idées pour une journée de travail réussie

Vous avez du mal à cocher les cases de votre to-do list ? Vous n'êtes pas le seul. Selon David Allen, auteur de l'ouvrage *Getting things done*, le cerveau est le siège de la créativité et de la résolution de problèmes, mais il n'est pas fait pour classer les informations. Nos conseils pour avancer :

S'attaquer à sa to-do list

Règle des deux minutes
N'encombrez pas votre cerveau inutilement. Si une tâche ne vous prend pas plus de deux minutes, mieux vaut vous en décharger immédiatement.

Dossiers à traiter
Tous les projets qui mobilisent votre mémoire doivent être enregistrés.

Une fois par semaine, faites-en l'inventaire afin de les traiter par ordre de priorité.

Terminé !
À quel moment estimez-vous qu'une tâche est clôturée ? Une fois ce point clarifié, demandez-vous quelles actions vous devez accomplir pour vous rapprocher de votre objectif.

Le blues de l'employé

Votre travail vous déprime ? Vous n'êtes pas une exception. L'Organisation mondiale de la Santé a même récemment qualifié le burn-out de « phénomène lié au travail », nous rappelant au passage l'importance du bien-être au sein des entreprises.

D'après l'OMS, ce syndrome ce manifeste par un sentiment de manque d'énergie, une attitude négative vis-à-vis du travail ou une baisse de productivité.

Mais ne vous en faites pas, il existe plusieurs moyens de prévenir ce vague à l'âme :

1 Bougez !
Il est avéré que le mouvement active le cerveau. L'Université de Stanford a notamment découvert que la marche améliorait la créativité de 60 % en moyenne. C'est pourquoi il est vivement recommandé de pratiquer une activité physique au quotidien.

2 Décrochez !
Il est impossible d'être concentré en permanence. Tout comme leur téléphone, les individus ont besoin de « recharger les batteries » régulièrement. De temps en temps, tâchez de trouver un endroit calme pour vous isoler ou branchez votre casque pour vous préserver du bruit ambiant.

3 Échangez !
Le travail est une activité sociale. Pour être pleinement épanouis, nous devons pouvoir créer des liens avec autrui et développer un sentiment d'appartenance. Prenez le temps de discuter avec vos collègues autour d'un café ou à la pause déjeuner.

En nature

Vacances à volonté, bureaux ouverts aux chiens... 79 % des employés préférant les avantages en nature à un supplément de salaire (Glassdoor Employment Confidence Survey, 2015), les entreprises déploient des trésors d'imagination pour attirer les meilleurs candidats.

Voici un petit florilège des idées les plus originales :

REI a créé les « Yay Days » : l'entreprise offre deux jours de congés payés par an à ses employés pour les inciter à faire de l'exercice en plein air.

Ben & Jerry's offre à ses employés trois pintes de crème glacée par jour et leur donne la possibilité de nommer les nouveaux parfums.

Dans le cadre des « Panda Days », les employés du **WWF** ont la possibilité de ne travailler qu'un vendredi sur deux.

Spotify assume les coûts liés à la congélation d'ovocytes et à la fertilité assistée.

Airbnb propose une prime de 2 000 dollars par an pour encourager ses collaborateurs à voyager à travers le monde.

Les choses que j'aime

« La collection Umami peut être agencée et réagencée à la manière de briques LEGO. Les designers s'amusent ainsi à créer différents types de configurations à l'esthétique moderne et colorée. »

Pascal Hien
Designer, Steelcase

Donnez une chance à votre chef

Voici la découverte la plus choquante que l'économiste Lord Richard Layard ait faite durant ses années de recherches sur le bonheur : la plupart des employés détestent passer du temps avec leur chef. C'est aussi votre cas ? Le *Harvard Business Review* vous livre quelques conseils pour remédier à cette situation.

1 Discutez de vos objectifs
Demandez à votre chef de vous exposer ses attentes et assurez-vous d'être sur la même longueur d'ondes.

2 Faites preuve d'empathie
Avant de vous insurger contre des exigences que vous jugez irréalistes, tâchez de comprendre ses priorités.

3 Concentrez-vous sur le positif
Oubliez un instant ses manies horripilantes et tâchez de voir ses bons côtés – il en a forcément !

4 Apprenez à le connaître
Quel est son sport préféré ? Aime-t-il voyager ? Quel genre de musique écoute-t-il ?

Nos lectures

The TransHuman Code: How to Program Your Future

Carlos Moreira & David Fergusson

Les co-auteurs Carlos Moreira et David Fergusson posent la question suivante : sommes-nous en train de bâtir un avenir meilleur grâce à la technologie ou sommes-nous en train de perfectionner la technologie au détriment de l'humanité ? Au cœur de l'ouvrage se trouve ainsi la tension croissante entre l'homme et la machine dans le monde moderne.

The Infinite Game

Simon Sinek

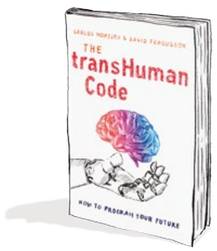
Connaissez-vous les règles du jeu ? Dans les jeux infinis, tels que le monde des affaires ou la politique, les joueurs vont et viennent, les règles évoluent en permanence et la partie n'est jamais terminée. Il n'y a pas de gagnant ni de perdant, seulement le passé et l'avenir. Simon Sinek se penche sur les obstacles auxquels se heurtent les dirigeants lorsqu'ils pensent en termes de victoire et de défaite dans un jeu infini et insiste sur la nécessité d'en saisir toutes les ficelles afin d'assurer le succès de l'entreprise.

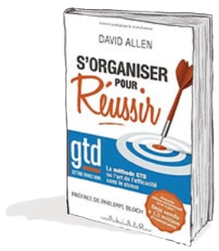
S'organiser pour réussir

David Allen

Dans le monde d'aujourd'hui, les méthodes d'autrefois sont devenues inopérantes. David Allen, coach et consultant expérimenté, présente les techniques innovantes qu'il a développées pour favoriser la performance et réduire le stress. Il part d'un postulat très simple : notre productivité est directement liée à notre capacité à nous détendre. Nous ne pouvons être pleinement efficaces et libérer tout notre potentiel créatif que lorsque notre esprit est clair et nos pensées organisées.

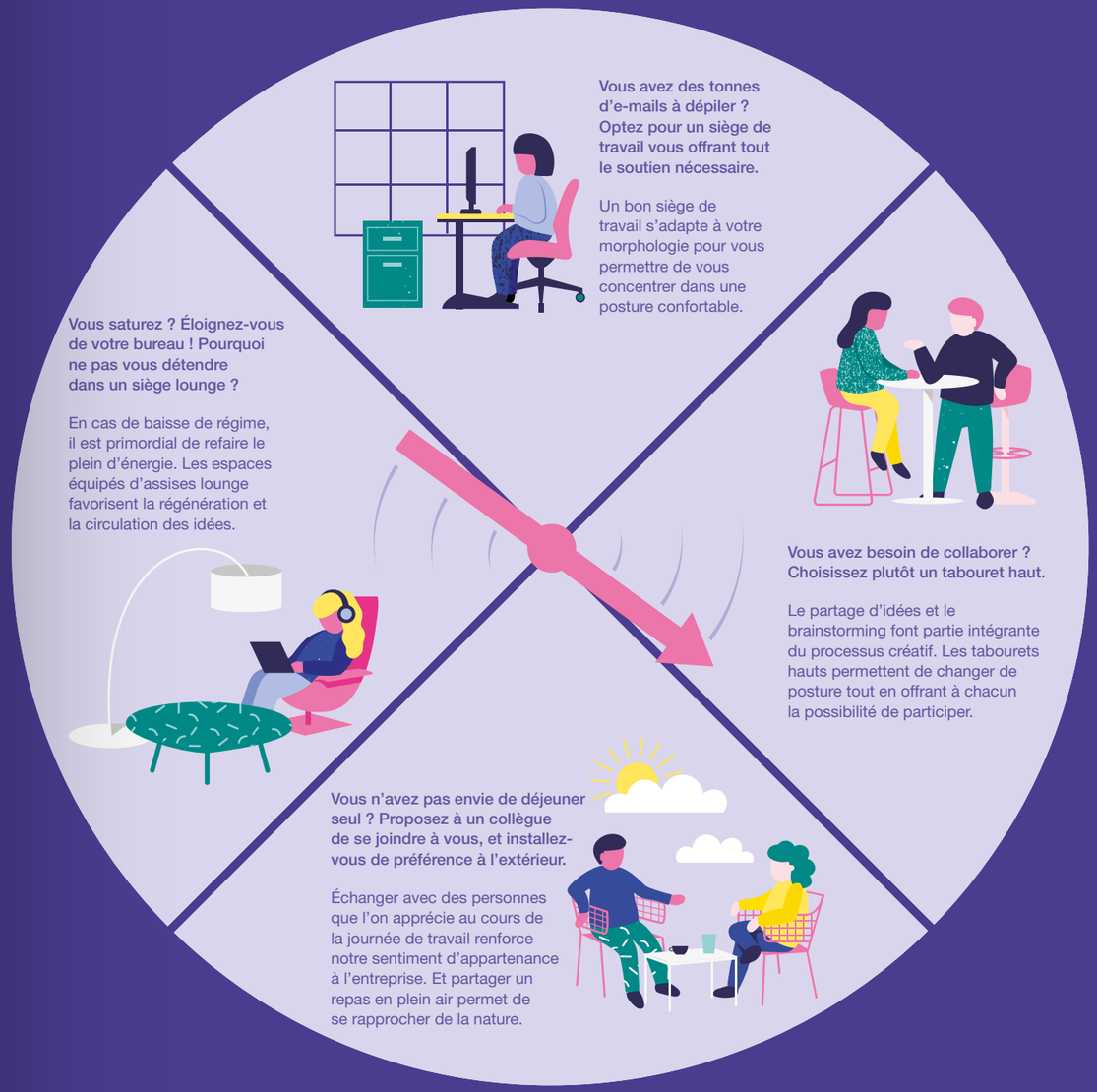
Vous voulez en savoir plus sur ces auteurs ? Ne manquez pas les épisodes de notre podcast 360 Real Time avec Simon Sinek et David Allen !





Le bon siège

La variété est le sel de la vie : lorsque les journées sont chargées, il est essentiel de changer de place en fonction de ses besoins – échanger, se concentrer ou se reposer.



Tendances 360°

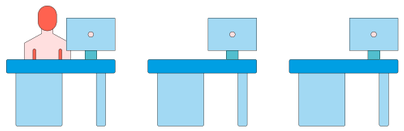
Des espaces de travail inclusifs

Autrefois, les espaces de travail étaient conçus pour répondre aux besoins de l'« individu moyen » dans le but de satisfaire le plus grand nombre. Or cette approche avait pour effet d'exclure les personnes n'entrant pas dans la norme. À l'inverse, le secteur émergent du design inclusif élabore des stratégies individualisées devant permettre à chacun de réaliser pleinement son potentiel.

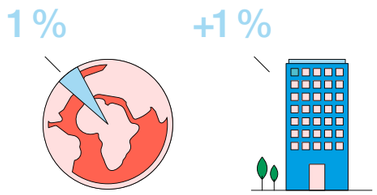
Sources : (1) Autism Works: A Guide to Successful Employment Across the Entire Spectrum, Adam Feinstein (2) Harvard Business Review (3) jpmorganchase.com (4) Employee Health, Wellbeing and Benefits Barometer 2019 (5) An Architecture for Autism, Magda Mostafa, Ph.D. (6) Westward Newsletter (7) http://trehauscowork.com (8) The Jewish Forward, South Florida Sun Sentinel (9) Coworking Resources (10) Fast Company (11) The New York Times (12) http://popnrest.com (13) Nikkei Asian Review

Autisme et marché du travail

Un nombre croissant de grandes entreprises, parmi lesquelles SAP, Hewlett Packard, Microsoft, Ford, Deloitte ou encore Caterpillar, disposent de programmes destinés à promouvoir l'embauche de personnes atteintes de troubles autistiques. Ces entreprises ont su reconnaître le potentiel encore inexploité de ces individus aux aptitudes particulières.

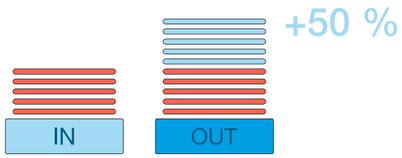


D'après l'Union européenne, il manquera 800 000 employés dans le secteur informatique d'ici 2020, notamment dans l'analyse de données. Or ces métiers sont tout à fait compatibles avec les compétences uniques de certains individus issus de la « neurodiversité », un concept couvrant entre autres l'autisme, la dyspraxie, la dyslexie et l'hyperactivité.[1]

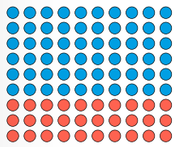


SAP, un éditeur allemand de logiciels, entend promouvoir le recrutement de collaborateurs issus de la neurodiversité, lesquels devront représenter 1 % de ses effectifs d'ici 2020 – un chiffre représentatif du nombre d'autistes dans le monde.[2]

Au service Mortgage Banking Technology de JP Morgan, les employés autistes sont, au bout de six mois, aussi efficaces que leurs collègues possédant trois ans d'expérience – et se révèlent même 50 % plus productifs.[3]



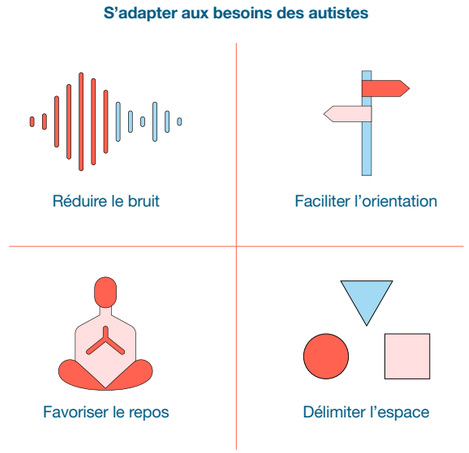
Les autistes ont besoin d'un environnement de travail adapté, ce qui implique de procéder à certains ajustements. Or rares sont les entreprises qui prennent les mesures adéquates.



32 %
des 2 000 employés britanniques interrogés dans le cadre d'un sondage déclarent que leur entreprise ne propose aucun soutien particulier aux collaborateurs souffrant de troubles du développement.[4]

L'Autism ASPECTSS™ Design Index est le premier guide de conception spécifique à l'autisme. Il met en avant la nécessité de réduire les nuisances sonores, de créer des zones bien délimitées, d'organiser l'environnement de manière cohérente et d'offrir des espaces personnalisables dédiés à la régénération.[5]

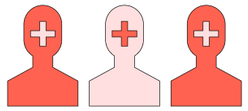
S'adapter aux besoins des autistes



Coworking et communauté

D'après une étude menée en 2019, le nombre d'espaces de coworking dans le monde devrait atteindre 25 968 d'ici 2022, soit une hausse de 42 %. Le succès de ce modèle économique tient notamment à sa dimension sociale, qui s'avère particulièrement importante pour les employés nomades et les membres de la fameuse « économie des petits boulots ».

Si la plupart de ces espaces sont conçus pour convenir au plus grand nombre, de plus en plus de structures ciblent désormais des groupes spécifiques qui recherchent une communauté professionnelle soudée et dont les besoins ne sont pas satisfaits par les espaces traditionnels. En voici quelques exemples :



25 000

Nombre prévisionnel d'espaces de coworking d'ici 2022

42 %

Hausse du nombre d'espaces de coworking (étude de 2019)

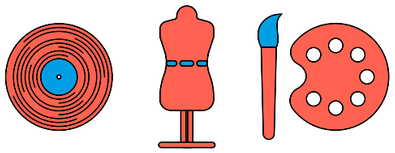
« Les espaces de coworking que j'ai visités étaient surtout fréquentés par des hommes et ne m'offraient pas les outils dont j'avais besoin en tant qu'entrepreneuse. »

Des espaces de coworking 100 % féminins ouvrent leurs portes dans le monde entier. « Les espaces que j'ai visités étaient surtout fréquentés par des hommes et ne m'offraient pas les outils dont j'avais besoin en tant qu'entrepreneuse », explique la fondatrice d'une structure réservée aux femmes, à Denver.[6]

Trehaus, une entreprise singapourienne fondée par quatre mères de famille, offre un service de garde d'enfant au sein d'un espace de coworking. Elle met des bureaux partagés et des postes de travail fixes à la disposition des parents tout en proposant aux enfants différentes activités dans une aire de jeu. Les 2-3 ans ont accès à une garderie, qui organise divers ateliers d'apprentissage en anglais et en mandarin.[7]

« Le fait de travailler en compagnie de personnes issues de sa communauté crée un sentiment de cohésion enthousiasmant. »

Les espaces de coworking rassemblant des personnes de confession juive se développent dans plusieurs villes américaines ainsi qu'à Melbourne. « Le fait de travailler en compagnie de personnes issues de sa communauté crée un sentiment de cohésion enthousiasmant », explique le créateur du concept.[8]



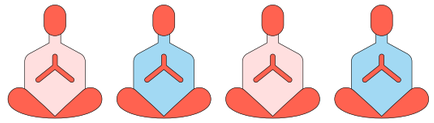
À Londres, Arebyte propose des espaces de coworking à des artistes et à des profils créatifs, avec divers studios conçus pour les animateurs, les stylistes, les DJs, les musiciens, les professionnels du numérique, les plasticiens, etc.[9]

Six villes américaines proposent désormais des espaces de coworking répondant aux besoins spécifiques des seniors, qui vivent et travaillent de plus en plus longtemps. « À partir d'un certain âge, il est primordial de se sentir en confiance pour pouvoir donner le meilleur de soi-même », indique l'un des utilisateurs de ces espaces à New York.[10]

Reconnaître l'importance du sommeil

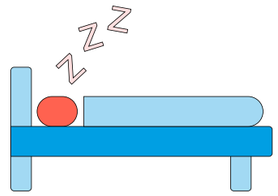
Les horaires de bureau classiques sont de plus en plus rares. L'émergence de modes de vie moins figés, dans lesquels la frontière entre vie professionnelle et vie privée est plus floue, incite aujourd'hui à prévoir des moments de répit à des heures et dans des lieux moins conventionnels. Cependant, si plusieurs sociétés, conscientes de l'effet bénéfique des micro-siestes, ont intégré des espaces de repos à leurs bureaux, les employés hésitent à les utiliser de peur d'être mal perçus. Ainsi, des entreprises innovantes permettent désormais aux collaborateurs de sortir faire un somme aussi facilement qu'ils vont déjeuner.

À New York, diverses entreprises proposent des espaces privatifs que les clients peuvent louer pour effectuer de courtes siestes. C'est notamment le cas de The Dreamery, laquelle appartient à l'entreprise Casper, qui vend également des matelas et d'autres articles de literie dans une boutique voisine. « Nous commençons à comprendre que le sommeil, loin d'être du temps perdu, est indispensable pour atteindre un niveau de bien-être satisfaisant et une productivité optimale », précise un membre de la National Sleep Foundation.[11]



À Londres, la start-up Pop & Rest (P&R) offre à ses clients des espaces privatifs préservés du bruit pour leur permettre de refaire le plein d'énergie. Il est possible d'y faire une sieste, mais aussi d'effectuer des exercices de respiration ou de méditation, de consulter un thérapeute, de travailler confortablement installé sur un matelas ou simplement de se détendre.[12]

À Tokyo, Nestlé Japon a ouvert une enseigne permettant aux clients de faire une sieste de 30 minutes après avoir siroté une tasse de café, pour se réveiller revigorés par l'effet de la caféine.[13]



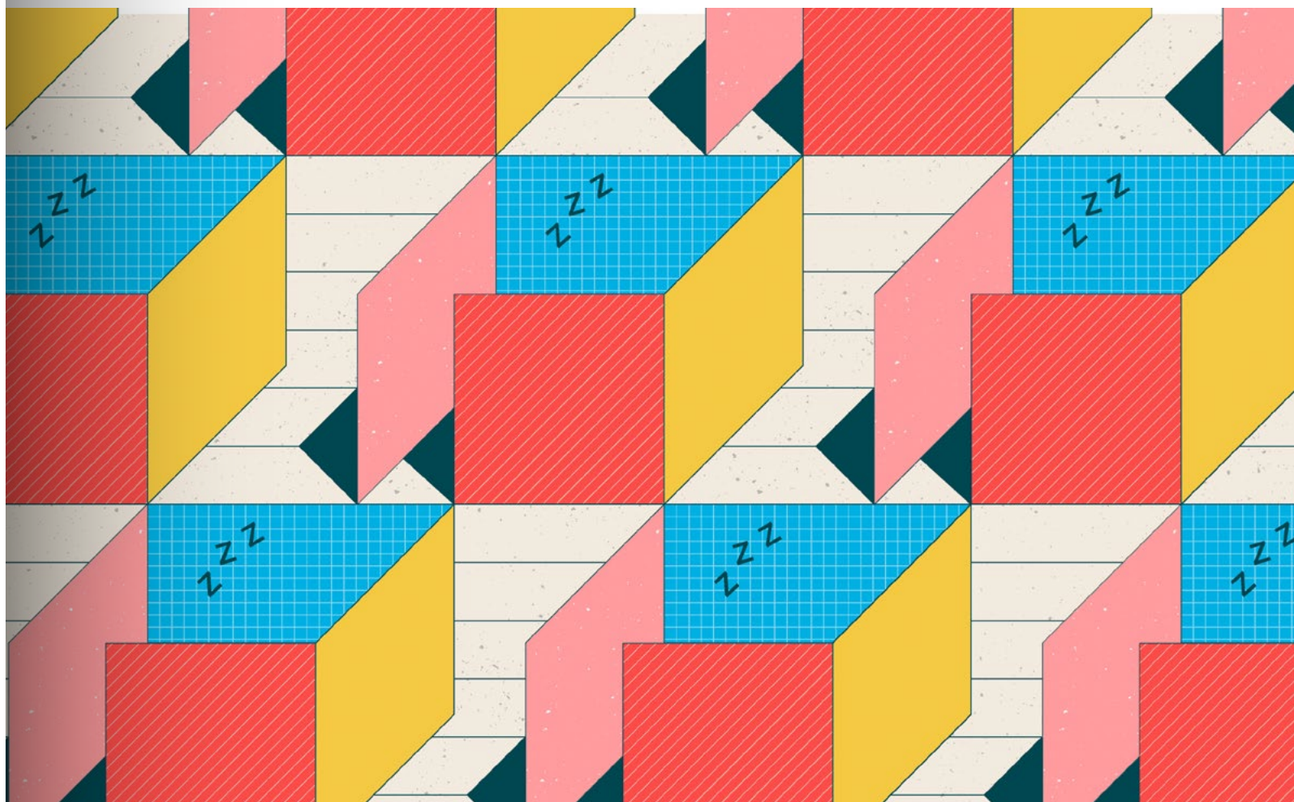


Photo de
John Doe

Q&R

Simon Sinek et le jeu infini

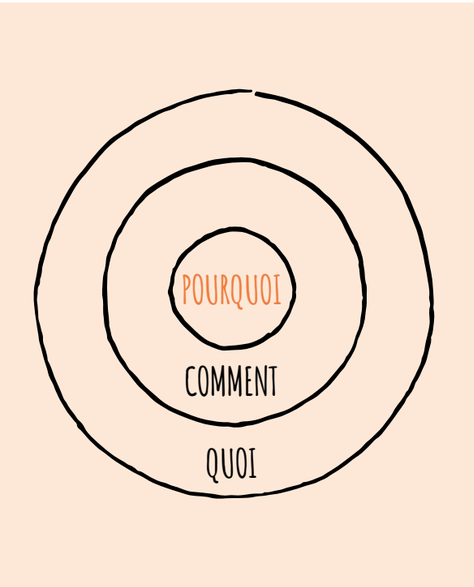
Vous connaissez peut-être Simon Sinek grâce à sa conférence TED – la troisième la plus populaire de tous les temps – ou à ses best-sellers *Commencer par le pourquoi* et *Pourquoi les leaders se servent en dernier*. L'auteur a fait carrière en axant ses travaux sur les motivations profondes de ses interlocuteurs. Aujourd'hui, il pousse plus loin sa réflexion afin d'aider les organisations à préparer l'avenir. Son dernier ouvrage, *The Infinite Game*, remet en question plusieurs notions courantes considérées comme fondamentales dans le monde de l'entreprise. Dans son entretien avec Chris Congdon, rédactrice en chef du magazine 360°, il expose la différence entre le jeu fini et le jeu infini et explique pourquoi de nombreux dirigeants font fausse route.

360° : D'où vous vient cet intérêt pour le « jeu infini » ?

Simon Sinek :
Cette notion a été développée dans les années 1980 par le théologien James Carse. Selon sa théorie, on distingue deux types de jeux : les jeux finis et les jeux infinis.

Dans les premiers, les joueurs sont connus, les règles immuables et l'objectif clairement défini – le foot ou le basket en sont de bons exemples. Chacun des participants doit respecter les règles, et à l'issue de la partie, il y a un gagnant et un perdant. Les jeux finis ont un début et une fin. À l'inverse, dans les jeux infinis, tous les joueurs ne sont pas nécessairement connus. Les règles évoluent sans cesse, et l'objectif consiste à rester dans la course le plus longtemps possible.

Le cercle d'or de Simon Sinek incite les organisations à agir en fonction d'un objectif supérieur.



360° : Il est donc illusoire de vouloir gagner ?

SS : Exactement. En réalité, nous participons tous à une multitude de jeux infinis : il n'y a pas de gagnant ni de perdant au sein d'un couple, en amitié ou en politique internationale – pas plus que dans le monde de l'entreprise. Les joueurs vont et viennent. Si une société fait faillite, le jeu se poursuit sans elle.

La majorité des dirigeants n'ont pas conscience de participer à un jeu infini, ils veulent être les meilleurs et éliminer la concurrence. Or d'après mon expérience, penser en termes de victoire et de défaite dans un jeu infini nuit inévitablement à la confiance, à la coopération et à l'innovation.

« Penser en termes de victoire et de défaite dans un jeu infini nuit inévitablement à la confiance, à la coopération et à l'innovation. »

360° : La concurrence crée de l'émulation. Pourquoi, selon vous, est-il contre-productif de vouloir faire mieux que les autres ?

SS : Le terme « concurrence » est mal choisi car il renvoie à ces notions de victoire et de défaite. Or, les critères et les repères temporels que nous choisissons étant arbitraires, n'importe qui peut se déclarer vainqueur. Lorsque nous sommes obsédés par la compétition, nous prenons des décisions réactionnaires.

Cette attitude bride l'innovation car elle consiste à agir en fonction des autres acteurs du marché plutôt qu'à poursuivre un objectif qui dépasse nos intérêts à court terme. Le statut de « numéro un » vous place dans une posture entièrement défensive, qui nuit elle aussi à l'innovation.

Toute concurrence n'est pas à bannir, mais il est préférable de se mesurer à des entreprises objectivement comparables : ces dernières sont sans doute tout autant voire plus performantes que vous dans certains domaines et peuvent donc vous servir de modèle. Elles vous incitent à toujours faire mieux, mais votre seul véritable concurrent, c'est vous.

360° : Dans votre livre, vous parlez de « juste cause ». De quoi s'agit-il ?

SS : Une juste cause est une vision de l'avenir que l'on poursuit sans relâche, même s'il est peu probable que ce futur lointain et idéalisé puisse advenir de notre vivant. C'est ce qui donne du sens à notre existence et à notre travail. Certaines organisations parlent également de mission ou de marque, mais l'idée est la même.

360° : Dans le monde des affaires, on dit souvent que la raison d'être d'une entreprise est de créer de la valeur pour les actionnaires. On ne peut nier que l'investissement possède certaines vertus. Pourquoi ne s'agit-il pas d'une juste cause ?

SS : L'argent n'est pas une cause, mais une conséquence. Cette notion de création de valeur pour les actionnaires repose essentiellement sur le travail de Milton Friedman, célèbre prix Nobel d'économie. Dans les années 1970, ce dernier a développé une théorie selon laquelle le but d'une entreprise consiste à maximiser ses profits dans les limites de la loi. Ce concept de suprématie de l'actionnaire était très en vogue dans les années 1980 et 1990. Pourtant, il reflète un point de vue plutôt simpliste, qui

place l'argent au sommet de la hiérarchie des valeurs. Or l'économie ne se limite pas à des considérations vénales, notamment parce qu'elle implique des être humains. L'éthique, par exemple, est une norme largement supérieure à la loi.

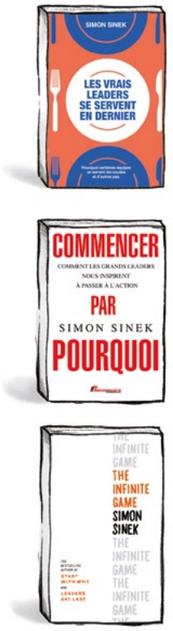
D'ailleurs, à long terme, les entreprises mues par un objectif plus noble que la simple rentabilité sont souvent plus performantes que les autres.

360° : Nous assistons actuellement à une évolution majeure du travail d'équipe, qui repose désormais sur des processus rapides destinés à soutenir l'innovation et la croissance. Cette intensification de la collaboration ne peut fonctionner que dans un climat de confiance. Comment créer un tel climat ?

SS : Lorsque vos employés vous font confiance, ils n'ont pas peur de reconnaître qu'ils ont commis une erreur, que leurs problèmes personnels se répercutent sur leur travail ou qu'ils ont besoin d'être mieux formés. Ils ne doivent pas craindre d'être humiliés ou sanctionnés. Si les dirigeants ne placent pas la confiance des équipes en tête de leurs priorités, les individus viennent travailler en dissimulant leurs difficultés, ce qui se révèle toujours désastreux à long terme.

Nous avons besoin les uns des autres. C'est ensemble que nous donnons le meilleur de nous-mêmes. Les dirigeants ont la responsabilité de créer un environnement propice aux interactions et à la collaboration. De la même manière qu'on ne choisit pas sa famille, on ne choisit pas toujours les membres de son équipe. Pourtant, on doit leur faire confiance et les aimer. « Vous devez gagner ma confiance » : voilà ce qu'on entend dans la bouche de certains managers. C'est tout l'inverse ! Ce sont les managers qui doivent gagner la confiance de leurs employés. Lorsque nous nous efforçons de créer un environnement dans lequel les individus se sentent libres de s'exprimer, la collaboration est si efficace et si dynamique que les différents membres de l'équipe ne peuvent que s'apprécier.

« Les entreprises par un objectif plus noble que la simple rentabilité sont plus performantes que les autres. »



Écoutez notre conversation avec l'auteur en consultant les archives de notre podcast 360 Real Time sur steelcase.com/podcasts.

Repenser les espaces de travail

De quoi s'agit-il ?

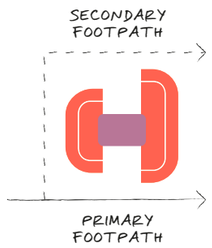
Le « nouveau bureau » imaginé par les designers est un espace combinant des solutions diverses de manière inédite dans le but de créer un environnement à la fois moderne, inspirant et performant.

Comment assurer le succès des espaces partagés ?

Aujourd'hui, en entrant dans certains espaces de travail, le visiteur non averti pense se trouver dans un café branché ou dans le hall d'accueil d'un hôtel. En effet, afin d'attirer les meilleurs talents, de nombreuses organisations s'efforcent de créer une sorte d'« anti-bureau » : un environnement détendu et dynamique à l'opposé des espaces austères et conventionnels privilégiés par le passé. Désireuses d'imiter les entreprises de la Silicon Valley et les start-up en plein essor, certaines d'entre elles ont adopté des approches plus ou moins fantaisistes dans le but de rajeunir leur image. Elles ont ainsi mis des baby-foots et des flippers à la disposition des employés et ont installé du mobilier résidentiel un peu partout.

De plus en plus populaires, ces nouveaux espaces, que l'on qualifie souvent d'« informels » ou d'« inspirants », sont censés offrir aux collaborateurs un environnement favorisant la productivité. L'étude internationale de Steelcase sur les espaces inspirants confirme la nécessité de repenser le bureau : ses conclusions montrent que les employés préfèrent bénéficier d'une vaste palette d'espaces de travail plutôt que d'un poste attitré. À l'heure où les entreprises sont de moins en moins segmentées et les employés de plus en plus mobiles, la place consacrée aux postes de travail individuels a tendance à se réduire au profit de divers espaces partagés : cafés, espaces de réunion informels, salons lounge, enclaves privées, etc.

Pourtant, en dépit des investissements majeurs consentis par de nombreuses organisations dans le but de créer des environnements prisés par la génération Y, certains de ces espaces demeurent sous-utilisés. Reste à comprendre pourquoi. Quels sont les critères les plus importants aux yeux des employés ? Comment trouver la bonne formule pour obtenir le succès escompté ?



L'orientation et le dossier haut de Cwtch, un produit clé d'Orangebox, préserve les utilisateurs des allées et venues dans l'allée principale, limitant ainsi les distractions.

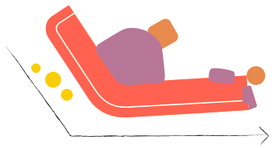
Cwtch, Orangebox

Cette configuration informelle offre un espace adapté aux conversations privées ainsi qu'une surface analogique permettant de générer des contenus. La lumière naturelle crée une atmosphère inspirante.

Share It Collection
Lounge Hosu, Coalesse
Fauteuil Philippa, Bolia

En positionnant Away From the Desk, d'Orangebox, de manière stratégique et en le dotant de grands panneaux, il est possible de rendre les contenus et les conversations confidentiels, même lorsque la collaboration a lieu le long d'un couloir très passant.

Away from the Desk, Orangebox
Free Stand, Coalesse
Mini-table Burin, Viccarbe
Tableaux blancs Sans, PolyVision
Mini-pouf Season, Viccarbe



Esthétique et fonctionnalité

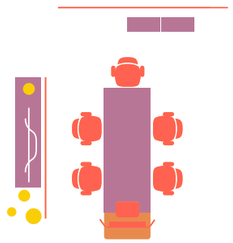
« Lorsque les entreprises décident de créer des espaces partagés, l'esthétique est souvent le critère numéro un, indique Mary Elaine Roush, manager Applications Design chez Steelcase. Pourtant, il est essentiel que chaque mettre carré soit utilisé à bon escient afin d'assurer la productivité des utilisateurs – ces derniers ne peuvent se contenter d'un beau canapé. »

Selon Mary Elaine Roush, il convient d'offrir aux individus toute une gamme d'espaces adaptée à divers modes de travail. « Ils doivent tous être axés sur la performance, quel que soit l'usage pour lequel ils ont été conçus (réunion informelle, session de brainstorming, travail individuel, etc.). »

C'est sans doute la raison pour laquelle les employés des grandes entreprises ne sont qu'à demi satisfaits des espaces partagés qui leur sont proposés. « Lorsque nous les avons sondés, nous avons découvert que la majorité d'entre eux, s'ils ne sont pas insensibles à l'atmosphère de type café, privilégient systématiquement les espaces les plus fonctionnels. »

Verda Alexander, co-fondatrice de l'agence Studio O+A, à San Francisco, partage cette opinion. « La priorité de certaines organisations consiste à rendre les espaces de travail plus ludiques en y ajoutant des tables de ping-pong, des équipements sportifs ou des salles de méditation, note-t-elle. Or, si ces installations peuvent contribuer à forger la culture d'entreprise et à promouvoir la régénération, elles ne remplacent en aucun cas les espaces dédiés au travail productif. Il est important de faire la distinction entre les envies supposées des utilisateurs et leurs réels besoins : les employés recherchent avant tout un environnement inspirant qui leur permette d'être efficaces. Pour obtenir les résultats escomptés, les organisations doivent donc attacher moins d'importance au superflu et recentrer leurs efforts sur la performance. »

media:scape mobile
Table Trestle, Viccarbe
Siège SILQ



SECONDARY FOOTPATH

Cet espace a été positionné à l'écart de l'allée principale afin de limiter les distractions et de ne pas perturber la collaboration. Différents éléments permettent de l'isoler des espaces adjacents : l'orientation de media:scape mobile, mais aussi une séparation en verre, qui permet également aux individus d'afficher des contenus analogiques.

SECONDARY FOOTPATH

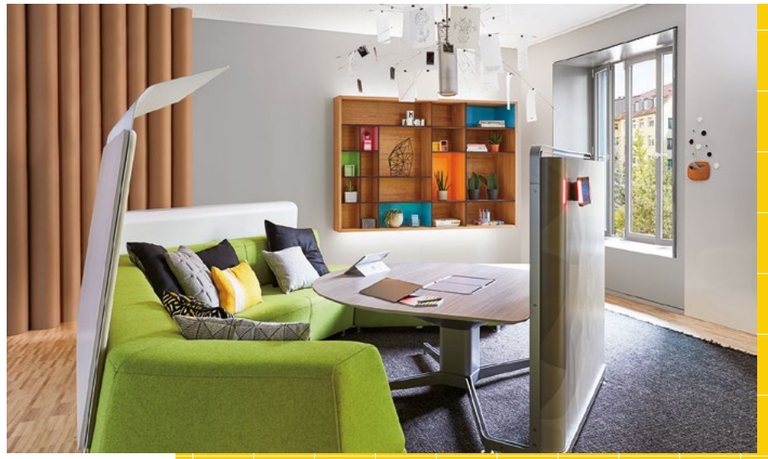
Cette configuration lounge informelle est parfaitement adaptée aux conversations en tête-à-tête. Les sièges permettent aux interlocuteurs de se regarder dans les yeux. Ces derniers peuvent contrôler leur environnement grâce aux options d'éclairage, et déposer leurs boissons sur les petites tables. Enfin, les éléments de biophilie créent une atmosphère relaxante.

Lounge SW_1, Coalesse
Fauteuil Avi, Orangebox
Table Up in the Air, Viccarbe

SECONDARY FOOTPATH

Le totem de l'unité media:scape limite les distractions et préserve la confidentialité des contenus. L'accès à l'électricité et la simplicité du partage de l'information facilite la collaboration.

Table media:scape
Lounge media:scape



Comment favoriser la performance ?

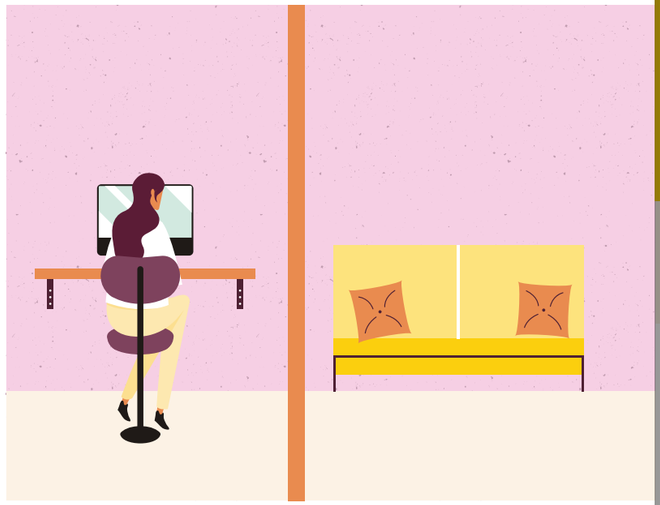
Les exigences vis-à-vis de l'espace de travail n'ont jamais été aussi élevées. À l'heure où les employés travaillent de plus en plus en équipe, ils ont parfois du mal à se réunir du fait de la saturation des salles existantes. Les espaces capables de s'adapter aux sessions de collaboration spontanées font donc l'objet d'une demande croissante. Malheureusement, la plupart d'entre eux sont avant tout conçus pour favoriser les interactions sociales et s'avèrent assez peu fonctionnels. Ainsi, il n'est pas rare de voir des personnes essayant de se concentrer dans de grandes salles prévues pour la collaboration ou de collaborer dans des zones normalement dédiées à la régénération.

« Les individus se rendent au bureau pour travailler, rappelle Andrew Kim, manager de l'équipe WorkSpace Futures. D'après les études comportementales, ils ont tendance à opter pour des espaces partagés offrant un certain niveau de performance. À cet égard, ils sont particulièrement attentifs à deux critères principaux : l'intimité visuelle et le soutien postural. »

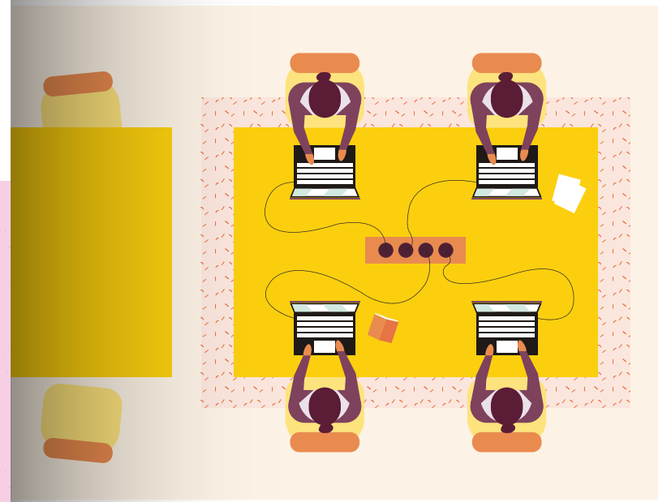
Afin de mieux comprendre les facteurs spatiaux qui déterminent le taux d'occupation, les chercheurs et les designers de Steelcase ont mené 23 expériences au sein de divers environnements. Ils ont ainsi comparé l'utilisation d'espaces adjacents présentant des caractéristiques identiques, à l'exception d'un critère.

« Au vu des résultats, il est clair que nous devons être aussi attentifs aux détails lors de l'aménagement de ces espaces que lors de la conception des postes de travail individuels, affirme Mary Elaine Roush. Il faut se demander quels modes de travail les espaces en question sont censés favoriser et quels équipements s'avèrent les plus appropriés. Les surfaces planes sont-elles assez nombreuses ? Offrent-elles à tous le même accès à l'électricité ? La hauteur des sièges correspond-elle à celle des tables ? Tous ces facteurs jouent un rôle déterminant dans la performance de l'environnement. Car quel que soit le lieu choisi pour travailler, les besoins demeurent identiques. Il est donc indispensable d'en tenir compte au moment de la conception des espaces. »

Expérience #1
Deux enclaves ont été proposées aux employés : la première était équipée d'un bureau et d'un siège de travail, la seconde d'un canapé. La première configuration a été choisie près de deux fois plus souvent. Autre révélation : les individus optant pour le canapé étaient majoritairement âgés de moins de 35 ans.



Expérience #2
Deux tables standards ont été positionnées dans un espace ouvert, à proximité d'une allée très passante procurant peu d'intimité acoustique. L'une de ces deux tables était surmontée d'un grand plafonnier. La configuration avec luminaire a été sélectionnée 80 % du temps. D'après l'hypothèse des chercheurs, elle permettait de créer une barrière spatiale offrant un sentiment de protection aux utilisateurs.



Expérience #3
Dans cette expérience, seules certaines des tables permettaient d'accéder directement à l'électricité. Les individus ont eu tendance à opter pour ces dernières, surtout lorsqu'ils devaient travailler seuls pendant plusieurs heures. Ce facteur est moins déterminant pour les groupes et les séances de courte durée.

Expérience #4
Dans cet espace, seul un Brody WorkLounge sur deux était équipé d'un repose-pieds. Les utilisateurs ont choisi le repose-pieds 69 % du temps, démontrant l'importance de l'ergonomie dans les configurations lounge.

Six facteurs clés

Des résultats similaires ont été obtenus dans le cadre d'une autre étude menée par Steelcase lors de l'installation de nouveaux espaces partagés dans les bureaux de Little Diversified Architecture, à Washington (cf. p. 46). Ces diverses expériences ainsi que les données issues d'études d'observation, de sondages et de capteurs ont permis d'identifier six facteurs déterminants dans l'utilisation des espaces partagés :

Équipements fonctionnels
Les individus privilégient les espaces dotés d'équipements similaires à ceux qu'ils utilisent à leur poste de travail habituel (siège de travail confortable, affichage numérique, accès à l'électricité, etc.). Or les espaces informels sont souvent peu ergonomiques.

Surfaces de travail
Il est essentiel que les employés puissent déployer leurs outils de travail et ranger leurs effets personnels.

Accès à l'électricité
Les individus préfèrent les espaces où l'électricité est facilement accessible, surtout lorsqu'ils travaillent seuls pendant plusieurs heures. Or cet aspect est souvent négligé lors de la conception des lieux.

Intimité
Nous nous tournons plus volontiers vers les zones offrant un certain degré d'intimité – visuelle, acoustique ou spatiale.

Liberté
Il est important que les individus se sentent libres de réaménager l'espace en fonction de leurs besoins. Pourtant, ils y sont rarement autorisés.

Contexte
La localisation dicte souvent l'usage. Les espaces partagés doivent se trouver à proximité de la zone de travail et des collègues, mais il faut aussi prévoir des espaces de régénération situés à l'écart.

Des espaces de travail bien pensés

De nos jours, les employés passent sans cesse d'une activité à l'autre au cours de la journée et s'adonnent à cinq modes de travail différents : la concentration, la socialisation, la collaboration, l'apprentissage et la régénération. Aucun espace ne peut répondre à tous ces besoins, mais chacun d'eux doit favoriser la performance.

« La conception des espaces tertiaires doit être bien pensée pour que les équipes et les individus puissent être productifs quelle que soit leur activité, explique Mary Elaine Roush. Pour travailler efficacement, il faut disposer des bons outils et d'un certain niveau d'intimité. De même, il est difficile de se régénérer lorsque les seuls espaces disponibles sont des cafés bruyants. »

Ainsi, les environnements partagés doivent offrir un certain bien-être psychologique. « Pour favoriser les interactions, il est indispensable de créer un climat apaisant, souligne Ingrid Fetell Lee, designer et auteur de l'ouvrage *Joyful*. Dans nombre de bureaux, certains détails souvent inconscients ont tendance à déstabiliser les individus. Ainsi, les espaces entièrement ouverts peuvent se révéler insécurisants. Le géographe britannique Jay Appleton a d'ailleurs élaboré une théorie sur les notions de perspective et de refuge si chères à l'être humain : nous aimons les vues dégagées à condition que le paysage soit jalonné d'arbres et de buissons car nous voulons voir sans être vus, étudier notre environnement sans nous mettre en danger. Le sentiment de sécurité est pour nous fondamental. Si nous nous sentons trop exposés, nous avons tendance à nous renfermer sur nous-mêmes. »

Posture

Les employés ont-ils accès à toute une palette de postures (assise, debout, perchée, lounge...) afin de pouvoir passer plus efficacement d'un mode de travail à l'autre ?

Intimité

Intimité acoustique
Peut-on entendre ou être entendu ?

Intimité visuelle
Peut-on être vu ? Peut-on éviter les distractions visuelles ?

Intimité spatiale
Peut-on s'approprier un espace ?

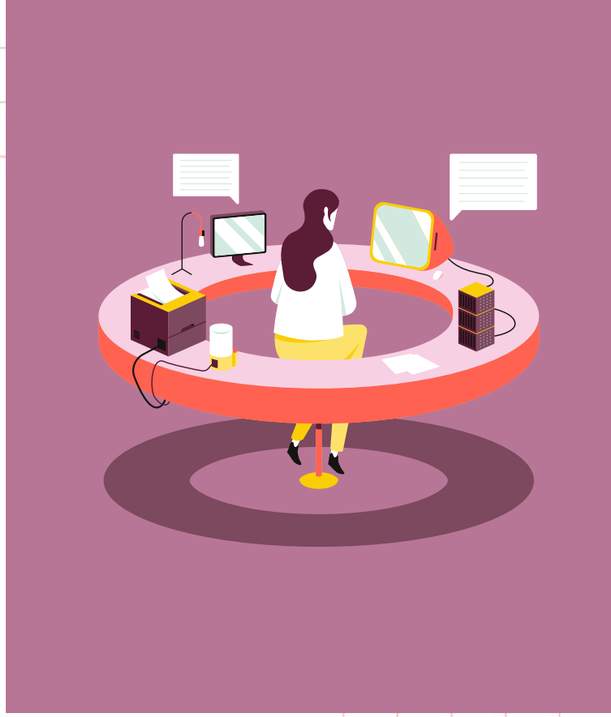
Intimité informationnelle
Peut-on préserver la confidentialité des contenus (analogiques et numériques) et des conversations ?

Proximité

Individus / collègues
L'espace est-il confortable et accueillant ?

Individus / technologie + outils
Les employés ont-ils accès aux outils et technologies dont ils ont besoin pour travailler ?

Mobilier / mobilier + espace
Les éléments de mobilier sont-ils coordonnés ? L'espace est-il situé dans une zone adaptée au type de travail effectué ?



Personnalité

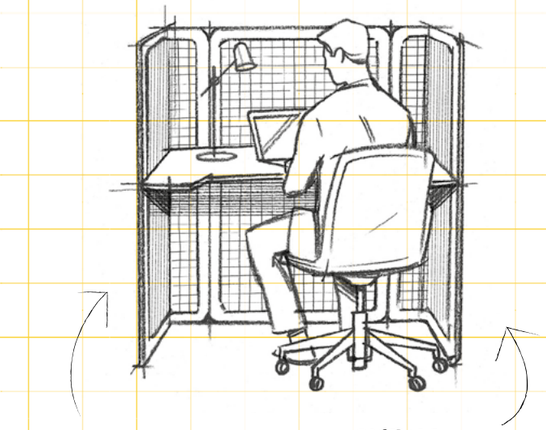
L'espace aide-t-il à définir la marque et la culture de l'organisation ?

« La conception des espaces tertiaires doit être bien pensée pour que les équipes et les individus puissent être productifs quelle que soit leur activité. »

Mary Elaine Roush
Manager, Applications Design, Steelcase

PROXIMITÉ

Les équipements tels que le Soto Bag Caddy permettent aux utilisateurs de ranger leurs outils de travail et leurs effets personnels.



PROXIMITÉ

L'éclairage individuel offre du contrôle aux utilisateurs au sein des espaces partagés.

POSTURE

Une posture familière et des équipements semblables à ceux des postes assignés permettent aux utilisateurs de changer de décor afin de rompre la monotonie.

INTIMITÉ + PERSONNALITÉ

Les casiers Rangement Universel offrent de l'intimité aux individus en quête de concentration, ainsi qu'un espace où ranger leurs effets personnels.

Intimité

Offrir le niveau et le type d'intimité requis en fonction du travail à effectuer

Les employés ont besoin de se sentir en sécurité et de jouir d'une certaine intimité en fonction du mode de travail choisi. « Intimité n'est pas forcément synonyme de portes et de cloisons, indique Mary Elaine Roush. Les changements de revêtements de sol et de tapis, par exemple, peuvent suffire à délimiter l'espace. L'intimité visuelle joue un double rôle : elle préserve la confidentialité du travail en cours et limite les distractions. Enfin, l'intimité acoustique, essentielle aux individus comme aux équipes, doit faire partie intégrante de l'écosystème d'espaces partagés. »

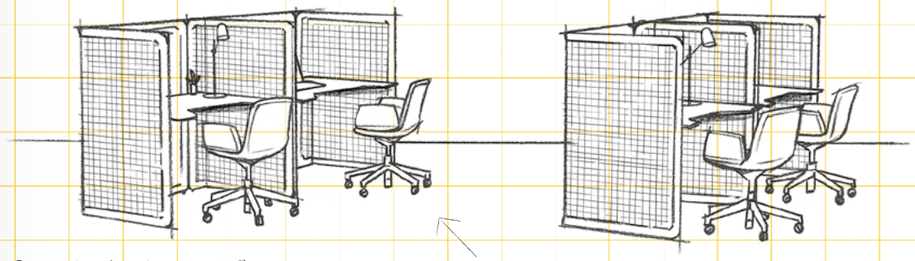
Questions importantes :

Y a-t-il une protection visuelle dans le dos l'utilisateur ?

L'orientation du siège lui offre-t-elle de l'intimité ?

L'espace permet-il de préserver la confidentialité des informations ?

AVANT



Où les individus peuvent-ils déposer leur sac ?

Comment rendre cet espace plus vivant ?

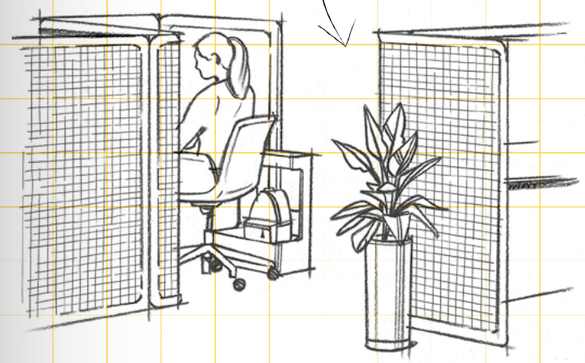
Comment offrir davantage d'intimité à chaque utilisateur ?

APRÈS

Performance améliorée

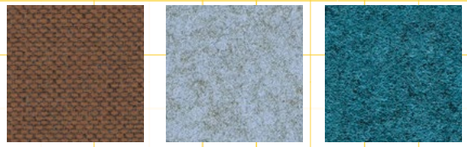
INTIMITÉ + PROXIMITÉ

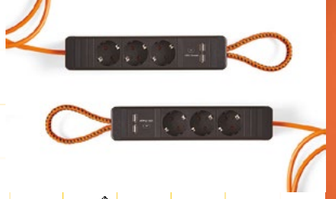
L'agencement du mobilier doit être pensé de manière à offrir de l'intimité aux utilisateurs.



CONSEIL DE PRO

Développez un protocole sur le bruit au sein de l'espace partagé afin de faciliter la concentration.

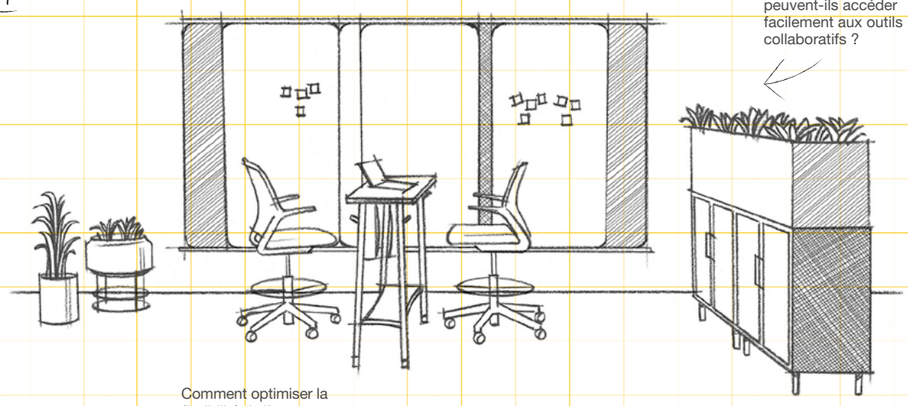




PROXIMITÉ

L'accessibilité des prises électriques et des outils de travail assure la performance de l'espace, quel que soit l'agencement du mobilier.

AVANT

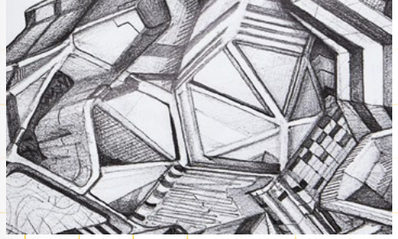


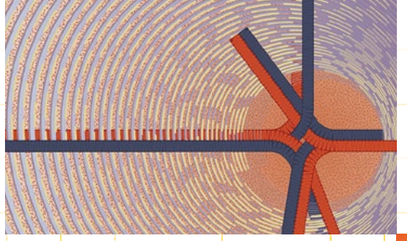
Comment les utilisateurs peuvent-ils accéder facilement aux outils collaboratifs ?

Comment optimiser la flexibilité de l'espace pour que les individus puissent se l'approprier ?

APRÈS

Performance améliorée



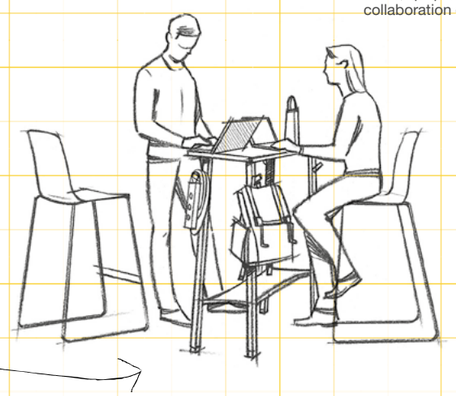


POSTURE

La position debout est privilégiée dans les espaces actifs, qui promeuvent la collaboration générative.

PROXIMITÉ

La table Slim Steelcase Flex encourage la participation de tous et permet aux interlocuteurs de se regarder dans les yeux. Les individus peuvent également y déposer leurs carnets et leurs ordinateurs portables.



INTIMITÉ + PROXIMITÉ

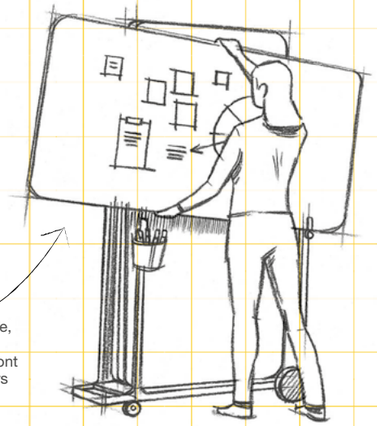
Punaisez vos idées et vos visuels sur les écrans Steelcase Flex, parfaits pour délimiter l'espace et afficher les contenus.

Posture

Promouvoir la posture la plus adaptée selon l'activité

De nos jours, rares sont les employés qui restent toute la journée assis au même bureau. Leur productivité, leur santé et leur bien-être s'en trouvent ainsi améliorés, et la variété des postures adoptées permet de passer plus efficacement d'un mode de travail à l'autre. Il est donc essentiel de favoriser cette diversité au sein des espaces partagés. Les individus passant de plus en plus de temps loin de leur poste principal, le confort de ces espaces tiers est devenu un enjeu majeur.

« Les changements de postures induisent des changements de comportements, souligne Mary Elaine Roush. Si vous voulez promouvoir un mode de collaboration plus actif, par exemple, il est recommandé de favoriser la position debout. En revanche, si l'espace est prévu pour de longues sessions de concentration, mieux vaut y installer des sièges de travail performants. Et dans les espaces sociaux, les assises lounge, plus décontractées, sont de mise. »



PROXIMITÉ

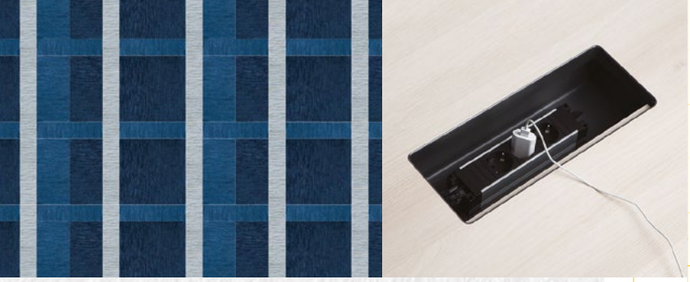
Avec un mobilier flexible, les utilisateurs peuvent créer l'espace dont ils ont besoin et emporter leurs contenus avec eux.

Questions importantes :

Les assises facilitent-elles la participation de tous ?

La posture encourage-t-elle le comportement recherché ?

Les espaces partagés offrent-ils une large palette de postures ?



Proximité

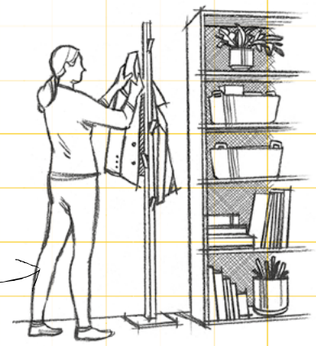
Penser les connexions entre les individus, les outils, le mobilier et l'espace en général

Compte tenu du choix quasi infini dont jouissent les designers aujourd'hui, la conception des espaces tertiaires offre des possibilités presque illimitées – ce qui n'est pas sans poser certaines difficultés. Il est notamment primordial de mieux appréhender la notion de proximité et les problématiques qu'elle engendre. « Il convient de réfléchir aux connexions entre les individus, à leur accès aux outils et aux technologies, à la compatibilité des éléments de mobilier et, enfin, à la localisation de l'espace au sein du bâtiment », insiste Mary Elaine Roush.

« L'environnement doit être confortable et accueillant, poursuit-elle. Pour favoriser la communication, il faut créer un espace qui encourage la participation de tous et instaure la bonne distance entre les individus. » Ainsi, des sièges de différentes hauteurs peuvent provoquer des situations embarrassantes en empêchant les différents interlocuteurs de se regarder dans les yeux. Il importe également de proposer les bons outils et technologies afin de promouvoir le comportement recherché. Les employés doivent notamment pouvoir accéder facilement aux affichages numériques et analogiques permettant de partager des contenus ou de brainstormer.

Autre critère à prendre en compte pour concevoir un espace fonctionnel : les éléments de mobilier doivent être bien coordonnés. « On veille toujours à ce que la hauteur du bureau coïncide avec celle du siège de travail. Ce principe doit également s'appliquer au mobilier des espaces partagés », souligne Mary Elaine Roush.

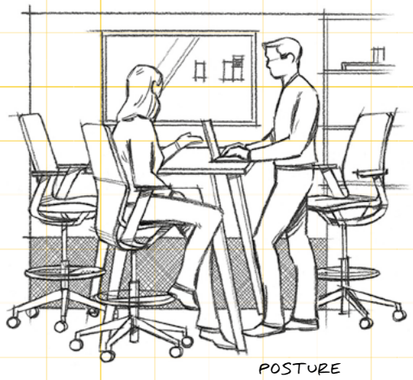
Enfin, il est essentiel de bien sélectionner la localisation. « Une même configuration peut s'avérer très fréquentée dans une zone donnée et sous-utilisée dans une autre – sans doute parce que son emplacement a été mal choisi. Il est donc indispensable de tenir compte de l'environnement immédiat, qui joue lui aussi un rôle central dans la performance des espaces. »



PROXIMITÉ
L'accessibilité des outils collaboratifs et des prises électriques favorise la participation de tous.

PROXIMITÉ
Suspendre son sac ou son manteau permet de libérer l'espace tout en gardant ses effets personnels à portée de main.

PROXIMITÉ
Les affichages numériques facilitent le partage de l'information.



POSTURE
Les sièges dessinateur auto-réglables sont adaptés aux sessions de longue et de courte durée et facilitent les transitions entre activités.

Questions importantes :

La configuration est-elle proche de la zone de travail principale ?

La localisation est-elle adaptée au type de travail effectué ?

La configuration permet-elle aux utilisateurs de se regarder dans les yeux ?

Les individus sont-ils séparés par une distance adéquate ?

Les outils et les technologies se trouvent-ils à portée de main ?

Les utilisateurs peuvent-ils ranger leurs effets personnels ?

Les sièges et les tables sont-ils à la bonne hauteur ?

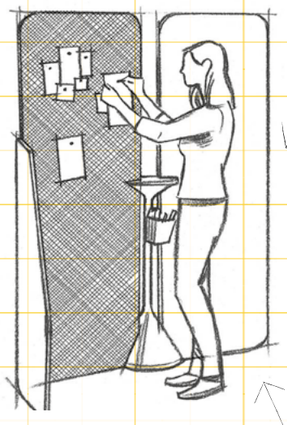
AVANT

Où peuvent-ils dessiner et punaiser leurs contenus pendant la réunion ?

Le confort des utilisateurs sera-t-il assuré quelle que soit la durée de la réunion ?

Les individus risquent-ils de se sentir trop exposés pour présenter sereinement leurs idées ?

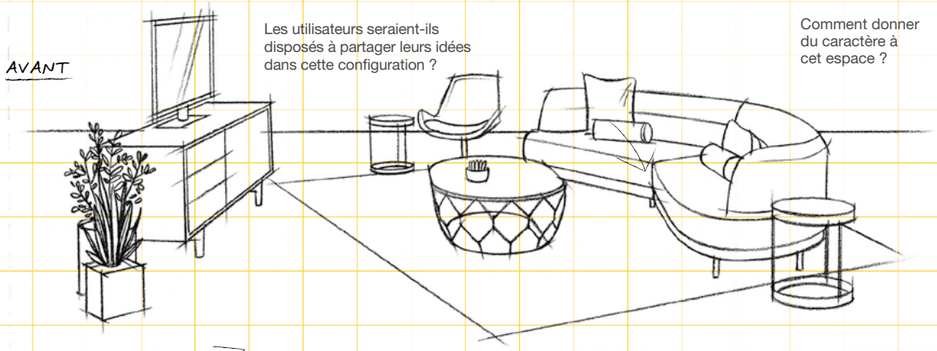
APRÈS
Performance améliorée



INTIMITÉ
Les écrans préservent la confidentialité des informations affichées tout en offrant contrôle et flexibilité.

PROXIMITÉ
Facilement accessibles, les écrans favorisent la production de contenus analogiques.

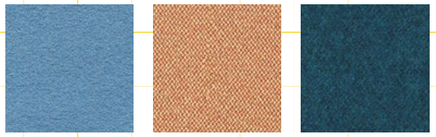
AVANT



Les utilisateurs seraient-ils disposés à partager leurs idées dans cette configuration ?

Comment donner du caractère à cet espace ?

Quelles options de connectique peuvent être envisagées ?

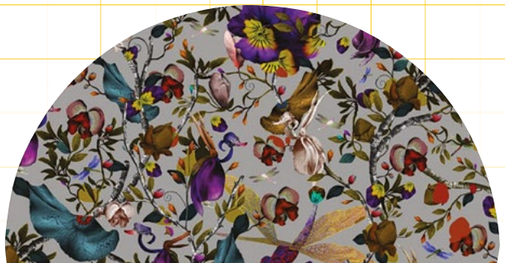


APRÈS

Performance améliorée

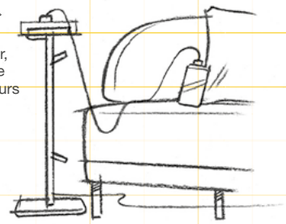
PERSONNALITÉ

Le simple ajout d'un tapis permet de créer une frontière spatiale tout en conférant un touche design à l'espace.



PROXIMITÉ

Léger et facile à déplacer, le power stand Steelcase Flex permet aux utilisateurs d'accéder à l'électricité là où ils en ont besoin.



INTIMITÉ + PERSONNALITÉ

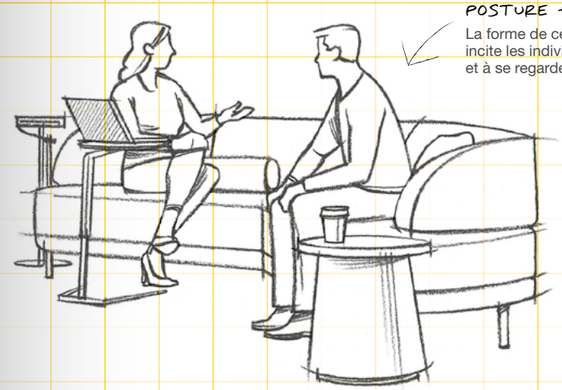
En procurant de l'intimité spatiale et un éclairage d'ambiance aux utilisateurs, cette suspension contribue à l'atmosphère de l'espace.

INTIMITÉ

Les écrans Divisio acoustiques offrent une excellente absorption sonore ainsi qu'un bon niveau d'intimité visuelle.

POSTURE + PROXIMITÉ

La forme de cette assise lounge incite les individus à se faire face et à se regarder dans les yeux.



PROXIMITÉ

La petite table offre un accès à l'électricité ainsi qu'une surface secondaire pour déposer ses effets personnels.

PROXIMITÉ

Il est possible de travailler efficacement dans cette configuration grâce à la présence d'une surface pour l'ordinateur portable, d'un siège ergonomique et d'une table où poser sa bouteille d'eau.

Personnalité

Jouer sur la marque et la culture d'entreprise pour attirer les talents

« L'esthétique joue toujours un rôle prépondérant. Elle permet aux organisations d'imprimer leur marque sur ces espaces et de communiquer leur culture à leurs employés et visiteurs. Les bureaux doivent refléter la personnalité de l'entreprise. Associée aux autres principes fondamentaux, celle-ci constitue un levier majeur de la performance », estime Mary Elaine Roush.

Compte tenu de la diversité des préférences individuelles, il est en outre essentiel de proposer différents styles aux employés et aux équipes.

Questions :

Avez-vous trouvé le juste équilibre entre la performance et la personnalité de l'organisation ?

Les lampes de bureau permettent aux employés de contrôler leur environnement grâce à trois réglages différents.

Il convient de réfléchir de manière holistique à la relation entre posture, intimité, proximité et personnalité.

Les organisations font tout leur possible pour créer des environnements à la fois inspirants et performants. Un nombre croissant de dirigeants reconnaît que l'esthétique ne fait pas tout et cherche à comprendre pourquoi certains espaces demeurent sous-utilisés. S'il n'existe pas de solution toute faite, il convient de réfléchir de manière holistique à la relation entre posture, intimité, proximité et personnalité afin de créer des environnements où les individus se sentent en sécurité et peuvent révéler tout leur potentiel.

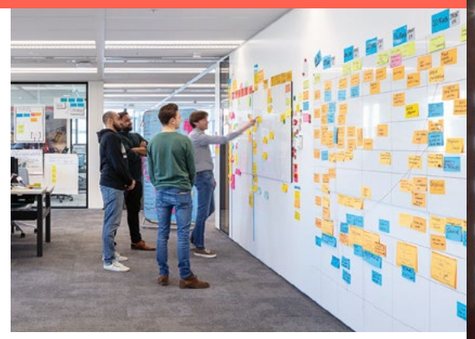
La bonne formule

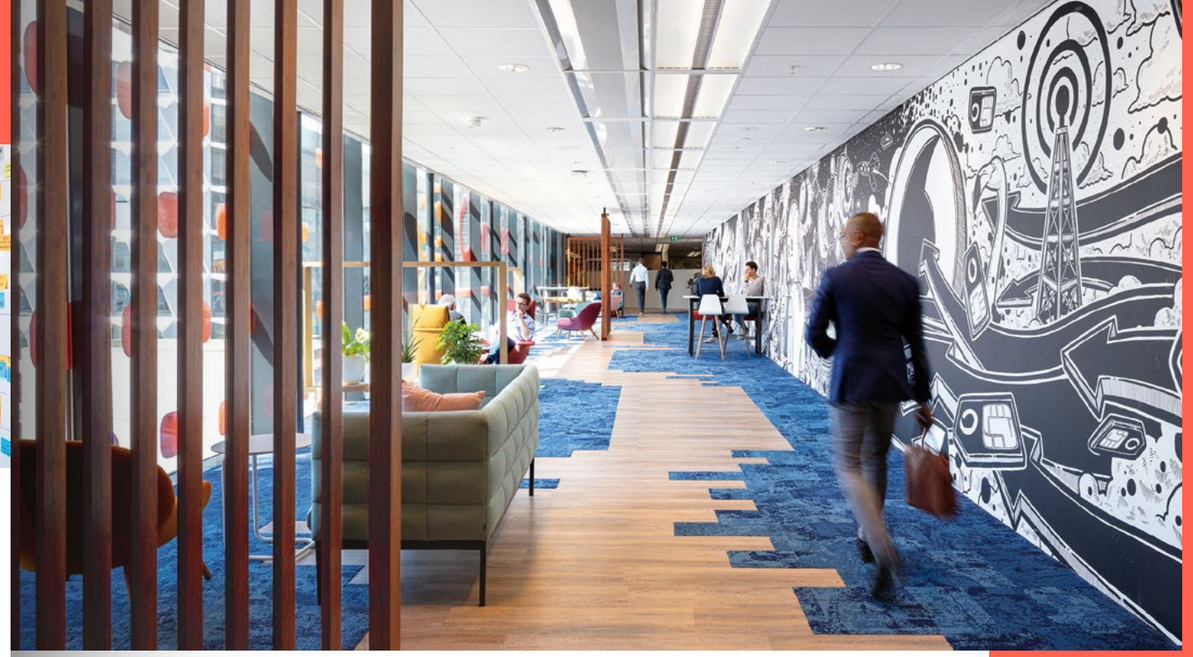
Comment quatre entreprises utilisent les espaces partagés pour accélérer le changement

Aujourd'hui, les entreprises du monde entier sont confrontées à des questions épineuses : comment attirer les meilleurs talents ? Comment accélérer la transformation culturelle ? Comment aider les équipes hypercollaboratives à exploiter tout leur potentiel ?

Afin de résoudre ces difficultés, quatre sociétés ont repensé leurs espaces partagés dans le but d'encourager de nouveaux comportements, de renforcer la culture d'entreprise et de créer une expérience employé favorisant le bien-être des collaborateurs et le succès de l'organisation.

VodafoneZiggo





En 2016, lorsque la branche néerlandaise de Vodafone, une entreprise de télécommunications d'envergure internationale, a fusionné avec Ziggo, premier fournisseur national de services câblés détenu par LibertyGlobal, il a fallu concilier deux cultures opposées. À l'époque, les employés de Vodafone, mais aussi ses dirigeants, avaient déjà adopté le flex office et étaient habitués à changer régulièrement de place pour travailler, tandis que chez Ziggo, les postes attribués au sein de l'open space et l'étage réservé aux dirigeants étaient encore la norme.

Lorsque les divergences sont si profondes, une fusion peut s'avérer particulièrement déstabilisante. Il arrive en effet que les antagonismes s'exacerbent, créant des tensions qui minent les synergies censées résulter du rapprochement. C'est la raison pour laquelle les dirigeants de VodafoneZiggo ont tenu à limiter ce risque dès le départ.

Plutôt que de se cantonner à la rationalisation du site, certes indispensable pour réaliser des économies d'échelle, le PDG Jeroen Hoencamp a décidé de créer un bureau central entièrement nouveau. Son objectif : exploiter le potentiel de l'espace pour doter les deux sociétés d'une nouvelle culture partagée en renforçant le sentiment d'appartenance des collaborateurs.

« Nous savions qu'après la fusion, toutes nos initiatives devraient tendre vers notre objectif de ne former plus qu'une société, explique Roel Polmans, chef de projet. Nous voulions que les collaborateurs aient envie de se rendre au bureau car la présence de tous favorise la productivité et la convivialité. »

Au tout début du projet, des ateliers impliquant des employés de toute l'entreprise ont été organisés afin de mieux cerner les besoins et les envies des collaborateurs. L'objectif premier : créer un espace de travail centré sur l'humain et adapté aux souhaits des individus.

Un an plus tard, plus de 1 500 employés de VodafoneZiggo ont emménagé sur un site entièrement rénové de 16 000 mètres carrés répartis sur trois bâtiments dans le centre d'Utrecht, face à la gare centrale. La façade tout entière est une grille de métal spécialement conçue pour laisser passer la lumière sans éblouir les occupants. Au rez-de-chaussée, on trouve un centre commercial doté d'une boutique VodafoneZiggo, dont la présence rappelle quotidiennement aux employés l'importance de la clientèle et de la marque.

Comme les anciens bureaux de Vodafone, il s'agit d'un environnement en flex office. Chaque individu peut choisir de s'installer dans une cabine privée, un espace collaboratif ou encore une configuration lounge en fonction de ses besoins et de son état d'esprit.

« Le design du nouvel espace reflète un savant mélange d'individualité et d'interdépendance. »

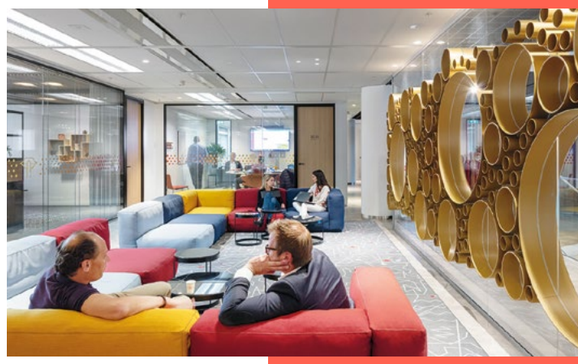
Lounge Massaud, Coalesse

« Nombre de nos collaborateurs travaillent ensemble au quotidien, observe Roel Polmans. Nous sommes en quelque sorte une microsociété. » Et selon Tim Merkenhof, consultant en aménagement d'espaces tertiaires chez OCS+, « le design du nouvel espace reflète un savant mélange d'individualité et d'interdépendance ». Différentes zones répondent à différents besoins. De vastes aires centrales et animées, notamment le grand escalier ouvert et les espaces sociaux, encouragent les réunions improvisées et les interactions spontanées. « Plutôt que d'attendre une réunion pendant deux semaines, nous réglons certains problèmes en quelques minutes », se réjouit Roel Polmans. Tout autour de ce centre se trouve une zone tampon comprenant des rangées de casiers, des imprimantes, un café et de grandes salles de réunion, aménagés de manière à favoriser la circulation à travers le bâtiment. En s'éloignant un peu, on rejoint les « quartiers », havres de tranquillité dédiés au travail individuel et collaboratif, eux-mêmes traversés par des « rues » réservées aux équipes agiles. Le dernier étage est celui du « ClubConnect », un espace permettant de se restaurer, de collaborer et d'échanger. Des jeux sont également mis à la disposition des employés qui souhaitent faire une petite pause. C'est en outre dans le ClubConnect que sont organisés les principaux événements de l'entreprise.

Avec ses touches de couleurs vives et sa large palette de textures et de finitions, le lieu est à la fois accueillant, confortable et dynamique, et les employés s'y sentent chez eux.

« Nous souhaitions donner une nouvelle dimension à la vie de bureau en y incorporant la vision de notre nouvelle entreprise, qui met en avant l'épanouissement et le progrès à travers les échanges », indique Roel Polmans. Et de préciser immédiatement que pour atteindre cet objectif, les beaux canapés et les salles de jeux ne suffisent pas. « Il faut tenir compte des principales préoccupations des employés : se sentent-ils à l'aise au sein de leur environnement ? Disposent-ils d'espaces appropriés pour travailler ? Peuvent-ils trouver facilement leurs collègues ? Une salle de réunion ? Un endroit où déposer leurs affaires ? Peuvent-ils déjeuner dans un espace adapté ? Si toutes ces conditions de base sont remplies, le succès est garanti. »

Un pont de verre avec vue sur le centre-ville d'Utrecht vise à encourager les échanges entre les différents bâtiments. Il est devenu l'un des espaces de réunion les plus utilisés.



Les espaces lounge répartis dans tout le bâtiment sont particulièrement adaptés aux conversations spontanées et aux réunions informelles.

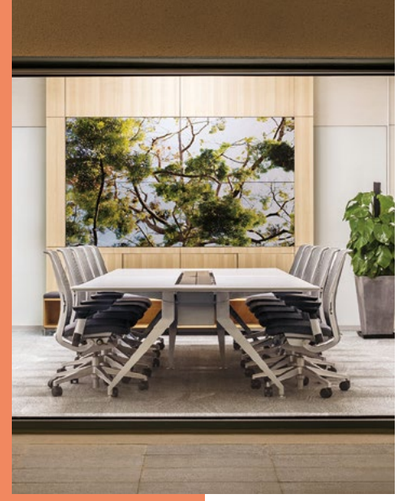


Table de réunion 4.8
Siège Think

Joyea

Joyea, une entreprise chinoise d'automatisation industrielle, s'est forgé une réputation méritée en matière d'innovation et de robotique, notamment grâce à un flux constant de brevets technologiques révolutionnaires. Cette capacité d'innovation exceptionnelle découle de l'un des principes directeurs de l'entreprise, qui consiste à placer l'individu au cœur de son activité. Lorsqu'elle a souhaité créer un nouveau siège, Joyea s'est attaché les services de Steelcase afin de donner corps à sa vision holistique du bien-être au travail. Ensemble, les deux entreprises ont conçu un environnement favorisant la créativité, l'innovation et les modes de travail sains, illustrant ainsi l'harmonie qui peut naître de la rencontre entre l'individu et la technologie.

Joyea a repensé son environnement de travail en créant des espaces singuliers qui reflètent l'esprit d'ouverture et la culture du partage au sein de l'entreprise.

Sièges LessThanFive, Coalesse

Liping Wu, président et fondateur de Joyea, l'a bien compris : pour attirer et fidéliser les ingénieurs talentueux dont l'entreprise a besoin, il fallait créer un espace de travail où les employés se sentent valorisés et soient attachés à leur mission. Monsieur Wu sait également que les sociétés chinoises qui feront la course en tête dans les années à venir et recruteront les meilleurs talents seront celles décidées à investir dans le confort, le bien-être et l'épanouissement de leurs employés.

Depuis sa création en 1992, Joyea a connu une croissance continue fondée sur des valeurs altruistes. En chinois, le nom de l'entreprise signifie « unité », un concept inspiré de la philosophie taoïste. « Le tao plonge ses racines dans la nature humaine, qui aspire à la dignité et à l'autonomie, explique Liping Wu. Nous sommes tous en quête de bonté et de bienveillance. »

Joyea a ainsi créé Wisdom Park, un nouveau campus qui promeut un mode de vie sain pour ses 150 employés. Cet environnement ouvert et harmonieux favorise la créativité, l'innovation, la liberté de penser, la communication et les synergies. Il encourage également l'apprentissage global et une culture du partage. Facilement personnalisables, les espaces valorisent la singularité des individus et renforcent le sentiment d'appartenance.

La place accordée à l'innovation incite les employés à sortir des sentiers battus, créant un environnement inventif et dynamique qui cultive la confiance mutuelle et le sens des responsabilités. Ainsi, le succès de l'organisation repose sur l'épanouissement de ses employés. L'éducation faisant partie intégrante de sa philosophie, Joyea encourage la montée en compétences, le développement professionnel, la transmission des connaissances et le partage des idées.

Collection Lagunitas, Coalesse

Les sociétés chinoises qui feront la course en tête dans les années à venir seront celles décidées à investir dans le confort, le bien-être et l'épanouissement de leurs employés.

Relativement petit au regard des standards chinois, le bureau de Liping Wu est adapté à un large éventail d'activités, du travail individuel aux échanges informels, en passant par les entretiens.

Lounge Lagunitas, Coalesse
Lounge Massaud, Coalesse
Table Sebastopol, Coalesse

Little

Lorsque Little Diversified Architectural Consulting, un cabinet d'architecture et de design international basé à Washington D.C., a eu l'opportunité d'agrandir ses bureaux de 100 mètres carrés après le départ d'une entreprise voisine, la direction a vite compris que le gain de place n'était pas là l'unique enjeu. C'était aussi l'occasion de créer un espace de travail capable d'améliorer la productivité des 40 employés de la société tout en leur apportant plus de satisfaction.

« L'objectif était double, explique Anh Tran, l'une des associés de Little. Nous voulions installer davantage de postes pour des employés supplémentaires mais aussi diversifier les espaces afin de favoriser différents modes de travail, en particulier la collaboration et la concentration. »

Comme dans beaucoup d'organisations, l'environnement initial de Little, qui couvrait 620 mètres carrés, était principalement aménagé en open space. Si les employés appréciaient la facilité à communiquer spontanément et à collaborer, ils déploraient aussi le manque d'intimité et les nombreuses distractions nuisant à la concentration. Les réunions se tenaient dans de grandes salles traditionnelles. L'accès à des petites enclaves et à des espaces individuels ou informels pour les conversations impromptues était extrêmement limité. Les dirigeants de Little souhaitaient faire le meilleur usage des mètres carrés gagnés tout en réaménageant certaines zones sous-utilisées afin de créer un environnement à la fois agréable et performant.

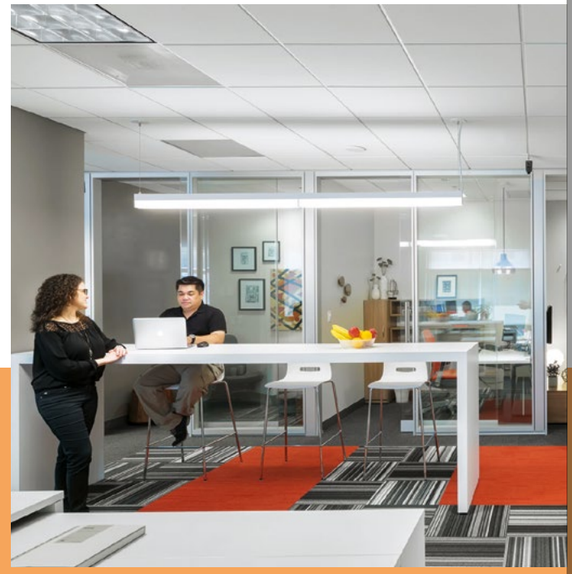
Ces objectifs coïncidaient parfaitement avec les études menées par Steelcase sur la nécessité de proposer diverses configurations afin de s'adapter à l'importance croissante de la collaboration et de la créativité au sein des espaces de travail. Les deux organisations ont ainsi tout naturellement décidé de nouer un partenariat afin d'approfondir ces recherches. Cette coopération a donné naissance à huit nouveaux espaces :

> Cinq petites salles fermées conçues pour permettre la concentration individuelle et offrir de l'intimité. Les deux premières sont équipées de bureaux et de sièges réglables en hauteur ; dans la troisième, il est possible d'adopter une posture décontractée ; et les deux dernières offrent des configurations lounge favorisant la réflexion et la régénération ou permettant d'accomplir des tâches de courte durée.
>
> Trois espaces collaboratifs promeuvent le travail d'équipe et la socialisation à l'écart du poste habituel. Le premier est doté de tables hautes et de tabourets, le deuxième est muni de cabines et le troisième présente une configuration de type salon équipée d'éléments de mobilier faciles à déplacer.

« Nous avons volontairement créé toute une gamme d'espaces afin d'observer l'usage qui en serait fait, les préférences des utilisateurs et l'influence de l'environnement sur les comportements », détaille Kristen Boer, designer Applications chez Steelcase. Anh Tran qualifie cette approche de « laboratoire vivant » renforçant l'importance des espaces partagés au sein des open spaces et délivrant de nouvelles connaissances.

En matière d'espaces de travail, même des ajustements mineurs peuvent avoir un impact considérable.

Depuis l'introduction de cinq espaces dédiés, les employés sont plus nombreux (+14 %) à estimer qu'il est désormais plus facile de se concentrer.



Première surprise : la configuration dotée de tables hautes, initialement conçue pour la collaboration informelle, a également été très fréquentée par des individus seuls cherchant un espace propice à la concentration. La possibilité de se tenir debout ou d'adopter une posture perchée, la surface de travail étendue permettant d'étaler son matériel, l'affichage numérique pratique et la localisation de l'espace, légèrement en retrait, en ont fait une destination multifonctionnelle.

De même, les vastes plans de travail et autres outils tournés vers la performance ont créé une forte demande pour les deux salles fermées équipées de bureaux et de sièges réglables en hauteur. « Le travail de conception repose dans une large mesure sur des tâches individuelles, explique Anh Tran. Nous avons souvent besoin de visualiser plusieurs documents en même temps, ce qui nécessite de la place. Les espaces adaptés à ce type de travail sont donc très recherchés. » Autre découverte majeure : la popularité des espaces dépend également des zones se trouvant dans leur environnement immédiat. Les deux salles dédiées à la concentration sont presque identiques, mais l'une est située à environ trois mètres des rangées de postes, tandis que l'autre se trouve juste en face du bureau de l'un des associés. « Les deux sont utilisées, mais l'on constate que la distance par rapport aux collègues et aux dirigeants a une incidence nette sur les choix opérés », souligne Anh Tran.

Les résultats de l'étude menée après l'aménagement des nouveaux espaces confirment l'impact positif de ces derniers. De manière générale, la satisfaction au travail a augmenté, et les indicateurs permettant de mesurer la popularité des espaces individuels, collaboratifs et collectifs ont progressé de manière significative. L'amélioration la plus notable concerne la perception de l'intimité au sein de l'environnement de travail, laquelle est passée de 2,8 sur 5 à 3,28 sur 5 après le projet. Les employés sont plus nombreux à estimer qu'il est désormais plus facile de collaborer, mais aussi de se concentrer (+14 %) et de se déplacer tout au long de la journée (+19 %). Plusieurs autres éléments vont dans le même sens : les casques ont reculé de 18 % dans le classement des accessoires les plus utilisés par les employés, et l'intérêt pour le télétravail est passé de 54 à 45 %.

L'exemple de Little montre qu'en matière d'espaces de travail, même des ajustements mineurs peuvent avoir un impact considérable. « Nous n'avons pas eu besoin de rénover l'intégralité de nos bureaux. Les postes de travail individuels n'ont pas changé. Ces bénéfices résultent simplement de l'ajout d'espaces additionnels et de la possibilité pour les employés de choisir l'environnement le plus adapté à leurs besoins », note Anh Tran.

« Il n'est pas nécessaire de tout révolutionner pour améliorer l'espace et l'expérience employé, poursuit-elle. Il nous a suffi de mettre en œuvre quelques mesures stratégiques pour renforcer le bien-être et la satisfaction de nos collaborateurs. À l'heure où chaque avantage compte pour recruter et fidéliser les meilleurs talents, il est rassurant de savoir qu'il n'est pas forcément indispensable de lancer une transformation de grande ampleur pour obtenir des résultats tangibles. »

Une étude menée après l'ajout de huit nouveaux espaces partagés a mis en évidence une augmentation de la satisfaction des employés. Les répondants estiment qu'il est désormais plus facile de collaborer, et les indicateurs permettant de mesurer la popularité des espaces individuels, collaboratifs et collectifs ont progressé de manière significative.

Collection Lagunitas, Coalesse

Nouveau WorkLife de Madrid

Le nouveau WorkLife madrilène de Steelcase, qui regroupe 250 employés, est désormais la vitrine espagnole de l'entreprise. Incarnant à merveille la transformation spatiale et culturelle que les entreprises innovantes doivent engager, il permet également à Steelcase de faire évoluer sa propre culture pour répondre aux besoins changeants des collaborateurs.

« Le monde se transforme à une vitesse fulgurante, note Alejandro Pociña, président de Steelcase Espagne & Portugal. Pour rester dans la course, il faut savoir bousculer ses habitudes. » C'est la raison pour laquelle l'équipe de designers a cherché à améliorer l'expérience employé afin de promouvoir de nouveaux comportements et une culture plus agile.

Le nouvel espace a permis de casser les silos fonctionnels et de supprimer les bureaux privés réservés aux dirigeants, favorisant la collaboration transverse et la circulation des idées. Pour obtenir ce résultat, Steelcase a confié le projet à une équipe interne pluridisciplinaire, qui a adopté une approche centrée sur l'humain. Elle a commencé par définir des objectifs précis afin de passer du mode « processus » au mode « projet » :

Collaboration & innovation : les dirigeants souhaitaient promouvoir une culture collaborative propice à l'innovation.

Agilité & efficacité : afin de suivre l'évolution rapide du marché, l'équipe voulait adopter des pratiques agiles et accroître la productivité.

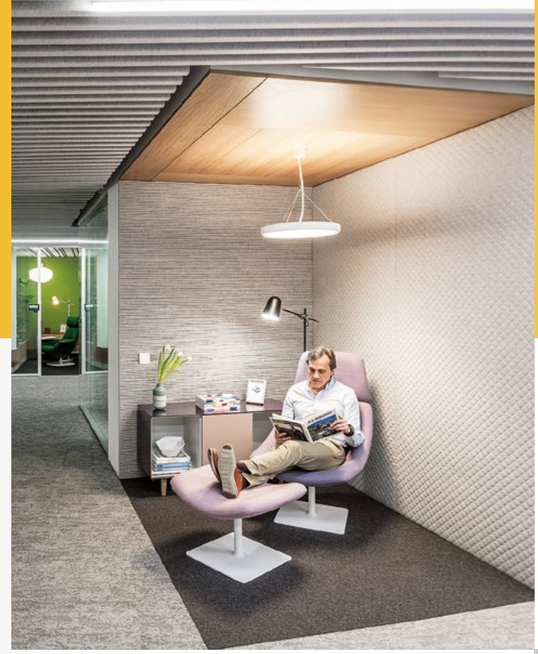
Orientation client : visant à renforcer l'orientation client, les dirigeants ont cherché à impliquer tous les employés dans le processus de vente.

Expérience employé : afin de motiver les collaborateurs, l'équipe s'est attachée à améliorer l'expérience employé en créant un environnement qui favorise le bien-être physique, cognitif et émotionnel.

Le WorkLife de Madrid offre aux employés toute une palette de configurations adaptées à différents modes de travail. Un large éventail de couleurs, de motifs et de finitions crée une atmosphère authentique et attrayante. Les zones attribuées aux divers départements ont été remplacées par des bureaux partagés sans aucun poste attribué. Les technologies mobiles ont contribué au succès de cette nouvelle politique en offrant aux employés plus de choix et de contrôle sur leur manière de travailler. Les processus existants ont été remis en question, tandis que l'équipe s'est efforcée de créer une culture propice au travail agile en renforçant la vélocité, la flexibilité et l'orientation client.

Comme le souligne Gonzalo Lorenzo, directeur des ventes de Steelcase Espagne & Portugal, « ce nouvel espace a été mis au service des clients et des employés. Il leur sert de laboratoire pour tester de nouveaux modes de travail – laboratoire dans lequel les employés peuvent expérimenter rapidement des idées, et où les clients puisent l'inspiration pour imaginer les solutions de demain. »

Tabourets Montara650, Coalesse
Rocking Chair Montara650, Coalesse
Système Lounge Umami



Le Madrid Plaza, pensé pour améliorer l'expérience employé, offre une grande diversité de postures, de l'intimité et une vaste gamme d'outils.

L'espace sert de laboratoire aux clients, qui peuvent y tester de nouveaux modes de travail.

La végétation, le bois et la lumière naturelle ont permis d'intégrer des éléments de biophilie à l'espace.

Outils connectés : les clés de la transformation

Comment la technologie et les données ont transformé la culture d'une entreprise.

Le port de Boston est un véritable eldorado pour les jeunes cadres dynamiques. Rénové en 2010 afin d'attirer les entreprises, il accueille divers acteurs des nouvelles technologies, de l'industrie pharmaceutique et de la finance, qui se disputent les 150 000 étudiants élisant domicile dans la cité côtière chaque année. Avec son taux de chômage exceptionnellement bas (2,9 %), Boston reflète à son échelle un problème commun à nombre d'organisations à travers le monde : la difficulté à séduire et à retenir les employés les plus performants.

Désireuse d'amorcer une nouvelle phase de croissance, PTC, une entreprise fournissant des technologies de pointe à des industriels, a décidé de tout mettre en œuvre pour recruter les meilleurs talents. Situé à Needham (Massachusetts), à 45 minutes de Boston, son ancien siège peinait à attirer des candidats peu enclins à quitter la ville ou à perdre du temps dans les transports.

En outre, les box traditionnels cloisonnaient les activités, bridant la créativité, le travail d'équipe et, à terme, l'innovation. Dans le cadre de son initiative PTC 2020, l'entreprise a ainsi cherché à développer une culture plus collaborative, flexible, ouverte, dynamique et innovante. L'installation sur le port de Boston représente une étape clé de ce projet de transformation censé stimuler la collaboration et l'innovation. Autre changement majeur : les bureaux privés et les postes attitrés ont laissé place à un espace entièrement consacré au flex office.

« Quand nous avons annoncé le changement aux employés, c'était comme si le ciel leur tombait sur la tête, se souvient John Civello, VP Ressources immobilières et espaces de travail. Il faut dire que les open spaces ont mauvaise réputation, car certaines entreprises en font un usage contre-productif. C'est pourquoi nous avons longuement réfléchi à la façon de procéder. Et aujourd'hui, nos employés ne reviendraient en arrière pour rien au monde. Cette transition a vraiment accéléré notre changement de culture. »

Les produits et les solutions Smart + Connected représentés ne sont pas disponibles dans toutes les régions.

Le grand déménagement

L'entreprise est passée de 30 000 m² en périphérie de Boston à environ 18 500 m² répartis sur sept étages dans une tour portant son nom. De nouveaux outils lui ont permis de déployer une stratégie de travail mobile :

Nouveaux outils de gestion de l'espace - Jusqu'à présent, PTC ne disposait d'aucune donnée concrète sur l'utilisation de l'espace, hormis les comptages effectués périodiquement par des stagiaires. Or, les nouveaux locaux étant moins spacieux, il était indispensable pour l'entreprise de collecter des informations précises afin de pouvoir procéder rapidement aux changements nécessaires.

Nouveaux outils d'orientation - Dans leurs anciens locaux, les employés de PTC n'avaient aucun moyen de savoir si une salle était réservée ni de trouver rapidement un endroit où se réunir. Aujourd'hui, la nouvelle stratégie spatiale leur permet d'identifier rapidement les espaces disponibles.

Nouveaux outil de collaboration - PTC entendait réduire le nombre de réunions programmées au profit d'échanges plus spontanés permettant de résoudre rapidement des problèmes. Il lui fallait donc des outils de collaboration facilement accessibles ainsi que des systèmes de réservation de salles adaptés.

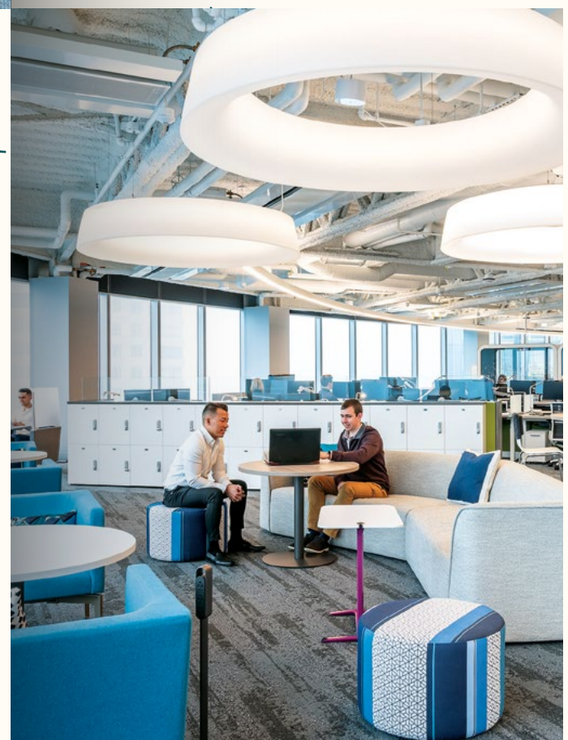
L'entreprise a fait appel au cabinet d'architectes Margulies Perruzzi pour concevoir son nouveau siège social. Steelcase et son concessionnaire Red Thread les ont aidés à mettre en œuvre une solution globale intégrant le mobilier et la technologie. Grâce aux outils Smart + Connected de Steelcase, PTC a pu optimiser la gestion de l'espace, l'orientation et la collaboration au sein du bâtiment.

À l'image de la ville de Boston, divisée en plusieurs zones, le nouveau site se compose de différents « quartiers ». Ces derniers comprennent 750 postes pour 1 000 employés, et une vaste palette d'espaces (cafés, « ruches », petites enclaves...) offrant de nouvelles possibilités d'échanger ou de s'isoler.

« Ces outils changent la donne, car ils nous livrent des informations en temps réel. Nous prenons donc nos décisions chiffres à l'appui. »

John Civello
VP Ressources immobilières et espace de travail, PTC

Une vaste palette d'espaces (cafés, « ruches », petites enclaves...) offrent de nouvelles possibilités d'échanger ou de s'isoler.



Assurer la transition

PTC a préparé son déménagement pendant 18 mois. L'entreprise a subventionné les transports en commun pour ses employés et créé un espace pilote permettant d'expérimenter le flex office. Lors du déménagement, en janvier 2019, des solutions technologiques intégrées ont aidé les collaborateurs et les managers à trouver leurs marques au sein de leur nouvel environnement.

Chaque étage est équipé de deux affichages Live Map, qui renseignent les employés en temps réel sur la disponibilité des espaces. Avec plus de 150 systèmes RoomWizard répartis à travers les locaux, il est possible de réserver des espaces à tout moment et de connaître le statut des salles voisines grâce à un témoin lumineux rouge ou vert. Ces outils sont en outre très intuitifs et faciles à utiliser.

Tom Salvoni, directeur de l'infrastructure et de l'architecture, se connecte à l'application Steelcase Find tous les jours. « Je n'ai pas besoin d'être devant mon ordinateur pour réserver une salle, je peux le faire directement sur mon iPhone. Et si je dois prévoir une réunion à la dernière minute, il me suffit d'utiliser l'une des interfaces RoomWizard – la réservation est instantanée ! »

Plus de 1 400 capteurs Steelcase Workplace Advisor alimentent un tableau de bord que l'équipe de John Civello analyse au quotidien. « Ces outils changent vraiment la donne, soutient John Civello. Dans les entreprises, on se contente souvent d'approximations lorsqu'il s'agit de gérer les ressources immobilières. Or ces données nous livrent des informations en temps réel, que nous pouvons analyser et compiler dans des rapports. Nous prenons donc nos décisions chiffres à l'appui. » Désormais, lorsque les employés se plaignent d'un dysfonctionnement auprès de l'équipe de John Civello, celle-ci peut aborder la discussion en toute connaissance de cause.

Une solution sûre et intégrée

Les données collectées par Workplace Advisor alimentent à la fois Steelcase Live Map, l'application Steelcase Find et RoomWizard, offrant une expérience utilisateur optimale. Acteur de premier plan dans le secteur des nouvelles technologies, PTC sait combien la simplicité est importante. « Avec des outils trop complexes, nos employés seraient perdus. Nous voulions une suite intégrée de solutions montrant clairement comment interagir avec l'espace », indique Abbas Faiq, directeur des systèmes d'information.

Et de souligner sa confiance dans la sécurité des outils et des données : « Nous avons analysé tous les aspects de la gestion et du stockage des données afin de savoir qui les contrôlerait et qui y aurait accès. Nous estimons que le niveau de sécurité est optimal, et c'est ce qui nous importe avant tout. »

De la théorie à la pratique

Sept mois après le déménagement, les employés de PTC ont investi leur nouvel espace. « Ils s'y sentent tout à fait à l'aise, alors qu'au début, ils étaient très réticents, déclare Diane Young, VP Ressources humaines. Ils communiquent beaucoup plus qu'avant avec leurs collègues et leurs managers. »

Les données fournies par Workplace Advisor ont déjà permis aux services généraux d'optimiser l'occupation de l'espace. Ainsi, lorsqu'une équipe s'est plainte de manquer de place, il a été démontré que les individus avaient tendance à laisser leurs effets personnels sur les bureaux. Il a suffi de faire évoluer les habitudes pour résoudre le problème. Dans un autre cas, il s'est avéré que le nombre insuffisant de salles était en réalité lié aux « réunions fantômes » : les collaborateurs réservaient des espaces qu'ils n'utilisaient pas. Grâce aux nouvelles fonctionnalités de Workplace Advisor, les salles peuvent être bloquées et débloquées automatiquement : lorsqu'elles restent vides, elle sont libérées au bout d'un laps de temps donné, et à l'inverse, elles passent en mode « réservé » dès qu'un employé passe la porte.

« Ce projet est un réel succès, se réjouit John Civello. Les retours des collaborateurs sont extrêmement positifs. Ils apprécient tout particulièrement les volumes et la lumière naturelle. Nous sommes également mieux perçus par les candidats au recrutement, et les clients qui ont eu l'occasion d'utiliser notre espace sont conquis. Tous ces éléments plaident en faveur de notre stratégie, dont je suis un fervent défenseur. J'aimerais d'ailleurs l'étendre à l'ensemble de nos sites à travers le monde. »

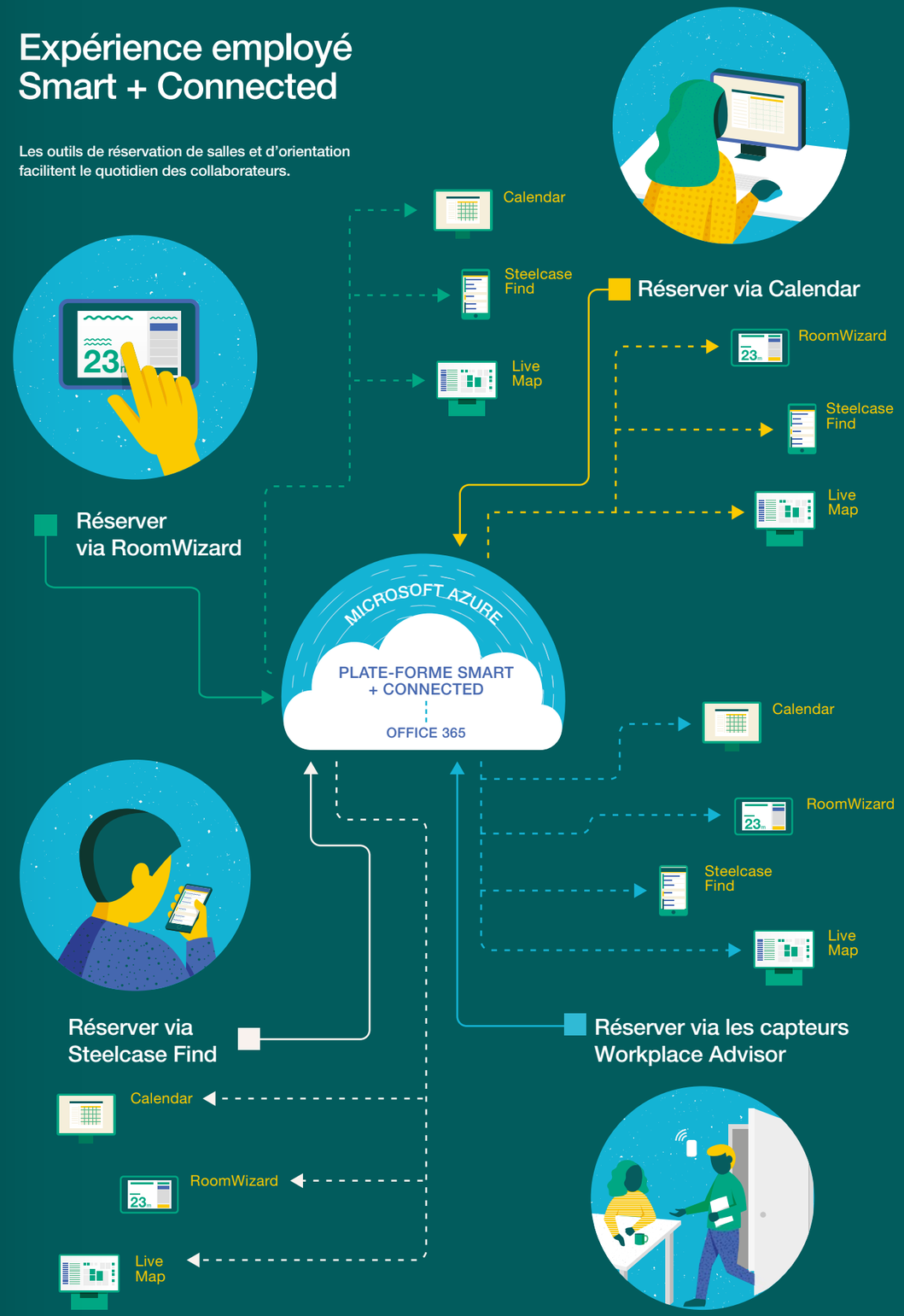
Les outils collaboratifs faciles d'accès et les systèmes de réservation de salles tels que RoomWizard favorisent les échanges spontanés et facilitent la résolution rapide des problèmes.

« Les données fournies par Workplace Advisor ont déjà permis aux services généraux d'optimiser l'occupation de l'espace. »

Chaque étage est équipé de deux affichages Live Map, qui renseignent les employés en temps réel sur la disponibilité des espaces.

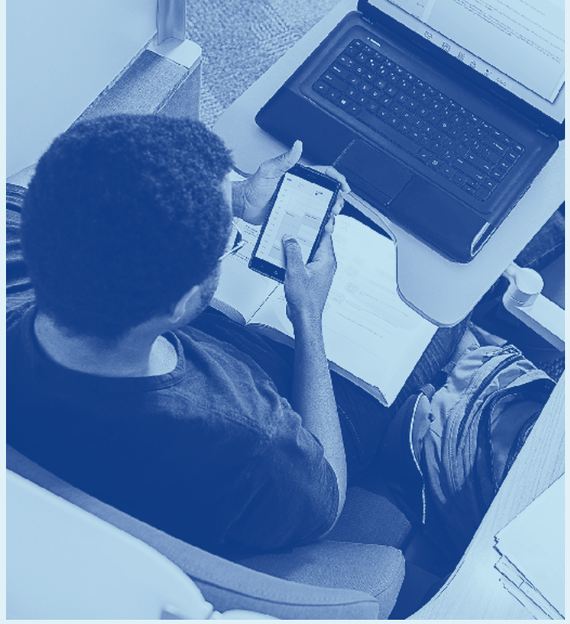
Expérience employé Smart + Connected

Les outils de réservation de salles et d'orientation facilitent le quotidien des collaborateurs.



Retrouver la concentration

C’est prouvé : l’intimité visuelle au sein des open spaces aide les individus à se concentrer.



D'après une nouvelle étude de Steelcase, menée avec la contribution de l'Université du Wisconsin à Madison, les cocons individuels offrant une intimité visuelle aux utilisateurs aident ces derniers à se concentrer au sein d'espaces ouverts bruyants.

L'open space a mauvaise presse : un peu partout dans le monde, on l'accuse d'être une source de stress majeure pour les employés, qui seraient constamment dérangés par l'agitation ambiante. Cependant, les résultats de l'étude semblent indiquer que l'intégration de petites enclaves au sein des espaces de travail permet de limiter les distractions qui génèrent tant de frustration. Ainsi, si les entreprises trouvent le juste équilibre entre les besoins des individus et ceux des équipes, l'open space peut être un environnement épanouissant pour tous.

L'étude

Afin de mesurer plus précisément l'impact de l'open space sur la performance des collaborateurs, Caroline Kelly, responsable de l'équipe Steelcase WorkSpace Futures, a dirigé une étude sur l'attention soutenue, qui reflète le degré d'implication et de concentration des individus et constitue l'une des composantes clés de tout processus de travail.

Dans le cadre de ce projet, Caroline Kelly a consulté le Center for Healthy Minds (CHM) de l'Université du Wisconsin à Madison, un acteur internationalement reconnu dans le domaine de la recherche sur le cerveau et les émotions. Richard Davidson, fondateur et directeur du CHM et auteur de *The Emotional Life of Your Brain*, entendait analyser le lien entre espace et bien-être. Elena Patsenko, l'une des chercheuses du centre, a aidé Caroline Kelly à mettre l'étude sur pied et a suivi l'intégralité du projet.

Près de 70 personnes ont effectué le Sustained Attention Response Task (SART), un test consistant à appuyer ou non sur un bouton en fonction de stimuli spécifiques (Go/No-Go). Couramment utilisé, il permet d'évaluer la capacité de concentration des individus en analysant leur délai de réponse, leur taux d'erreurs et le temps écoulé entre chaque erreur.

L'étude a été conduite dans deux configurations en open space :

Un bench partagé sans écrans de séparation

Un Brody WorkLounge (cocon individuel isolé de l'extérieur par un écran enveloppant)

Chaque participant a été testé au bench et dans le Brody afin de limiter les variables susceptibles d'affecter les résultats. En vue de simuler les conditions réelles au sein d'un espace de travail, les individus étaient assis deux par deux au bench et des bruits enregistrés étaient diffusés en continu.

Si les entreprises trouvent le juste équilibre entre les besoins des individus et ceux des équipes, l'open space peut être un environnement épanouissant pour tous.

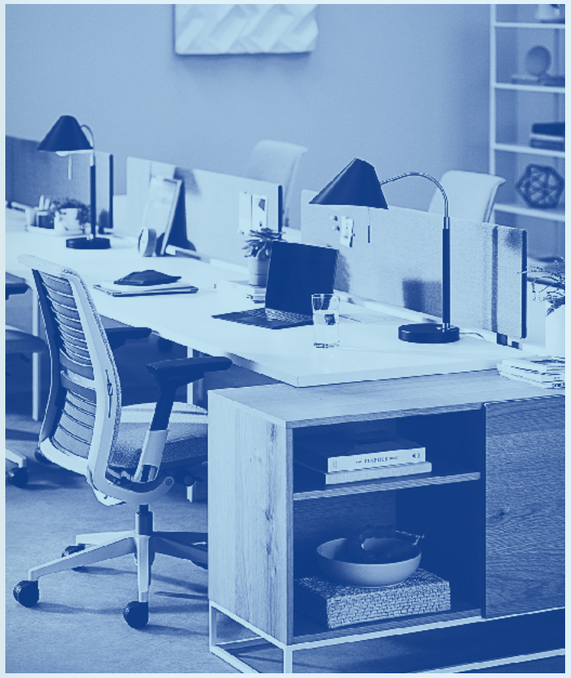
Les résultats

Conclusion : les individus se concentrent beaucoup plus facilement dans les enclaves de type Brody, qui offrent une intimité visuelle quasi-totale, qu'au sein d'espaces entièrement ouverts.

Les participants assis dans le Brody ont en effet répondu beaucoup moins rapidement aux stimuli que ceux assis au bench. Or, paradoxalement, un délai de réponse plus long est un signe d'application. Ils ont également commis moins d'erreurs que leurs collègues et ont affiché des délais de réponse plus réguliers, preuve d'un niveau de concentration constant.

Elena Patsenko apporte des précisions sur l'évaluation positive des délais de réponse accrus, qui peut sembler contre-intuitive : « Les réactions très rapides indiquent généralement que l'individu répond de manière automatique, sans réfléchir et sans prendre le temps de traiter ni d'identifier le stimulus ». Elles sont également associées à des taux d'erreurs plus importants et à une déconcentration plus fréquente.

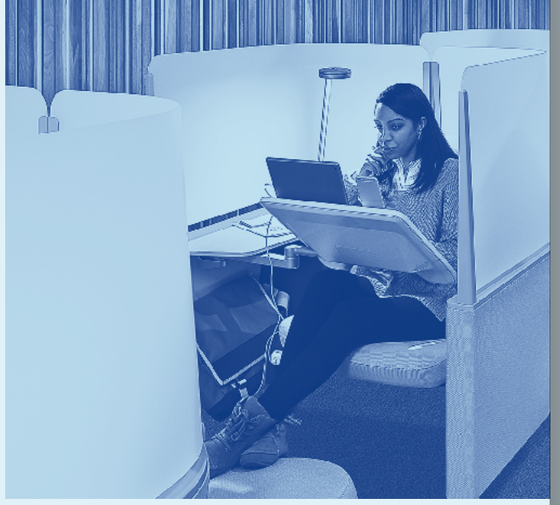
Les individus se concentrent beaucoup plus facilement dans les open spaces lorsqu'ils jouissent d'une certaine intimité visuelle.



Fatigue cérébrale

Les neurosciences expliquent très bien pourquoi les individus ont du mal à se concentrer dans les espaces ouverts. En effet, le cortex préfrontal de l'être humain, siège des fonctions cognitives supérieures, est particulièrement énergivore et sensible aux perturbations. Ainsi, nous ne pouvons accorder une attention pleine et entière qu'à une seule chose en même temps. Or, lorsqu'ils sont privés d'intimité, les employés sont en proie à un nombre infini de distractions, lesquelles représentent une charge cognitive supplémentaire. Et lorsque la capacité de concentration baisse et que la charge cognitive augmente, la prise de décision devient automatique et la qualité du raisonnement en pâtit.

Qui plus est, parce que nous sommes des êtres sociaux, nous souhaitons être acceptés et valorisés par nos pairs, ce qui nous conduit à surveiller en permanence notre comportement devant autrui afin de ne jamais contrevenir aux normes et aux valeurs du groupe. Cette vigilance constante détournant notre attention et mobilisant une énergie conséquente, il n'est pas rare que nous soyons épuisés au terme d'une journée de travail.



« Les open spaces et les benchs ne sont pas obsolètes. Il suffit de les équiper différemment. »

Caroline Kelly
Manager, Steelcase WorkSpace Futures

Conception de l'open space

Lorsque les employés énumèrent les inconvénients de l'open space, les conversations des collègues et, de manière générale, le bruit ambiant arrivent en tête des doléances. Si certains d'entre eux pensent que l'isolation phonique est la seule solution, les résultats de l'étude prouvent qu'elle n'est pas toujours indispensable pour travailler efficacement. Dans le Brody, les participants ont en effet réussi à accroître leur capacité de concentration, ce qui témoigne du rôle-clé de l'intimité visuelle. Ainsi, les open spaces proposant diverses options de privatisation permettent aux employés de trouver l'espace le plus adapté à leurs besoins.

Faut-il pour autant tirer un trait sur le bench ? Pas si vite ! Les espaces ouverts offrent aussi de nombreux avantages : les vastes perspectives et les hauts plafonds nous ouvrent de nouveaux horizons et incitent notre cerveau à créer de nouvelles connexions. D'après l'étude, c'est au bench que les participants ont été les plus créatifs. Dans le cadre du Remote Associates Test, ils ont dû mettre en relation, en une minute, quatre mots n'ayant a priori rien en commun. Les individus assis au bench ont trouvé davantage de bonnes réponses, faisant preuve d'une plus grande vivacité d'esprit et d'une meilleure faculté d'abstraction.

« Les études suggèrent qu'un moindre niveau de concentration améliore notre capacité à résoudre des problèmes de manière originale, explique Caroline Kelly. S'asseoir autour d'un bench avec ses collègues est une excellente manière d'aborder collectivement une situation complexe. En revanche, pour les tâches nécessitant de la concentration, mieux vaut opter pour des espaces plus confidentiels. »

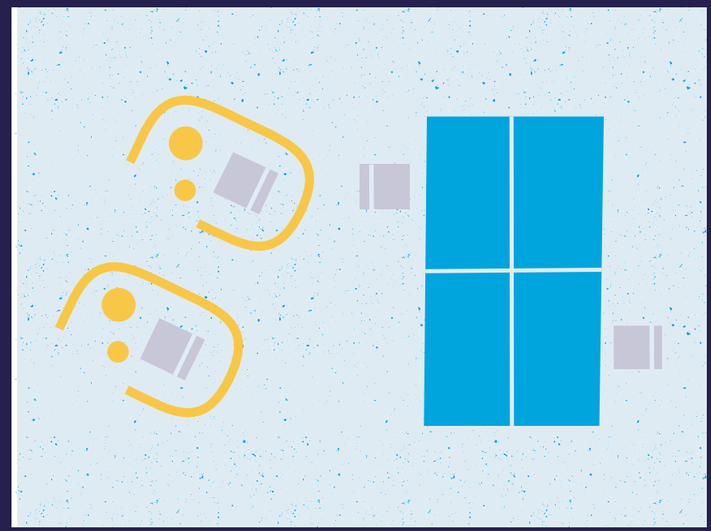
Concilier besoins individuels et collectifs

Il est donc crucial de proposer aux individus une gamme d'espaces offrant divers degrés d'intimité afin de promouvoir tous les modes de travail. Cela suppose de créer des environnements capables de concilier besoins individuels et collectifs en facilitant à la fois la concentration et la collaboration. Si ces principes semblent simples, établir la bonne distance entre les zones dédiées au travail en solo et celles propices aux échanges n'est pas toujours chose aisée : si elles sont trop proches, les groupes auront tendance à déranger les individus, et si elles sont trop éloignées, elles seront délaissées par les collaborateurs.

Nous avons tous besoin de nous isoler ponctuellement. Ces moments de solitude sont tout aussi indispensables au processus créatif que le temps passé avec autrui. Les employés sont ainsi en quête d'espaces dans lesquels ils peuvent se détendre, se régénérer et se plonger dans leur travail avant de rejoindre leur équipe pour collaborer.

« Les open spaces et les benchs ne sont pas obsolètes, souligne Caroline Kelly. Il suffit de les équiper différemment. Les petites enclaves et les solutions telles que le Brody peuvent transformer ces espaces bruyants en havres de tranquillité où les employés pourront collaborer et se concentrer en parfaite harmonie. »

Périmètre de l'étude : deux configurations en open space



Test de concentration

Dans le cadre du SART, les participants ont commis beaucoup plus d'erreurs en réponse aux stimuli No-Go dans la configuration « bench » que dans la configuration « Brody » : ils ont donc fait preuve d'une attention plus soutenue dans le Brody.

41 % d'erreurs en réponse aux stimuli No-Go dans le Brody

49 % d'erreurs en réponse aux stimuli No-Go au bench

Test de créativité

Le potentiel créatif des participants a également été testé dans le cadre du Remote Associates Test. Il s'est avéré que le fait de travailler à un bench augmentait le taux de bonnes réponses de manière statistiquement significative.

41 % de réponses justes dans le Brody

43 % de réponses justes au bench

Orangebox, à l'écoute des tendances

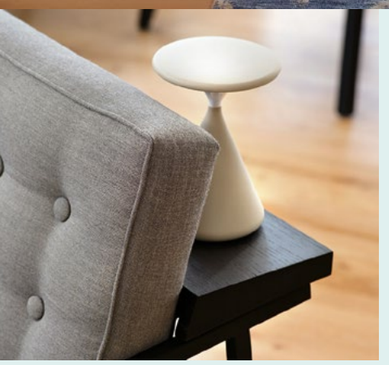
Comment Orangebox, un fabricant de mobilier pas comme les autres, a révolutionné le travail de bureau.

Orangebox a été créé à l'été 2002 – six ans après le lancement de l'IBM Simon, premier smartphone de l'histoire – dans le village d'Hengoed, en Galles du Sud, bien loin de l'effervescence de la Silicon Valley, qui voyait émerger à l'époque des modes de travail innovants. La même année, le BlackBerry faisait son entrée sur le marché, mais il faudrait attendre encore cinq ans pour que l'iPhone d'Apple donne tout son sens au concept de mobilité au travail. Pourtant, Orangebox, nouvel arrivant dans le secteur du mobilier de bureau, a rapidement pressenti l'évolution des espaces de travail : à l'heure où les nouvelles technologies apportaient la promesse d'une plus grande liberté, la demande de solutions alternatives au poste fixe se faisait de plus en plus pressante.

Ainsi, l'équipe d'Orangebox a su anticiper la disruption bien avant que les portables ne supplantent les ordinateurs de bureau. « La technologie commençait à avoir un impact considérable sur les modes de travail, se souvient Mino Vernaschi, cofondateur et directeur général de l'entreprise britannique, qui est récemment devenue une filiale de Steelcase. Les employés, qui souhaitaient pouvoir travailler où bon leur semblait, passaient de moins en moins de temps à leur poste. Il était donc indispensable que les espaces s'adaptent à cette transformation. »

Orangebox a fait partie des premières entreprises à reconnaître ce phénomène et à proposer des solutions innovantes. Alors que la plupart des organisations se focalisaient encore sur le poste traditionnel, l'équipe de Mino Vernaschi a su voir l'espace de travail sous un jour nouveau. Grâce à ses propres recherches et aux retours des utilisateurs, Orangebox a reconnu très tôt l'importance des espaces alternatifs permettant de travailler efficacement dans une atmosphère plus informelle.

Cabine et table Air³, Orangebox
Siège Eva, Orangebox



Ci-dessus
Collection Lossit, Orangebox
Collection Avi, Orangebox

Ci-contre
Collection Lossit, Orangebox

« Nos deux organisations parlent le même langage, souligne Allan Smith, vice-président Global Marketing de Steelcase. Dans la mesure où nous tirions les mêmes conclusions des changements à l'œuvre au sein des espaces tertiaires, notre rapprochement était une évidence. Orangebox a parfaitement compris la nécessité de trouver le juste équilibre entre intimité et collaboration. Nous sommes ravis de réunir nos deux portefeuilles. »

Employés mobiles, espaces émergents

Les employés d'aujourd'hui passant de plus en plus souvent du travail d'équipe au travail individuel au cours de la journée, les solutions d'Orangebox ont toujours une longueur d'avance sur celles de ses concurrents.

« Nos produits permettent de renforcer la collaboration au sein des organisations, d'améliorer l'efficacité des employés et de transformer la culture d'entreprise, précise Mino Vernaschi. Notre véritable objectif n'est pas de meubler les espaces, mais de rapprocher les individus. »

Lors de son premier projet de recherche, l'équipe d'Orangebox a tâché de comprendre pourquoi les employés avaient tendance à délaisser leur poste principal. Dans le cadre d'un rapport détaillé, elle a démontré qu'un environnement de travail composé uniquement de postes attribués ne pouvait satisfaire les besoins de collaboration et de concentration.

« Notre véritable objectif n'est pas de meubler les espaces, mais de rapprocher les individus. »

Mino Vernaschi
Cofondateur et directeur général d'Orangebox

« Les individus étaient contraints de passer des appels dans les couloirs, et l'intensification de la collaboration les amenait à utiliser leurs bureaux de manière informelle pour tenir des réunions improvisées. Enfin, il a fallu tenir compte de l'arrivée sur le marché du travail des nouvelles générations, dont les comportements et les attentes différaient de ceux de leurs aînés, explique Mino Vernaschi. Tous ces éléments imposaient de repenser la conception des espaces tertiaires. »

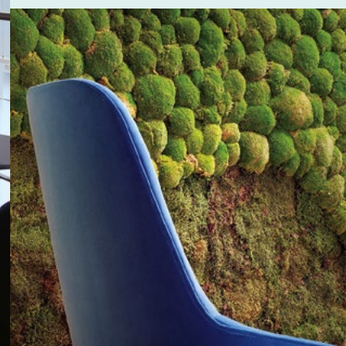
Consciente de l'importance des « tiers-lieux », une notion développée par le professeur de sociologie urbaine Ray Oldenburg pour désigner les espaces informels de type café, où les individus peuvent échanger dans une ambiance décontractée, l'équipe d'Orangebox a commencé à réfléchir à la manière de créer des environnements favorisant à la fois le bien-être et la performance.

« Nous voulions aider les employés à travailler efficacement ailleurs que devant leur poste habituel, résume Mino Vernaschi. Nous avons donc réfléchi à des solutions leur offrant un large éventail de choix. » Résultat : Orangebox a entrepris de créer une gamme de mobilier adaptable, mobile et évolutive, capable de répondre aux besoins des utilisateurs de ces tiers-lieux.

Le rapport initial et les nombreuses études conduites ultérieurement ont servi de point de départ au développement du portefeuille de produits de l'entreprise, qui se compose de solutions flexibles et modulables pour les zones de repos, les salles de réunion, les cafés, les espaces lounge et les halls d'accueil. Conçus pour créer des environnements à la fois esthétiques et performants, ces produits permettent d'être productif dans des configurations non traditionnelles – c'est le concept du « Smartworking™ », un terme qui résume la philosophie d'Orangebox sur le travail et les espaces tertiaires.

Ci-contre
Cabine Air³, Orangebox
Collection Coze, Orangebox

Ci-dessous
Collection Coze, Orangebox



« Ces 15 dernières années, nous avons orienté notre recherche et développement vers le Smartworking, qui marque une évolution culturelle et représente une vision novatrice du mobilier de bureau, indique Gerry Taylor, directeur de la création. Ce concept est axé sur les besoins des équipes et sur le développement de nouveaux produits capables de flexibiliser les espaces de travail contemporains. Nos solutions facilitent non seulement toutes les formes de collaboration, mais aussi la réalisation de tâches individuelles nécessitant du calme et de la concentration. Ainsi, les espaces ouverts sont à la fois plus agréables et plus performants. »

Afin de répondre à ces nouveaux besoins, Orangebox a développé la collection « Away from the Desk », une gamme de solutions lounge dotées d'une assise ferme favorisant les postures droites, qui représente une alternative viable au poste de travail classique. La collection « Active Working », quant à elle, se compose de cabines individuelles, de sièges et de tables connectées permettant aux individus de passer rapidement d'une activité à l'autre.

« Nous voulions aider les employés à travailler efficacement ailleurs que devant leur poste habituel grâce à des solutions leur offrant un large éventail de choix. »

Mino Vernaschi
Cofondateur et directeur général d'Orangebox

Ci-contre
Chaise Acorn, Orangebox

Ci-dessous
Collection Coze, Orangebox
Table Lapwing, Orangebox

Des débuts modestes

Pete Hurley, Mino Vernaschi et Remo Vernaschi, les cofondateurs d'Orangebox, ont eu du flair. En 2002, ils ont décidé de racheter un modeste fabricant de chaises opérant dans le village d'Hengoed, en Galles du Sud. Ils étaient convaincus que cette petite société était capable de tirer son épingle du jeu sur un marché dominé par de grandes entreprises locales et internationales. Comment ? En abordant le travail sous un angle nouveau et en misant sur l'innovation.

Ils ont ainsi fait le pari qu'une petite communauté dynamique et hautement qualifiée pouvait donner naissance à un fabricant de mobilier d'envergure mondiale – et l'histoire leur a donné raison.

L'une des plus grandes réussites d'Orangebox, qui emploie aujourd'hui plus de 450 personnes, est d'avoir su attirer et fidéliser des collaborateurs motivés. D'ailleurs, il est désormais fréquent de croiser, au sein de l'entreprise, plusieurs membres d'une même famille issus de générations différentes, ce qui témoigne de l'engagement et de la loyauté des employés.

Pete Hurley,
Remo Vernaschi
et Mino Vernaschi,
cofondateurs d'orangebox

Les cabines acoustiques, une petite révolution

Orangebox a également été l'une des premières entreprises à proposer des solutions innovantes pour répondre au besoin d'intimité au sein des espaces ouverts. Ces derniers permettent de rapprocher les individus, de renforcer la collaboration et de favoriser le partage d'idées, mais ils ont également un impact négatif sur la capacité de concentration. Face au mécontentement des employés, qui se plaignaient d'être dérangés par le bruit et les distractions diverses, Orangebox a lancé une solution révolutionnaire : les cabines acoustiques.

Ainsi, la cabine Air offre aux équipes l'intimité dont elles ont besoin pour collaborer, et représente un havre de tranquillité pour les individus. Cet outil flexible, évolutif et adaptable est une solution simple et économique permettant de diversifier les types d'espaces proposés au sein de l'environnement de travail.

Une culture de l'innovation

« L'innovation est inscrite dans l'ADN d'Orangebox, souligne Gerry Taylor. Nous continuons d'observer les individus au travail afin d'anticiper les tendances futures et de développer des solutions favorisant l'excellence. »

« Notre succès dépend de notre capacité à suivre les évolutions à l'œuvre dans les entreprises et à mesurer leur impact. C'est ce qui alimente notre cycle continu d'innovation produit et définit nos valeurs et notre identité. »

Les cabines Air³ d'Orangebox sont des espaces reconfigurables et faciles à installer pouvant servir de salle de réunion, d'espace privé, de cabine téléphonique ou d'aire de repos. Leur toit ouvrant se ferme automatiquement dès qu'une personne y pénètre et se rouvre lorsqu'elle en sort ou en cas d'incendie. Aucun système de ventilation ni d'extinction séparé n'est donc nécessaire.

Flash-back

Le bureau volant

Après avoir effectué son fameux vol sans escale et en solitaire entre Long Island, New York, et Paris en 1927, l'aviateur américain Charles Lindbergh a demandé à la Metal Office Furniture Company (ancienne dénomination de Steelcase) de lui fabriquer un bureau sur mesure et de l'installer à bord de l'avion chargé d'assurer sa tournée promotionnelle. Ce bureau, qui offrait aux journalistes un espace où écrire durant le vol, incarne la raison d'être de Steelcase : aider les individus à travailler dans les meilleures conditions – à terre ou dans les airs !

« Le département Stout Metal Airplane de la Ford Motor Company a fabriqué un bureau volant permettant au colonel Charles A. Lindbergh et au major Thomas G. Lanphier de poursuivre la conduite des affaires au cours de leurs déplacements en avion. »

Ford News, Volume VIII
Numéro 26, 1er décembre 1928

Photographies tirées des collections du musée Henry Ford

Restons en contact !

Prolongez l'expérience 360.

360.steelcase.com
Informez-vous sur les dernières recherches, perspectives et tendances concernant l'espace de travail sur notre site.

Podcasts Real Time 360
Écoutez les interviews d'experts d'IDEO, du MIT, de Microsoft, etc., et plongez-vous dans nos recherches sur les espaces dédiés au travail, à l'apprentissage et à la régénération.

360 Events
Contactez votre représentant Steelcase pour obtenir des informations sur les événements à venir dans votre région.

Suivez-nous :

instagram.com/steelcase
pinterest.com/steelcase
facebook.com/steelcase
twitter.com/steelcase
linkedin.com/company/steelcase

© 2020 Steelcase Inc. Tous droits réservés.

Les marques citées dans ce document sont la propriété de Steelcase Inc. ou de leurs propriétaires respectifs.

Steelcase® | 19-E0000809