

NUMÉRO 12
L'espace de travail
sous toutes ses coutures :
recherches, connaissances
et tendances

steelcase.com/eu-fr/360

Le nouveau leadership
Comment les enseignements
de la biologie engendrent
la flexibilité

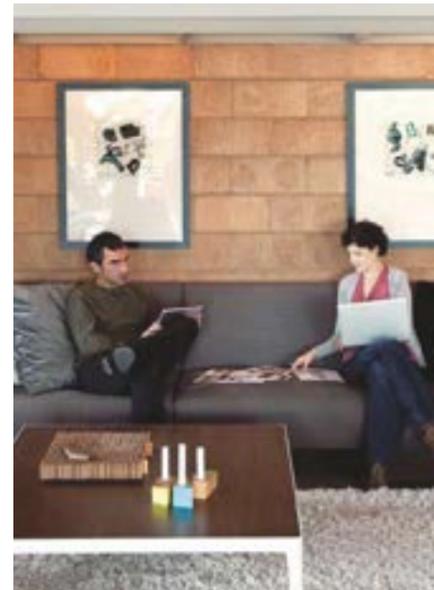
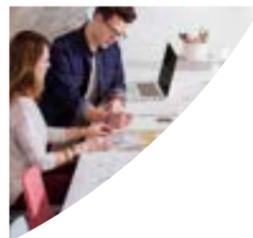
**Des espaces intelligents
et connectés**
Favoriser le bien-être

**Le monde dirigeant
en Chine**
Mettre en place les conditions
de l'innovation

360°

Numéro 12

La renaissance du bureau



La Renaissance du bureau

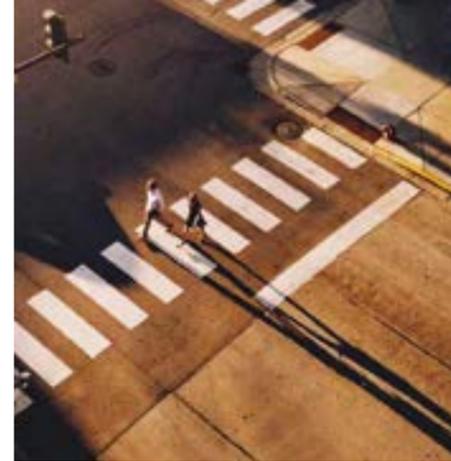
—
En quoi est-ce important ?



360° | Steelcase
steelcase.com/eu-fr/360

16-E0000205 360 Magazine est publié par Steelcase Inc. Tous droits réservés. Copyright 2015.
Les données contenues dans cette publication ne peuvent être reproduites, sous quelque forme que ce soit, à moins que votre objectif ne soit d'aider les individus à travailler comme ils aiment.
Dans ce cas, merci de nous demander l'autorisation au préalable.

Steelcase



À propos de ce numéro

Pendant des années, beaucoup ont prédit la disparition du bureau. La technologie mobile nous permettant de travailler n'importe où, à quoi sert un bureau ? Et pourtant, face à un monde de plus en plus complexe, les espaces de travail n'ont jamais été aussi importants. Le travail est une activité sociale et les employés ont besoin de lieux où se réunir pour résoudre les problèmes. Le bureau ne va pas disparaître. Il connaît une véritable renaissance et les espaces de travail deviennent fondamentalement différents.

Ce numéro s'intéresse à la renaissance du bureau et à la façon dont les employés se rebellent contre cette marée d'uniformité qui a envahi de nombreux environnements de travail. Ce mouvement culturel est en train de redéfinir le lieu de travail en créant une expérience davantage centrée sur l'humain qui enrichit le bien-être émotionnel, cognitif et physique des individus. La renaissance du bureau se caractérise par la création de lieux porteurs de sens — des lieux où les employés se sentent bien, mais aussi où ils travaillent bien, en mettant à profit les nouvelles technologies embarquées qui les aident à naviguer dans la complexité du travail. Et une catégorie est prête à franchir le cap : les cadres dirigeants.

Ce numéro vous présente les découvertes des chercheurs Steelcase sur les nouvelles manières de travailler de ces derniers et aborde la création d'espaces de travail pour la prochaine génération de cadres afin de favoriser les cultures d'adaptabilité et de flexibilité et les entreprises résilientes.

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

steelcase.com/eu-fr/360

Directrice de publication
Gale Moutrey

Rédactrice en chef
Chris Congdon

Directrice de la rédaction
Stav Kontis

Directrice de la création
Erin Ellison

Direction artistique
Normal Studio
MILCH+HONIG designkultur
Agence Dandelion

Gestion de projet
Karen Saukas

Correspondants

EMEA
Uli Zika
Serena Borghero
Rocio Diez
Fabian Mottl
Veerle De Clerck
Olivier Dauça
Abeer Sajjad

ASIE-PACIFIQUE
Cherry Wan
Candy Ng

Comité consultatif

Brad Doan
Donna Flynn
Ken Neil
Jennifer Jenkins
Cherie Johnson
Dave Lathrop
Michael Merk

Contributeurs

Karen Barnes
Mike Firlik
Jane Graham
Eileen Raphael
Lindsey Roberts

Photographie/ Illustrations

Jeremy Frechette
Tom Harris
Benny Chan
Brian Miller

Version numérique

Anne-Sophie Peter
Regina Patterson
Luke Rumley

Production
Travis Boerema

Relations publiques

Britta Gneiting
Jenny Griffin
Katie Pace

Sommaire



144 La réussite étudiante revue et corrigée
Pendant trop longtemps, la réussite étudiante a été uniquement synonyme de bonnes notes et d'examens passés avec succès. Aujourd'hui, une nouvelle phase de transformation de l'apprentissage est en cours grâce des responsables éducatifs imaginant des perspectives plus larges et plus individualisées de ce que signifie la réussite étudiante et de la façon de l'obtenir... dans la salle de cours et bien au-delà.

154 De nouveaux outils pour un nouveau futur
Depuis de nombreuses années, l'Inde s'efforce d'atteindre un objectif ambitieux : scolariser tous ses enfants. Hélas, le pays rencontre toujours des difficultés à cause d'un faible niveau d'engagement et d'un taux d'abandons élevé. Les ressources et les idées de pays avec des objectifs similaires pourraient contribuer à trouver la solution.



PARTICIPEZ À LA CONVERSATION

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

[facebook.com/steelcase](https://www.facebook.com/steelcase)

twitter.com/steelcase

[youtube.com/steelcasetv](https://www.youtube.com/steelcasetv)



164 Nouvelle salle d'examen
De nouveaux besoins des patients et des soignants, une plus grande implication des familles et l'introduction de nouvelles technologies ont conduit à une réinvention des salles de consultation, inspirée par un nouveau modèle thérapeutique plus participatif. Les chercheurs de Steelcase Health ont élaboré de nouveaux concepts, espaces et produits pour inventer la salle de consultation de demain.

172 Bourse d'avenir
Un nouveau programme de bourses rassemble les leaders du design mondial pour résoudre des problèmes complexes.

À la une



10 Le nouveau leadership
C'est une vérité dérangeante mais incontournable : la complexité du contexte international laisse peu de place à l'anticipation et au contrôle des dirigeants. Pourtant, même en pleine tempête, de nombreux leaders continuent de s'accrocher aux bouées des normes existantes... et le résultat est désastreux. À l'inverse, des pionniers affrontent le tumulte en réinventant leurs entreprises pour en faire des systèmes tout aussi complexes et adaptatifs que ceux trouvés dans la nature. Ceux-ci rencontrent pourtant dans leurs espaces de travail des obstacles semblant insurmontables. En plongeant plus profondément au cœur de ces défis, les chercheurs et les designers de Steelcase ont ouvert la voie à de nouveaux concepts innovants pour les espaces de direction.

6 Tendances 360
Révolutionner le management.

44 Pourquoi les P-DG ne dorment pas la nuit
Une conversation avec Richard Straub, P-DG de European Drucker Forum, sur la stimulation de l'engagement des employés.

48 Interview avec le Dr Karin Jironet
Depuis Amsterdam, l'experte en management nous explique pourquoi l'amour et le pouvoir vont transformer radicalement la façon de diriger.

52 Savoir tenir la barre
Leçons de management du rallye transatlantique ARC.

62 Chine : comment créer les conditions de l'innovation ?
Oolong ou online ? Dans les bureaux des P-DG en Chine, la vidéoconférence sera bientôt aussi importante que la table où servir le thé : une métamorphose qui mettra à la disposition des dirigeants de nouveaux outils pour développer leur réseau et encourager la collaboration et l'innovation.

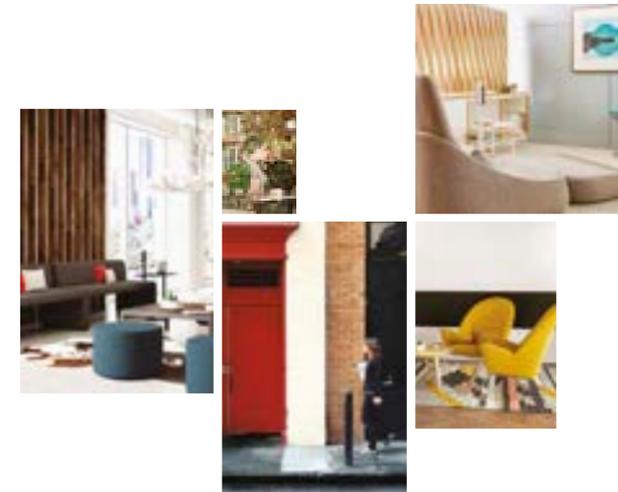
76 Renaissance du bureau
Un mouvement d'ampleur redéfinit actuellement l'espace de travail : les entreprises passent aujourd'hui d'une simple attention portée à l'efficacité à une approche pluraliste prenant en compte le bien-être physique, cognitif et émotionnel. Face à une recherche de talents internationalisée et à un besoin croissant d'engagement, les espaces se font de plus en plus informels, authentiques et stimulants.

114 Favoriser le bien-être
Pourquoi les espaces intelligents et connectés améliorent l'expérience au travail.

124 Vous voulez encourager l'engagement et le bien-être de vos employés ?
Prenez un café.

126 Les cinq sens en éveil
Une étude indique que prendre en compte les cinq sens (vue, odorat, ouïe, goût et toucher) dans la conception des espaces augmente le bien-être des employés.

131 La culture de la personnalisation
Découvrez comment Coalesse encourage l'expression individuelle grâce à son propre apport à la co-création de produits dans une nouvelle ère de la participation.



Perspectives

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



« À la base, le vrai design consiste à créer des expériences formidables et à résoudre de vrais problèmes. Pour ce qui est des espaces de travail, cela signifie mettre à l'honneur et non transiger avec le besoin humain de liberté, de choix et d'inspiration. »

JAMES LUDWIG

Vice-président, Global Design, Steelcase Inc.



« Les bureaux représentent bien plus qu'un actif immobilier, et leur efficacité va bien au-delà de la gestion de l'espace. Car quand ils sont optimisés, ils ont le pouvoir de libérer le potentiel humain. »

CHERIE JOHNSON

Directrice, Global Design, Steelcase Inc.



« Les designers évaluent en permanence la "justesse" des choses autour d'eux. Or le temps passe et notre sens de ce qui est pertinent, cohérent et approprié change. Pour la première fois de notre histoire, nos clients nous disent qu'ils sont prêts à se transformer complètement. C'est une chance formidable. Nous avons toutes les cartes en main pour réaliser des choses incroyables. »

BRUCE SMITH

Directeur, Global Design, Steelcase Inc.



« Le point de vue des dirigeants chinois sur l'innovation est en pleine évolution. Il y a aujourd'hui beaucoup de P-DG chinois qui voyagent et adoptent les pratiques qu'ils découvrent dans d'autres pays. Ils comprennent qu'ils doivent évoluer pour stimuler l'innovation et la collaboration, au sein de leur entreprise comme avec leur propre réseau de partenaires. »

ELISE VALOE

Directrice, WorkSpace Futures, Steelcase Inc.



« On assiste à un véritable renversement des valeurs, rapporte-t-elle. Au lieu de compter sur leur bureau pour refléter leur statut, de plus en plus de dirigeants souhaitent devenir des agents du changement. Ils veulent mettre à profit l'espace pour améliorer leur propre performance et pour faire avancer leurs entreprises. Ils désirent pouvoir donner le meilleur d'eux-mêmes tout en aidant les autres à pouvoir faire de même. »

PATRICIA KAMMER

Chercheuse « senior », WorkSpace Futures, Steelcase Inc.



« Nous avons mis en commun notre expérience du management, nos recherches et nos points de vue pour partager toutes nos connaissances. Quand nous sommes devenus une entreprise internationale, nos dirigeants ont ainsi décidé de faire évoluer la culture de notre entreprise et l'espace qui lui donne vie. Car c'est la connectivité entre business, process, culture et espace qui permet aux entreprises de continuer à grandir. »

JULIE BARNHART-HOFFMAN

Responsable du design, WorkSpace Futures, Steelcase Inc.



« Le mouvement voulant mettre le patient au cœur de la démarche thérapeutique insiste sur la collaboration entre soignants et patients. De nombreuses salles de consultation ne facilitent pourtant pas des interactions basées sur la confiance, explique Patricia Wang. Sur la base de nos observations et de nos recherches, nous proposons aujourd'hui un nouveau concept d'espaces et de produits qui encouragent un modèle thérapeutique appelé la Participation mutuelle. »

PATRICIA WANG

Chercheuse, WorkSpace Futures, Steelcase Santé



« Nos récents projets de salles de consultation apportent des améliorations significatives pour les patients, les soignants et les partenaires de soins, ajoute Caroline Kelly. Plusieurs tendances, incluant le développement des pathologies chroniques, le vieillissement de la population et l'augmentation des visites aux malades, rendent nécessaires de nouveaux environnements promouvant les interactions, un meilleur usage de la technologie et plus de confiance. »

CAROLINE KELLY

Directrice de recherche, WorkSpace Futures, Steelcase Santé



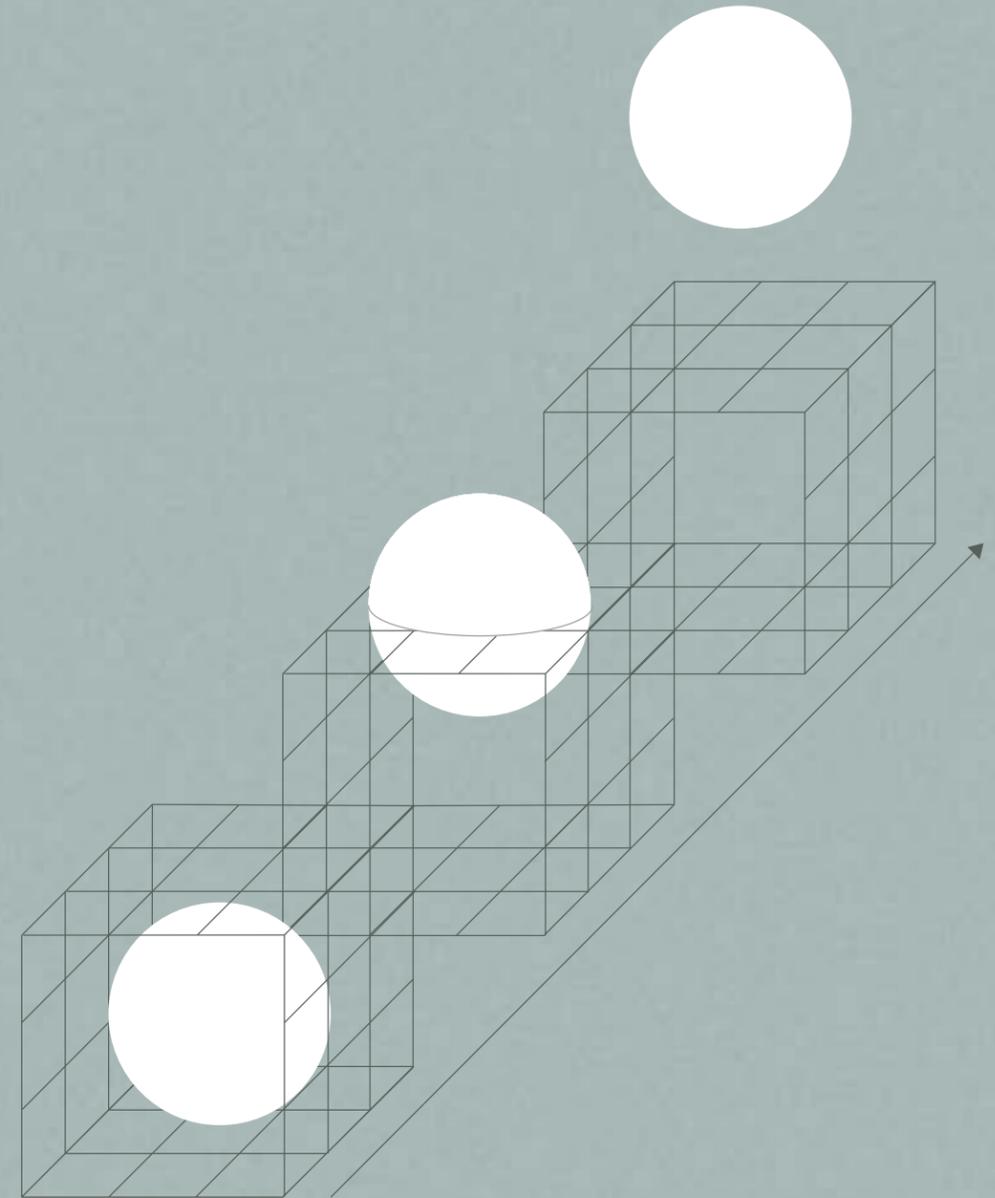
« En tant qu'êtres humains, nous sommes intrinsèquement connectés aux espaces qui nous entourent, que nous en soyons conscients ou pas. »

AILEEN STRICKLAND MCGEE

Chercheuse, WorkSpace Futures, Steelcase Education

Il fût un temps... où les entreprises installaient leurs collaborateurs les plus importants dans de somptueux bureaux avec des plantes et des secrétaires postées à l'entrée. Ces bureaux se trouvaient en périphérie, dans des communautés fermées en réalité. De nombreuses entreprises ont fini par comprendre que, si leurs meilleurs collaborateurs se retrouvaient isolés en périphérie, cela les coupait de tout contact au sein de l'entreprise, contact pourtant nécessaire à l'instauration de toute relation de confiance, et les interconnexions avec les acteurs concernés.

Malcolm Gladwell,
Extrait de The New Yorker



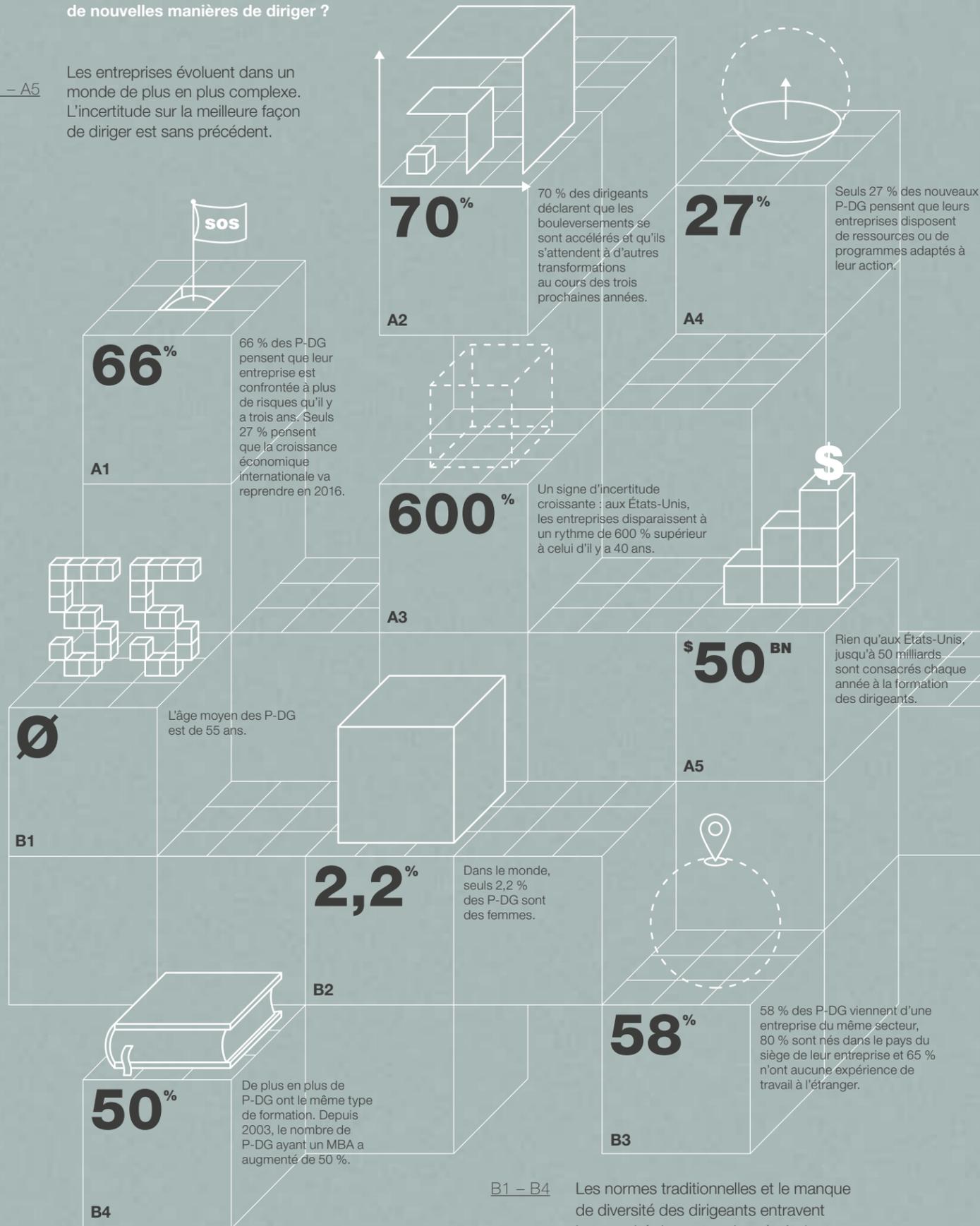
Alors que la complexité, l'incertitude et le désengagement des employés s'intensifient, les cadres exécutifs de grandes entreprises commencent à comprendre que leur réussite, voire leur survie, dans l'environnement économique actuel nécessite une transformation radicale. Certains dirigeants reconsidèrent

même de fond en comble leurs process et protocoles pour rendre leurs entreprises plus inclusives et mieux connectées, en un mot mieux préparées à acquérir une vision d'ensemble et un engagement indispensables pour faire face aux bouleversements actuels.

Un aménagement différent des espaces de travail pourrait-il inspirer de nouvelles manières de diriger ?

A1 – A5

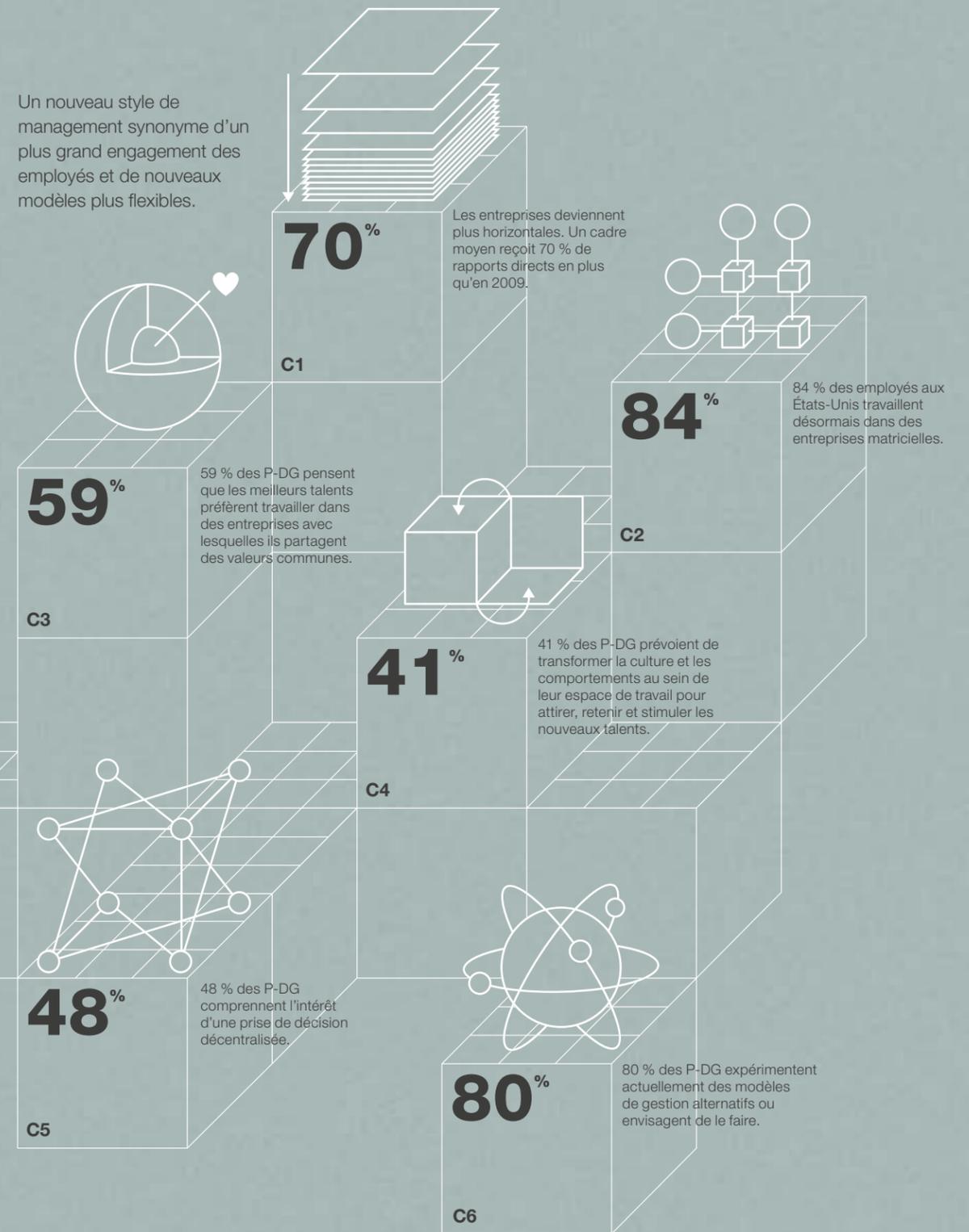
Les entreprises évoluent dans un monde de plus en plus complexe. L'incertitude sur la meilleure façon de diriger est sans précédent.



B1 – B4 Les normes traditionnelles et le manque de diversité des dirigeants entravent la capacité des entreprises à s'adapter à un environnement incertain.

C1 – C6

Un nouveau style de management synonyme d'un plus grand engagement des employés et de nouveaux modèles plus flexibles.



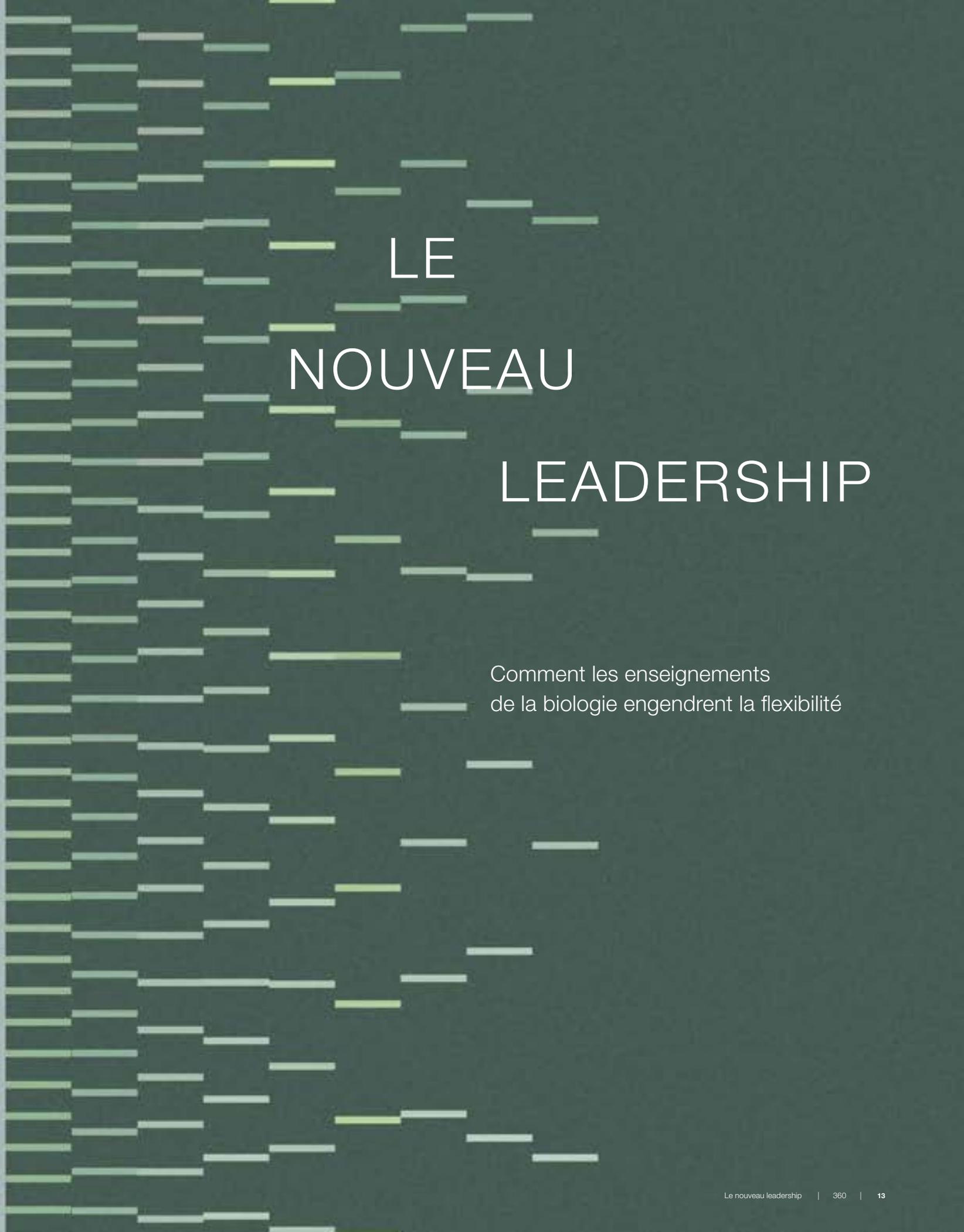
Sources A1.Étude annuelle internationale de PwC sur les dirigeants, janvier 2016 A2.Guide Dirigeants 2016 CEB A3.Harvard Business Review, janvier-février 2016 A4.Étude internationale McKinsey 2015 A5.Jeffrey Pfeffer, Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time, HarperCollins, 2015 B1.Base de données Capital IQ, 2015 B2.Strategy + Business, mai 2014 B3.Strategy + Business, mai 2014 B4.Strategy + Business, mai 2014 C1.Étude sur les conseils d'administration d'entreprises, 2013 C2.McKinsey Quarterly, janvier 2016 C3.Étude annuelle internationale de PwC sur les dirigeants, janvier 2016 C4.Étude annuelle internationale de PwC sur les dirigeants, janvier 2016 C5.Étude IBM Globale C-Suite 2015 C6.Étude IBM Globale C-Suite 2015

Les dirigeants d'aujourd'hui opèrent dans un contexte économique plus complexe et incertain que jamais. **Le management traditionnel, basé sur la hiérarchie, a jusqu'à présent fait ses preuves. Mais il n'est plus adapté à l'environnement mouvant du monde des entreprises.**

Les dirigeants cherchent des solutions pour affronter cette nouvelle réalité.

Ils pourraient par exemple s'inspirer des systèmes adaptatifs complexes qu'on trouve dans la nature, tels que les colonies de fourmis ou la forêt tropicale. Composés d'éléments interconnectés et interdépendants, ces systèmes savent survivre en s'adaptant rapidement.

L'espace physique est un actif de l'entreprise qui peut encourager l'ouverture, la transparence et la flexibilité et aider les dirigeants à créer les conditions pour augmenter l'engagement, la flexibilité et la résilience de leurs employés.



LE NOUVEAU LEADERSHIP

Comment les enseignements
de la biologie engendrent la flexibilité



Comprendre un système adaptatif complexe

Dans les systèmes adaptatifs complexes, tels que les forêts tropicales, les récifs coralliens ou les prairies, la survie dépend de la capacité à se transformer et à changer. Les éléments individuels interagissent de manière dynamique et réagissent à des stimuli.

Bien que les éléments agissent en parallèle, il n'y a pas de mécanisme de contrôle centralisé régissant les comportements au sein du système et les comportements changent en réponse à des stimuli dans un environnement en constante évolution.

Pour les dirigeants de demain, une formation en biologie se révélera peut-être plus bénéfique qu'un classique cursus d'école de commerce. Et pour cause : les entreprises qui réussissent aujourd'hui ressemblent plus aux systèmes adaptatifs complexes trouvés dans la nature qu'aux organisations hiérarchisées, avec commandement militaire et structures de contrôle, mises en place par les précédentes générations de managers.

Les systèmes dans la nature sont constitués de parties hautement interconnectées et interdépendantes pour s'ajuster et s'adapter pour survivre lorsque les conditions changent. Ils répondent aux phénomènes inattendus en observant les réactions de leur environnement, puis en se transformant pour s'adapter aux

nouvelles conditions. Dans le climat des affaires radicalement transformé d'aujourd'hui, les leaders progressistes comptent sur la nature car ils cherchent à faire face à la complexité de manière différente et à créer des entreprises plus adaptatives, résilientes et engagées.

Car les risques et les opportunités inhérents aux périodes de transformation sont bien connus des hauts dirigeants, qui doivent maintenir la croissance de leur entreprise tout en évitant les pièges. Mais il y a une grande différence entre comprendre un contexte économique complexe et incertain et mettre en œuvre les actions permettant d'en profiter, tout spécialement quand le sol sous nos pieds semble perpétuellement en mouvement.

Les dirigeants cherchent des solutions pour aider leurs entreprises à devenir plus flexibles. Pourtant, nombre d'entre eux n'ont pas encore perçu la dimension organique de leurs entreprises ou même envisagé de pouvoir les diriger de façon différente. Beaucoup de dirigeants n'ont pas non plus intégré que l'un des paramètres de leur propre système adaptatif complexe est l'espace physique. Or, celui-ci peut encourager à plus de flexibilité ou au contraire être un frein à l'adoption de nouvelles méthodes et au développement de la résilience organisationnelle.

Depuis plus de vingt ans, Steelcase mène des recherches sur les évolutions du travail, notamment dans le domaine du management, et

utilise ses propres espaces de direction comme laboratoires (voir p. 28). Conçus comme des prototypes permettant de tester des théories en conditions réelles, ces espaces ont permis de repenser entièrement les modes de travail et de management, pour les individus comme pour les équipes. Nos dernières recherches ont ainsi identifié la façon dont l'espace peut aider les dirigeants à concevoir leurs entreprises comme des systèmes adaptatifs complexes et, en retour, à remodeler la culture et augmenter la performance globale.

Un nouveau contexte économique

La dernière étude C-suite d'IBM décrit notre environnement économique comme arrivé à « l'ère des bouleversements, une ère dans laquelle il est difficile de prédire ce qu'il va advenir, ni même d'où le changement viendra ». En effet, les P-DG du monde entier s'inquiètent notamment de la menace constituée par les « géants du web », qui jouent de leur puissance numérique pour supplanter des concurrents plus anciens, et les « roquets », ces start-up qui surgissent de nulle part et redéfinissent soudainement un marché.

Dans une plus large mesure que leurs prédécesseurs, les dirigeants actuels doivent aussi opérer dans des écosystèmes plus internationalement dépendants. Cette dimension internationale est synonyme de nouvelles opportunités. Mais elle fait également entrer les entreprises dans un maillage complexe de législations, de langues, de traditions, de régulations et de cultures, notamment.

Ce nouveau paysage international oblige les entreprises à savoir développer plus rapidement de nouvelles idées. Mais pour cela, les employés doivent devenir des « agents » résilients et flexibles (voir graphique 1) au sein d'un système adaptatif complexe. Ils doivent être interactifs, curieux, adaptables et réactifs aux transformations. Pourtant, les entreprises font face à un obstacle majeur : selon une étude menée pendant deux ans par Steelcase et l'institut de recherches Ipsos intitulée *L'engagement et l'espace de travail dans le monde*, une importante proportion des employés, soit 37 %, est aujourd'hui désengagée (pour en savoir plus sur les principales conclusions de cette étude, rendez-vous sur www.steelcase.com/globalreport).



Mais il y a aussi une bonne nouvelle : 34 % des employés sont au contraire engagés et prêts à adopter de nouveaux modes de travail, à donner plus de sens à leur travail et à travailler dans des espaces facilitant la connexion. De plus, les 29 % des employés qui oscillent entre engagement et désengagement pourraient être convaincus par des leaders prenant des directions considérant leurs désirs et leurs besoins en termes d'expérience professionnelle.

Les leaders d'aujourd'hui doivent naviguer dans un paysage mondial complexe qui expose les entreprises à un réseau complexe de lois, de langues, de coutumes, de réglementations et de cultures.



Les leaders doivent gérer un grand nombre de relations internes et externes qui dépassent les barrières organisationnelles et géographiques. Ce qui représente non seulement un numéro de jonglage, mais intensifie également le degré de mobilité nécessaire pour diriger une entreprise aujourd'hui.

Un numéro d'équilibriste

Mais l'engagement des employés et le climat économique actuel ne sont pas les seuls défis auxquels les dirigeants sont aujourd'hui confrontés. Il existe une myriade d'autres obstacles à franchir pour améliorer la performance de leurs employés, de leurs entreprises et finalement des dirigeants eux-mêmes. La différence entre les dirigeants et les autres, explique Patricia Kammer, spécialiste du design qui dirige une étude internationale sur le management, consiste en « *deux caractéristiques essentielles : la sphère d'influence (leurs actions peuvent avoir des conséquences sur toute l'entreprise, voire le secteur) et le besoin de s'immerger dans de nombreux sujets différents chaque jour. Ces deux éléments exercent une pression intense sur les dirigeants, pour qui chaque minute compte* ».

Pendant deux ans, Patricia Kammer et une équipe de chercheurs de Steelcase ont interviewé et observé des dirigeants pour comprendre les problèmes qu'ils rencontrent et comment ils pourraient améliorer les choses. Ils ont découvert que les dirigeants sont submergés par le même flot d'informations que la plupart des employés, mais de façon encore plus intense. Les dirigeants font face à une véritable « infobésité » : ils doivent apprendre à faire le tri parmi de nombreuses données pour trouver la bonne information. Ils ne peuvent pas attendre passivement que l'information remonte d'elle-même, mais ils doivent éviter le piège consistant à essayer de tout savoir : ils doivent savoir s'appuyer sur des réseaux d'experts, internes et externes. Ils doivent pouvoir gérer des informations confidentielles tout en restant accessibles et visibles : un vrai numéro d'équilibriste.

Les chercheurs de Steelcase ont aussi noté que le périmètre d'action des dirigeants les amène à changer régulièrement de contexte : à chacune de leurs nombreuses réunions, ils doivent réinitialiser leur esprit. Et si le rythme du travail s'est globalement accéléré, l'emploi du temps des dirigeants internationaux est d'autant plus fragmenté qu'il doit couvrir plusieurs fuseaux horaires.

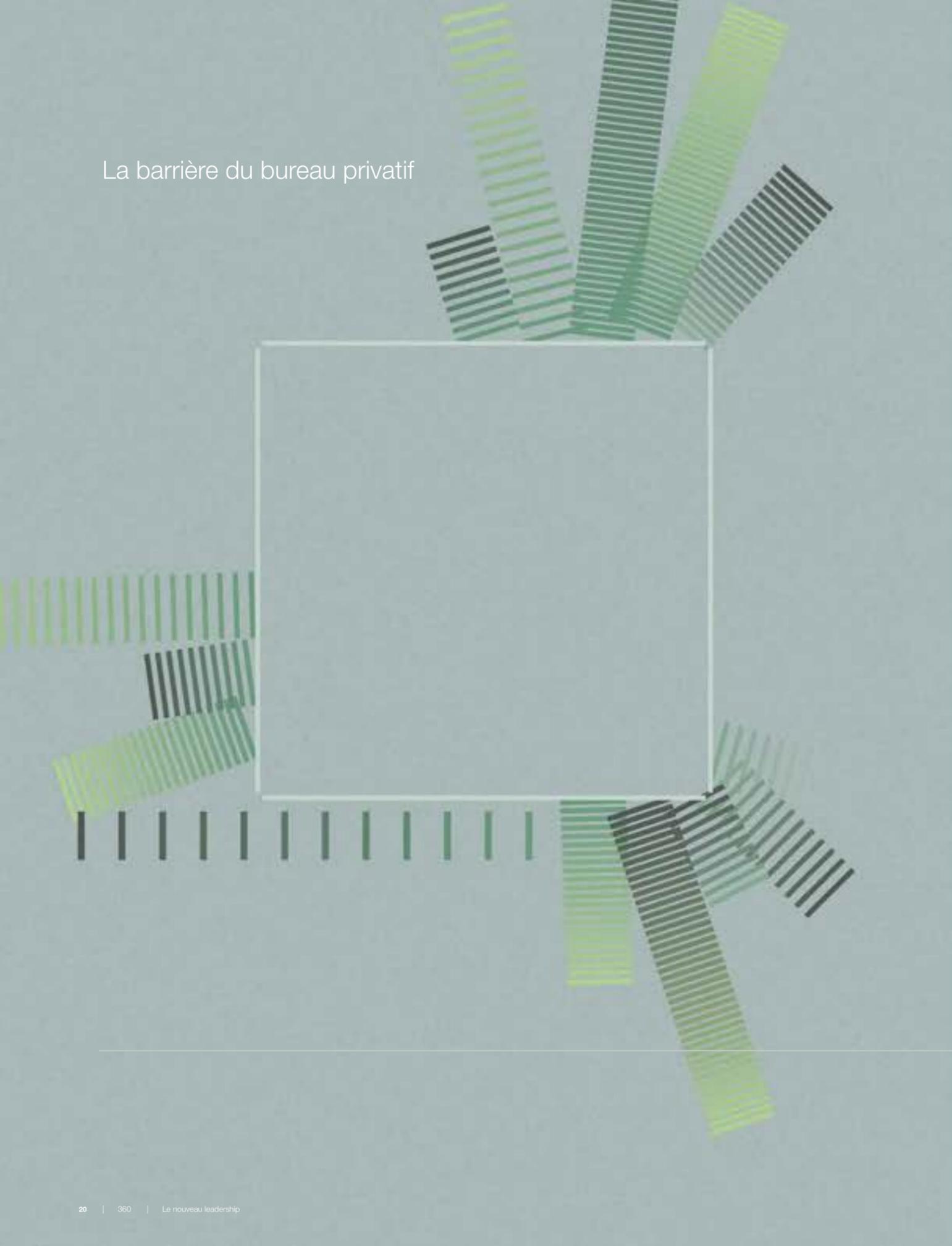
« Le temps est notre actif principal, remarque un des dirigeants interviewés par les chercheurs de Steelcase. Si vous ne prenez pas les choses en main, c'est lui qui vous contrôle. »

Les dirigeants doivent gérer un grand nombre de relations internes et externes, qui vont au-delà des barrières organisationnelles ou géographiques. C'est non seulement un numéro de jonglage, mais cela intensifie également le degré de mobilité nécessaire pour diriger une entreprise. Se rendre accessible à un grand nombre d'individus exerce une pression supplémentaire sur les épaules des dirigeants. « *Je ne peux pas rencontrer toutes les personnes qui veulent me voir. J'aimerais être plus accessible, mais mes journées ne sont pas assez longues* », explique un dirigeant. « *Il suffit parfois d'un e-mail pour se retrouver bloqué* », raconte un autre.

Cette mobilité imposée, ce jonglage entre fuseaux horaires et ces emplois du temps surchargés ne sont pas sans conséquence. Car si les dirigeants disent fréquemment pouvoir travailler n'importe où, le résultat peut parfois avoir l'effet inverse à celui escompté : au lieu de gagner en énergie, en connaissances et en inspiration, ils risquent le burn-out cognitif en essayant de travailler plus longtemps et plus efficacement. En effet, les premières activités sacrifiées sont celles nécessaires à la régénération de l'énergie physique et mentale, pourtant indispensables à la fonction de dirigeant. « *Il est essentiel de savoir gérer son énergie physique, émotionnelle, mentale et spirituelle... en d'autres termes, de maintenir sa détermination, le sens donné à ce qu'on fait et sa motivation* », rapporte un autre cadre.

Autre conséquence fréquente de cette surcharge : le manque de connexion, pas uniquement avec ses employés, mais avec ses pairs. Or, sans ces interactions, les dirigeants ne peuvent développer de vision d'ensemble de l'entreprise. Plutôt que de collaborer avec leur équipe, ils risquent de travailler à contre-courant du collectif, sans même s'en apercevoir.

La barrière du bureau privatif



Alors que tout semble se transformer autour d'eux, les dirigeants, par choix ou par habitude, continuent d'occuper des bureaux n'ayant que très peu changé. La majorité travaille en effet dans des bureaux privatifs traditionnels : selon l'étude internationale de Steelcase (L'engagement et l'espace de travail dans le monde), 58 % occupent des bureaux privatifs contre 23 % des employés. Cette disparité n'est pas étonnante, mais elle soulève la question de savoir si les dirigeants ont même envisagé la possibilité que leurs espaces de travail puissent servir de catalyseurs aux transformations qu'ils souhaitent insuffler.

Steelcase a rencontré des dirigeants du monde entier pour mieux comprendre les changements auxquels ils assistent dans l'espace de travail. Nous leur avons posé la question suivante :

De quelle façon pensez-vous que l'environnement physique doit évoluer pour mieux s'adapter aux nouveaux modes de travail ?



« Les P-DG doivent demander à leurs collaborateurs ce qu'ils pensent. Comment ils voient les choses ? Car la flexibilité (on peut désormais travailler à l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise) exige de la confiance. Tant que chacun finalise ses projets et atteint ses objectifs, peu importe qu'il travaille à l'extérieur ou à son bureau. »

Kurt Darrow

P-DG de La-Z-Boy, États-Unis



« Nous avons compris que tout le monde est différent. Certains préfèrent travailler dans un café, d'autres veulent être toujours en mouvement ou aiment s'asseoir à même le sol. Et le bureau est le lieu où tout le monde se retrouve. En offrant différents espaces et installations, chacun peut trouver son bonheur. Et si les recherches montrent que la plupart des individus aiment travailler dans un café, alors pourquoi ne pas proposer un espace où l'on peut aussi boire un excellent café ? »

Manon Van Beek

P-DG de Accenture, Pays-Bas



« Aujourd'hui, de nombreux employés travaillent dans leur coin et suivent aveuglément les ordres de leur manager. Ils n'expriment pas leurs opinions parce qu'ils ont peur qu'on se moque d'eux ou de s'attirer des ennuis. Mais les entreprises sont ainsi privées d'idées intéressantes et d'une source d'inspiration essentielle. L'environnement de travail doit offrir des espaces où se détendre et réfléchir tout en encourageant une communication ouverte et des façons de penser innovantes, afin de développer de nouvelles opportunités de réussite. »

John Gao

Directeur général

de Jiangsu Chemk Co., Ltd., Chine



« L'espace de travail doit encourager la collaboration et donner envie de se rassembler. Offrez à vos équipes un environnement physiquement confortable et équipé d'outils technologiques permettant de partager simplement l'information et vous verrez un bond dans leur productivité et leur efficacité. »

Gilbert Soufan

Président de Cyviz, Moyen-Orient et Asie

Où travaillent les dirigeants ?

58%

des dirigeants travaillent dans des bureaux privatifs traditionnels

23%

des employés travaillent dans des bureaux privatifs traditionnels

La majorité des dirigeants travaille en effet dans des bureaux privatifs traditionnels : selon l'étude internationale de Steelcase (L'engagement et l'espace de travail dans le monde), 58 % occupent des bureaux privatifs contre 23 % des employés.

De nombreux dirigeants pensent en effet que les bureaux privatifs sont indispensables à leur fonction. Ils citent notamment le fait de devoir gérer des informations confidentielles, mais aussi le besoin de rester accessibles. « Mon bureau est un lieu où les collaborateurs viennent travailler avec moi, explique un directeur financier. Ma porte est toujours ouverte : les personnes savent où me trouver. Et je peux de la même façon rencontrer les personnes que j'ai besoin de voir. »

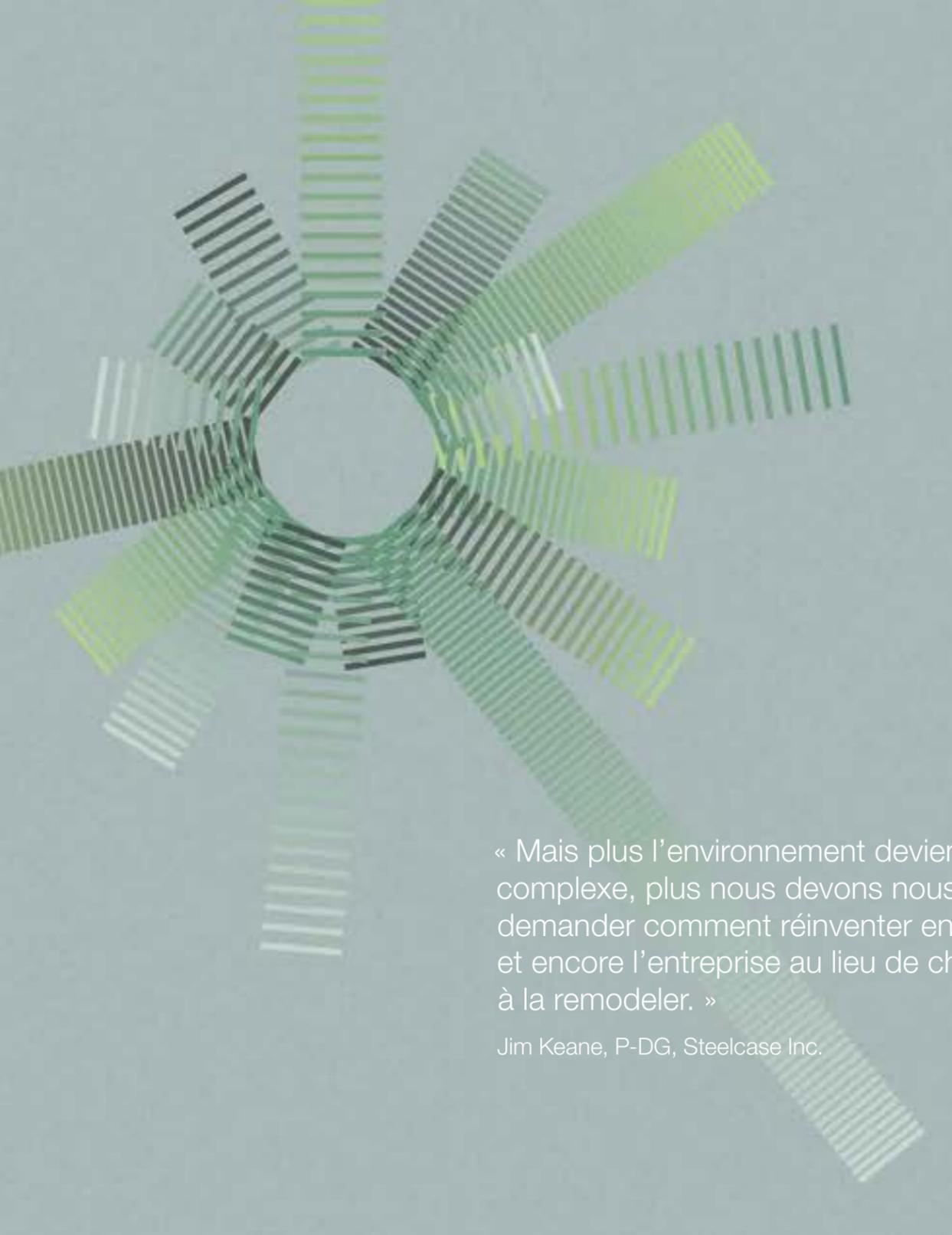
Pourtant, dans de nombreuses entreprises, le traditionnel bureau de direction peut en réalité saboter les efforts de transformation. En renforçant subtilement (ou très ouvertement) la hiérarchie et la distribution du pouvoir, l'espace peut même entraver le libre-échange d'idées et involontairement faire passer le message que seuls les dirigeants peuvent prendre des décisions. Cela peut aussi devenir une barrière non intentionnelle pour les dirigeants qui se retrouvent isolés dans une tour d'ivoire.

Regrouper les dirigeants dans des zones de bureaux privatifs, protégés par des assistants qui montent la garde, ou dans des zones de restauration leur permettant de se retrouver entre eux peut aussi conduire à les séparer de ce qui se passe réellement dans l'entreprise. Les employés ont peur de déranger ces dirigeants très occupés ou se sentent mal à l'aise, voire indésirables, dans les espaces de direction.

Si les bureaux de direction sont toujours la norme, les dirigeants passent désormais de plus en plus de temps à l'extérieur puisqu'ils savent qu'ils ne peuvent s'isoler des employés qui font

réellement vivre l'entreprise et qu'ils doivent trouver des solutions pour être plus en contact avec eux. Un cadre exécutif déclare ainsi avoir remplacé les murs de son bureau par des parois transparentes afin de faire passer un message fort. « Je veux qu'on me voie travailler avec des personnes différentes et qu'on puisse voir notre travail », explique-t-il. Un autre P-DG ayant participé à l'étude a raconté avoir volontairement quitté l'espace de 28 m² dont il avait hérité pour un bureau plus petit à un étage inférieur. « Descendre dans les étages était un symbole de ma volonté de réduire la hiérarchie, explique-t-il. Trop de décisions sont prises au sommet de la chaîne. Ce n'est pas la meilleure façon de gérer une entreprise. Je n'ai pas les connaissances qu'ont certains employés pour prendre certaines décisions : cela nous ralentit. »

« Dans le passé, les bureaux de direction étaient considérés comme une récompense et jouaient un rôle significatif dans la manifestation du statut hiérarchique, remarque Patricia Kammer. Aujourd'hui, il est clair que l'espace physique peut soutenir les pratiques professionnelles des dirigeants pour les aider à donner le meilleur d'eux-mêmes. »



« Mais plus l'environnement devient complexe, plus nous devons nous demander comment réinventer encore et encore l'entreprise au lieu de chercher à la remodeler. »

Jim Keane, P-DG, Steelcase Inc.

Cultiver l'environnement

Dans un contexte économique incertain, les cadres exécutifs doivent réinventer leur façon de diriger pour construire des entreprises plus solides. Concevoir son entreprise comme un système adaptatif complexe est une façon d'encourager la résilience et la prospérité, en dépit de l'imprévisibilité des circonstances. Cela permet d'imaginer de nouvelles façons de déployer des ressources clés, par exemple les employés.

Les systèmes adaptatifs se distinguent des autres par des prises de décision décentralisées : c'est le changement de perspective le plus radical. Dans cet environnement, les individus ne sont pas les rouages d'un système rigide, attendant des indications de leurs supérieurs hiérarchiques. Ils savent au contraire évoluer en fonction des retours qu'ils reçoivent afin de donner le meilleur d'eux-mêmes, quelles que soient les circonstances. À l'inverse des systèmes rigides, les organisations adaptatives se nourrissent d'un flux constant de retours aidant les employés à réagir et à se réinventer.

Selon Yves Morieux, principal associé et directeur général du Boston Consulting Group, les deux piliers fondamentaux du management, le pilier « dur » (structures, process, systèmes et KPIs) et le pilier « soft » (émotions, relations interpersonnelles, personnalités), doivent être abandonnés. Ils ne font qu'apporter encore plus de complexité dans un contexte déjà difficile et incertain. Lors de son intervention TED en 2013, Yves Morieux a ainsi déclaré : « Face à la nouvelle complexité du monde de l'entreprise, la seule solution est l'interaction.

Les différentes parties doivent travailler ensemble. Il faut encourager les connexions, les interactions, les synapses. Plutôt qu'une structure associant plusieurs compartiments, il faut créer un système nerveux, adaptatif et intelligent. ». Il a poursuivi en expliquant que les managers doivent devenir des « intégrateurs » incitant à la coopération et qu'il faut supprimer les intermédiaires pour que les dirigeants se rapprochent de l'action et aillent au-delà des KPIs et des évaluations systémiques. Itay Talgam, un chef d'orchestre devenu « chef d'individus », partage ce point de vue : « Les cadres exécutifs doivent diriger les entreprises comme des chefs d'orchestre et permettre à la voix de chacun d'être entendue, en même temps que la leur. ».

« Le rôle des dirigeants est avant tout d'identifier des opportunités d'innovation et de cultiver un environnement dans lequel elles peuvent naître », remarque Julie Barnhart-Hoffman, spécialiste du design chez Steelcase. « L'objectif des dirigeants est de distribuer le pouvoir et des outils d'optimisation, ajoute Jim Keane, P-DG de Steelcase. Mais plus l'environnement devient complexe, plus nous devons nous demander comment réinventer encore et encore l'entreprise au lieu de chercher à la remodeler. Et de façon encore plus cruciale, nous devons trouver des solutions pour toujours redynamiser et engager nos équipes plutôt que de limiter le sens que chacun cherche à donner à son travail. »

L'espace comme langage corporel

Concevoir des espaces de leadership

Pour acquérir une meilleure compréhension de nos concepts, les équipes de Steelcase ont commencé à collaborer il y a un an avec l'équipe de direction pour imaginer un nouvel espace de direction et expérimenter une nouvelle communauté managériale. Depuis plus de vingt ans, l'entreprise teste régulièrement de nouveaux espaces de direction : en 1995, les bureaux privatifs du dernier étage avaient déjà été remplacés par un open space situé à un étage inférieur. Mais récemment, l'équipe dirigeante a compris qu'il était temps d'explorer de nouveaux territoires. « Notre espace devait être tout simplement parfait, ajoute Jim Keane. Il était donc temps d'essayer autre chose. »

« L'espace est le langage corporel d'une entreprise, explique Julie Barnhart-Hoffman. C'est une façon de communiquer et d'encourager les comportements désirés. » En effet, les dirigeants n'ont peut-être pas toujours conscience du message que leurs espaces transmettent à l'entreprise, aux futurs employés, aux partenaires extérieurs, aux investisseurs et aux autres

parties prenantes. Il est pourtant évident que dans certaines entreprises, on voit une forte déconnexion entre les mots décrivant la culture désirée et le message transmis par les locaux.

« Nous avons pour missions de créer un nouvel espace de direction qui serait un symbole de la transformation culturelle en cours dans notre équipe exécutive et dans notre entreprise, raconte Julie Barnhart-Hoffman. Il fallait que cet espace célèbre l'ouverture et l'interconnexion. »

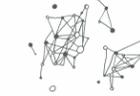
Principes clés

L'équipe Steelcase a ainsi identifié des principes clés pour concevoir des espaces de direction pouvant contribuer à créer une culture de l'adaptabilité.



Soutenir les individus

Il existe un lien entre le bien-être physique, l'équilibre mental et la performance cognitive. Les dirigeants doivent gérer un stress important dû à l'obligation de résultat à laquelle ils sont soumis. Or les environnements qui peuvent aider les dirigeants à gérer leur stress et qui promeuvent le bien-être sont aussi ceux qui soutiennent le fonctionnement cognitif.



L'espace comme une synapse

Les dirigeants ont parfois de grandes difficultés à maintenir des relations et des connexions informelles, tout spécialement dans les entreprises internationales. Mais les espaces de direction peuvent être conçus pour faciliter les connexions entre les individus et l'information, tout en offrant aux dirigeants éloignés une présence virtuelle se rapprochant de celle des dirigeants physiquement présents.



Faciliter les transitions

Les dirigeants doivent constamment changer de contexte informationnel au cours de leur journée. Le temps est également une ressource essentielle. Les espaces physiques doivent les aider à accélérer l'immersion contextuelle et à se concentrer.

Changer la fonction des espaces de direction

Le prototype d'espace de direction de Steelcase avait des objectifs à la fois généraux et spécifiques à l'entreprise. Par exemple, nos dirigeants sont souvent confrontés au manque de cohésion dans une équipe de direction disséminée. Un cadre éloigné remarque, par exemple, qu'il « pense souvent que lors de réunions en vidéo, l'organisation de l'espace limite les possibilités de participation à la conversation. Il faut lever la main pour parler et on ne se sent pas comme un participant à part entière. »

Jim Keane souhaitait tout particulièrement réinventer l'espace de direction pour qu'il reflète la transformation culturelle en cours dans l'entreprise : « Je voulais que mon équipe évolue dans un environnement qui encourage et accélère notre transition de preneurs de décision à organisateurs de l'environnement, ajoute-t-il. Plutôt que de prendre toutes les décisions, notre rôle est désormais de prendre la température et de connaître le contexte, d'identifier des opportunités et de donner de l'autonomie à nos employés pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. »

Une des principales décisions a été de poursuivre la descente des étages supérieurs, où l'équipe de direction risquait de s'isoler, à un lieu de convergence plus accessible. Encourager les employés à travailler dans ce nouvel espace ou tout du moins à y passer régulièrement permet aux dirigeants de rester connectés à l'entreprise, de s'informer plus rapidement et d'être accessibles pour des conversations imprévues avec des employés et des visiteurs.

Evolution des espaces de leadership dans le temps



Steelcase

1985

Au dernier étage du siège social, chaque dirigeant avait un bureau privé traditionnel et une secrétaire juste à l'extérieur qui en surveillait l'accès. La suite exécutive était rarement une destination pour les employés.



1995

L'équipe de direction est descendue d'un étage dans un environnement ouvert organisé sur la base des activités.

Les espaces de travail individuels étaient entourés d'un espace ouvert appelé « The Egg » (« L'œuf ») et équipé de la technologie pour le partage d'informations et les réunions d'équipe.



2005

La deuxième communauté managériale comprenait des enclaves fermées pour un travail spécifique ou des discussions en face en face et des espaces dédiés pour la collaboration, y compris la vidéoconférence.

Un grand écran montrait les métriques de gestion et un café central encourageait les interactions informelles.



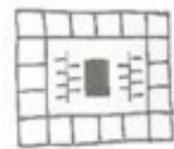
Aujourd'hui

La communauté managériale de Steelcase est dans une zone à fort trafic, très accessible, située à l'étage principal du centre d'innovation et de formation de l'entreprise.

Des environnements décontractés ouverts à tous les employés sont intégrés dans l'écosystème pour un travail ou des discussions informelles avec les dirigeants.

Les assistants sont assis ensemble comme une équipe et non à côté des dirigeants, et plusieurs cadres partagent le support administratif.

La société ne dispose plus d'un siège. Les dirigeants sont répartis dans quatre centres d'affaires sur trois continents.

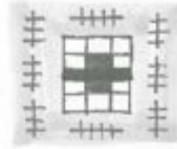


Design

1985

Les modèles économiques inspirés de l'industrie ont accentué les divisions fonctionnelles et la hiérarchie.

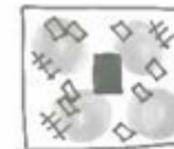
La technologie était minime, y compris les téléphones de bureau, machines à écrire électriques ou traitements de texte et les premières versions d'ordinateurs.



1995

Les objectifs du management sont passés des responsabilités aux résultats.

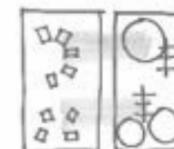
L'utilisation des ordinateurs de bureau s'est répandue et les premiers appareils mobiles étaient les pagers et les ordonnanceurs.



2005

Les ordinateurs portables, les tablettes et les téléphones cellulaires favorisaient la mobilité.

L'interaction informelle et sociale était de plus en plus reconnue comme un mode de travail à haute valeur ajoutée.



Aujourd'hui

La technologie relie les individus à travers le monde et permet de travailler partout.

La finalité, la culture et les valeurs organisationnelles assurent la stabilité et donnent un sens au travail dans un contexte en constante évolution.

Le prototype comportemental de Steelcase

Étude de cas

L'équipe dirigeante de Steelcase a récemment emménagé dans sa nouvelle communauté managériale. Comme les autres espaces de travail de Steelcase, il s'agit d'un prototype : un environnement où nos concepts peuvent être testés et évalués en conditions réelles. Afin d'approfondir notre connaissance de ce nouvel environnement, des technologies embarquées et des recherches observationnelles permettent de collecter des données sur la façon dont l'espace est utilisé et dont il encourage la performance.

« Nos recherches confirment qu'il n'existe pas d'installation unique pouvant répondre à tous les besoins des dirigeants actuels. Nous avons compris qu'il fallait proposer une série spécifique d'installations non limitées par les conventions actuelles », explique Patricia Kammer.

Le plan au sol est divisé en zones pour trois catégories principales d'activités :

- découvrir et apprendre ;
- collaborer ;
- se concentrer et se connecter.

Bien que la découverte et l'apprentissage soient essentiels depuis des décennies, la dernière version de la communauté managériale de Steelcase met l'accent sur ces deux activités.

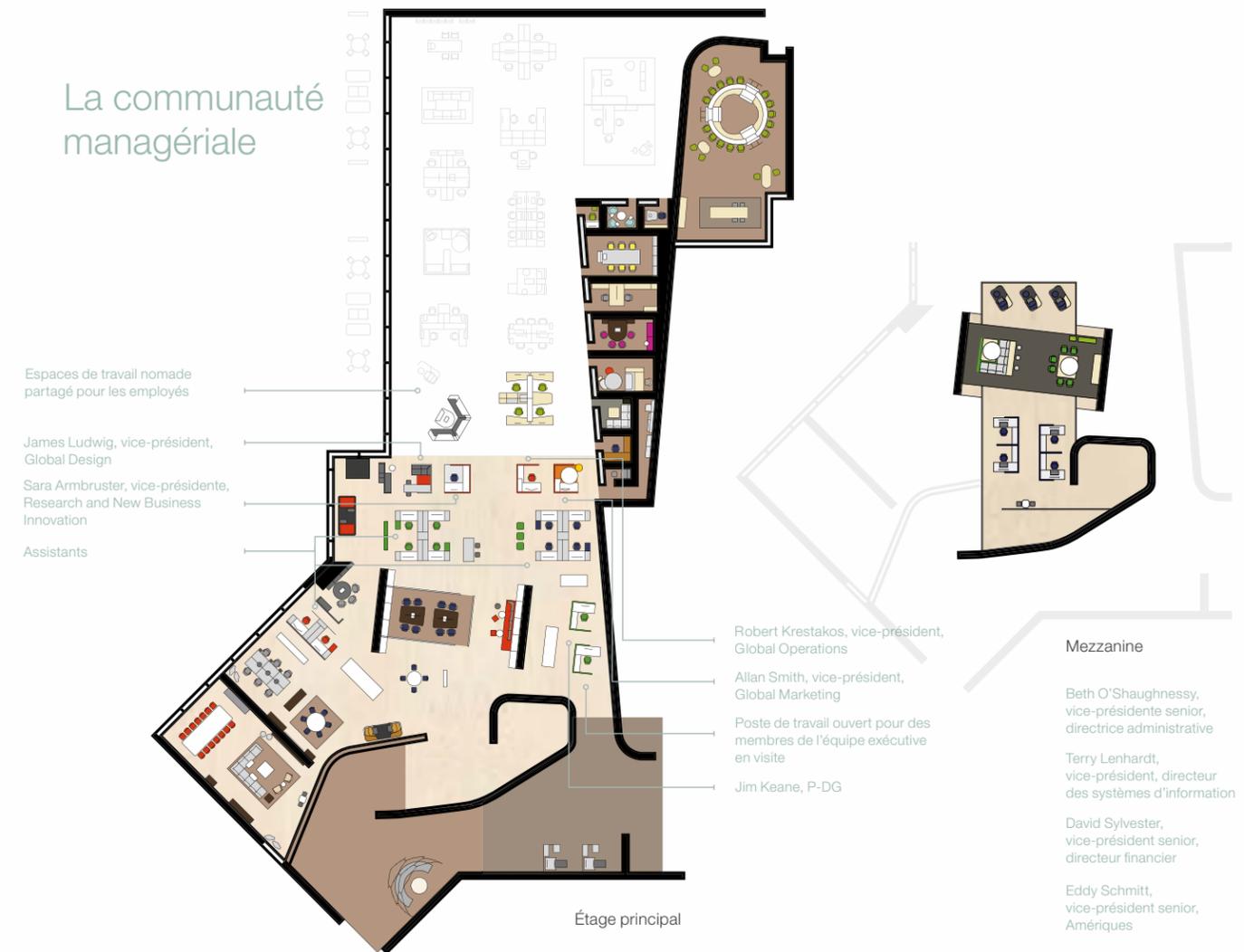
Dans les précédentes versions, l'espace est conçu de façon à ce que les dirigeants soient réunis quand ils sont dans les locaux, plutôt qu'à proximité de leurs équipes afin d'éviter le risque de compartimentation. Dans cette nouvelle version, l'espace de direction est volontairement positionné au premier étage, là où les employés circulent régulièrement. Ces derniers sont encouragés à utiliser les salles de réunion de la communauté managériale, à s'approprier les postes de travail individuels et à se retrouver informellement dans cet espace.

Elle est radicalement plus ouverte au reste de l'entreprise que les précédentes versions, ce qui envoie un message clair aux employés. Cette stratégie renforce les comportements associés aux systèmes adaptatifs complexes, dans lesquels l'échange d'informations et d'idées est naturel et libre.

« Nos recherches confirment qu'il n'existe pas d'installation unique pouvant répondre à tous les besoins des dirigeants actuels. Nous avons compris qu'il fallait proposer une variété d'installations non limitées par les conventions actuelles. »

— Patricia Kammer, Chercheuse « senior », WorkSpace Futures, Steelcase Inc.

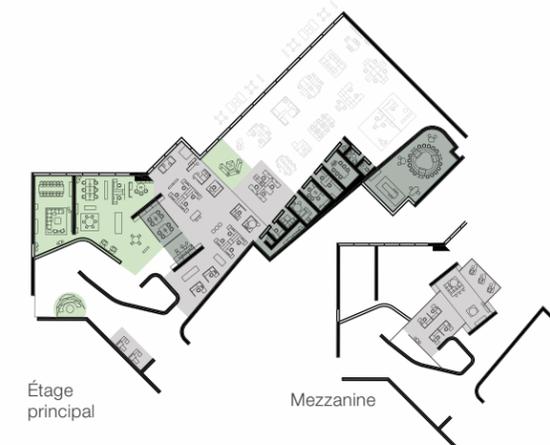
La communauté managériale



Dans cette nouvelle version de la communauté managériale, la majorité des dirigeants se trouvent dans un environnement radicalement ouvert. Situé au niveau principal, il est très facilement accessible à tous les employés.

Le plan au sol est divisé en zones pour trois catégories principales d'activités :

- découvrir et apprendre
- collaboration
- se concentrer et se connecter





Au lieu d'un bureau privatif, chaque dirigeant, y compris Jim Keane, bénéficie d'un poste de travail en open space et profite d'un accès à des installations privées fermées en cas de besoin. Les dirigeants de Steelcase sont extrêmement mobiles et leur précédent espace était vide 80 % du temps. Le nouvel espace correspondant à un tiers de la surface occupée par les précédentes versions. « Cela permet non seulement d'améliorer les conditions de travail des cadres exécutifs, mais aussi d'optimiser nos ressources immobilières », explique Julie Barnhart-Hoffman.

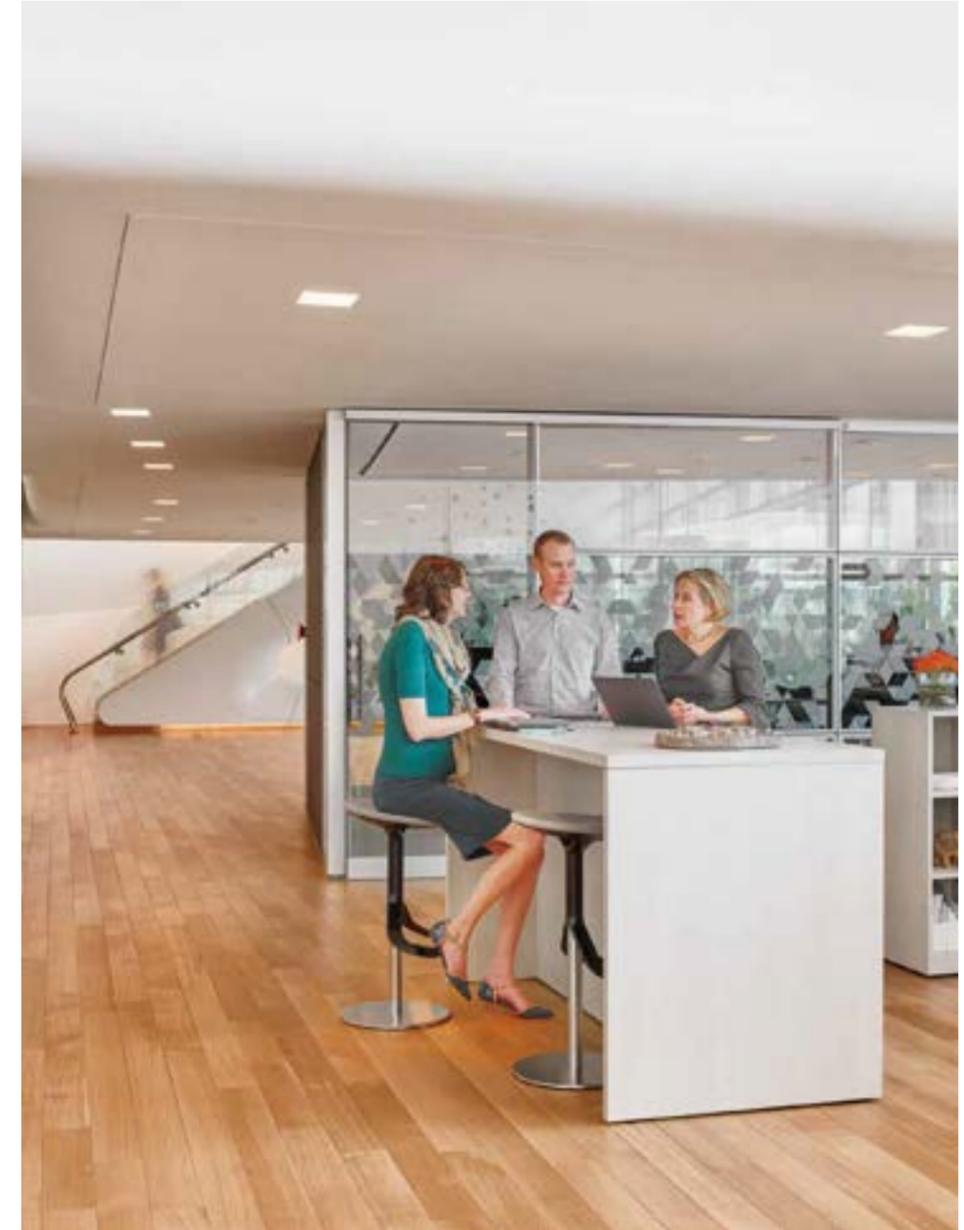


Les dirigeants, comme les employés, ont besoin d'espaces pour l'intimité et la socialisation. Ils ont donc accès à une variété d'espaces privatifs fermés conçus pour différents besoins. Ils ont des lieux pour les conversations confidentielles, des salles où traiter les informations sensibles et de petites enclaves où s'échapper et se ressourcer.



Parmi les fonctionnalités innovantes de cette nouvelle communauté managériale, on peut citer la répartition des assistants administratifs sur le plan au sol. Ils ne sont plus positionnés face aux dirigeants qu'ils assistent, où ils sont souvent perçus comme des gardiens contrôlant l'accès : ils sont désormais à proximité les uns des autres de façon à partager facilement l'information et, comme les dirigeants qu'ils assistent, à travailler en équipe quand il le faut.





Les dirigeants, désormais situés à l'étage principal au cœur du campus, sont plus accessibles. Et grâce à des environnements propices aux conversations impromptues ou aux réunions programmées, il est facile de rester connecté et informé.



Steelcase est une entreprise globale dont l'équipe de direction est disséminée à travers les continents. Celle-ci peut se rencontrer aussi bien physiquement que virtuellement aux travers d'une technologie immersive intégrée aux espaces de travail.



« L'espace physique peut encourager la résilience, la flexibilité et l'engagement des employés. Il peut faciliter l'apprentissage, la performance et le bien-être. Mais il peut aussi isoler, renforcer les divisions et exacerber le stress, explique Julie Barnhart-Hoffman. Notre espace exécutif a donc été créé pour envoyer un message clair : nous sommes désormais plus un système adaptatif complexe qu'une structure hiérarchisée. Nous sommes une entreprise où les dirigeants collaborent entre eux et où tout le monde est encouragé à être flexible, à apprendre, à s'adapter et à évoluer. »

Et vous, quel message envoie votre espace sur la façon dont vos dirigeants et votre entreprise fonctionnent ? Reflète-t-il le type d'entreprise que vous dirigez aujourd'hui ou celui que vous voulez construire ? ●

Comment
« être »



Gale Moutrey, vice-présidente, communication internationale, expérimente un dispositif de présence virtuelle monté sur un robot mobile. Gale, qui est basée à Toronto, se joint à une rencontre impromptue avec des collègues tout en naviguant à travers la communauté managériale.

à deux
endroits
à la fois

« Dans mon travail, j'ai appris l'importance du contact visuel. Nous sommes devenus complètement dépendants de la vidéoconférence. Et la qualité de l'expérience est cruciale. »

Avec des équipes de direction disséminées dans quatre pays sur trois continents, les outils numériques permettant de créer des expériences immersives étaient une nécessité vitale pour le nouvel espace de communauté managériale de Steelcase. Pour offrir une forme de présence dans l'environnement physique aux collaborateurs éloignés, l'équipe de conception a décidé d'utiliser l'iRobot Ava 500 de Cisco.

Gale Moutrey, vice-présidente de la communication internationale, fait partie des premières à expérimenter ce système. Où qu'elle soit dans le monde, grâce à des fonctions de cartographie avancées et à des contrôles simples d'utilisation, Gale Moutrey, basée à Toronto, peut déplacer son robot n'importe où dans les locaux de Grand Rapids, dans

le Michigan, pour assister à une réunion ou discuter avec des collègues, comme si elle était présente sur place. Ces outils de vidéoconférence mobiles lui permettent d'être présente de façon plus naturelle avec ses homologues et les équipes qu'elle dirige. Dans l'ensemble, elle décrit l'expérience comme « libératrice ». « Dans mon travail, j'ai appris l'importance du contact visuel. Nous sommes devenus complètement dépendants de la vidéoconférence. Et la qualité de l'expérience est cruciale. »

Or, y compris avec les meilleurs outils et les meilleurs espaces, la vidéoconférence peut limiter la fluidité des échanges, pourtant essentielle à un travail d'équipe et une collaboration efficaces.

À l'inverse, explique Gale Moutrey, son iRobot lui a donné « la possibilité d'avoir des échanges impromptus et d'être proche sans être physiquement présente. J'aime laisser des plages horaires libres dans mon emploi du temps pour conduire mon robot au café et discuter avec les personnes qui s'y trouvent. »

Quel effet cela fait-il d'être le premier robot sapiens de Steelcase ? « C'est un peu étrange au départ, mais la qualité de l'expérience permet de rapidement oublier la technologie. »

Pourquoi les P-DG ne dorment pas la nuit

Une conversation avec Richard Straub, P-DG de European Drucker Forum, sur la stimulation de l'engagement des employés.

S'il y a une chose dont se soucient les P-DG, ce sont leurs employés : plus d'un tiers des effectifs est désengagé, ne faisant que le strict minimum.

Selon l'étude de Steelcase « L'engagement et l'espace de travail dans le monde », 37 % des employés sont en effet désengagés. Et 29 % oscillent entre engagement et désengagement. Comment les dirigeants peuvent-ils relever ces niveaux d'engagement ? Il faut encourager le sentiment de communauté, répond Richard

Straub, un spécialiste du management qui a occupé des postes de direction chez IBM pendant plus de trente ans. Il est actuellement le président de The Peter Drucker Society Europe et dirige l'une des conférences de management les plus importantes au monde : The Global Peter Drucker Forum (www.druckerforum.org).



360 a rencontré Richard Straub à Paris.

360 **Selon vous, pourquoi tant d'employés, dans des entreprises de toutes les tailles et dans le monde entier, sont-ils désengagés ?**

RS L'une des principales raisons à cela est que les individus n'ont pas le sentiment d'appartenir à une communauté. Pour construire une communauté, il faut partager un objectif commun : c'est parce qu'ils ont une bonne raison de faire partie d'une entreprise que les employés s'y engagent. Cela semble facile à obtenir, mais c'est en réalité très difficile.

360 **Comment créer un esprit de communauté ?**

RS Il faut tout d'abord se demander si les rapports dans l'entreprise sont basés sur la confiance. Les membres de la communauté peuvent-ils avoir confiance en leurs dirigeants ? Ont-ils la conviction que ces dirigeants les défendront ? La confiance se gagne ; ce n'est pas quelque chose qui se déclare. En tant que dirigeant, on gagne la confiance grâce à ses actions. Ensuite, il faut s'interroger sur les valeurs de l'entreprise. Ce ne sont pas uniquement de bons sentiments ; ce sont des engagements qui doivent guider les décisions et les priorités de l'entreprise. Les employés sont l'actif le plus important et il faut être attentif à leur bien-être. Mais quand on est contraint de faire des compromis, les décisions qui sont prises reflètent-elles toujours ce point de vue ? C'est quelque chose qui commence au sommet et doit se prolonger tout au long de la chaîne.

Les communautés se rassemblent autour d'individus qui communiquent activement et mettent en œuvre des valeurs communes. Organisez des activités où les différents métiers se côtoient : facilitez les connexions dans l'entreprise, pour que les employés puissent se rencontrer. La compartementalisation est un frein à l'esprit de communauté. Les employés peuvent-ils facilement communiquer entre eux, indépendamment du statut hiérarchique ? Les dirigeants savent-ils faire naître suffisamment de motivation pour atteindre les objectifs communs ? Ce sont des questions très concrètes. Certaines entreprises sont très hiérarchisées et très bureaucratiques : cela entrave l'esprit de communauté. Quand vous permettez aux individus de sortir de leur compartiment, tout est possible. Arriver à cela peut prendre des formes différentes en fonction de l'entreprise.

360 **Pouvez-vous donner un exemple d'une entreprise avec un fort esprit de communauté ?**

RS On le trouve souvent dans les start-up. L'énergie y est tellement forte qu'on peut la ressentir. Tous les membres de l'équipe adhèrent à l'objectif de l'entreprise, chaque individu s'y identifie et sait que son travail peut faire la différence, positivement ou négativement. Il y a un véritable esprit d'entreprise, une énergie caractéristique des entreprises qui responsabilisent les individus. Ils partagent la même expérience, traversent des situations qui peuvent être difficiles, puis ressentent la même joie d'avoir créé quelque chose qui n'existerait pas sans eux.

360 **Mais tout le monde ne travaille pas dans une start-up.**

RS L'ancienneté ou la taille de l'entreprise n'a rien à voir. La question est de savoir si on dirige de façon bureaucratique ou entrepreneuriale, si on encourage l'innovation dans le contexte d'une vision globale. Il faut offrir aux individus de la flexibilité et les laisser faire des choses, même si cela prend du temps et qu'ils ne tiendront peut-être pas les objectifs à court terme. L'innovation est un processus qui nécessite de la liberté. Certaines entreprises, suivant une célèbre initiative de 3M, permettent à leurs employés d'explorer des idées ne rentrant pas dans leurs attributions pendant une portion de leur temps de travail. Encore une fois, chaque entreprise doit trouver sa méthode, mais être un manager efficace signifie en grande partie résoudre la contradiction entre la pression de court terme imposée par les marchés et les investisseurs, et le besoin d'une communauté passionnée, motivée et tournée vers l'innovation.

Chaque entreprise est un organisme vivant avec sa propre histoire, son propre ADN, sa propre culture. Un des grands défis du management reste de trouver le bon équilibre pour votre entreprise, pour que votre équipe et votre communauté trouvent sa propre direction, s'autogèrent d'une certaine façon, mais sans laisser le chaos s'installer. Un manager ne peut pas dire : « À vous de jouer maintenant : je vous laisse faire. ». Il doit offrir un cadre dans lequel l'autogestion peut fonctionner.

360 **Vous avez écrit dans un de vos posts de blog que « ce qu'on appelle bombe à retardement démographique est l'une des plus grandes menaces et opportunités du début du XXI^e siècle. Peter Drucker a souligné l'absurdité d'appliquer la philosophie actuelle des retraites aux employés intellectuels, ce qui invalide leur capital social et intellectuel à une date prédéfinie. C'est un gâchis colossal, particulièrement à une époque où les déficits des caisses de retraite montent en flèche et que toutes les forces (ou plutôt tous les cerveaux) sont plus que jamais nécessaires ». Pourquoi les dirigeants doivent-ils garder « tous les cerveaux à bord » ?**

RS Ce problème doit être résolu par les dirigeants en partenariat avec le personnel politique des démocraties occidentales. Dans les années à venir, nous verrons quatre générations se côtoyer dans les entreprises. Le cadre réglementaire actuel est totalement inadéquat dans le sens où il est basé sur un modèle datant de l'âge industriel qui considère trois âges de la vie : éducation, travail et retraite. C'était vrai du temps de Bismarck, quand les premières pensions d'État ont été introduites, mais l'espérance et la qualité de vie ont considérablement augmenté et ce modèle est devenu obsolète. Nous devons reconnaître les forces et les qualités développées par les individus à chaque étape de leur vie pour leur permettre de continuer à servir le bien commun.

360 On dit des jeunes qu'ils ont soif d'apprendre. Combien de temps un dirigeant doit-il consacrer à son rôle de mentor et quelle est la meilleure façon de le faire ?

RS Il n'y a pas de recette officielle. Mais à mesure qu'on acquiert de l'expérience, les capacités à guider les autres augmentent. Peter Drucker a toujours été sceptique quant au fait que les dirigeants puissent accomplir des choses par de simples déclarations. Si quelque chose, le mentoring par exemple, est une bonne idée, il faut l'intégrer dans les pratiques et les process. Un exemple classique de systématisation du mentoring est la formation professionnelle double en Allemagne et en Autriche où la formation est complétée par un tutorat orienté vers la pratique. Cela existe depuis des décennies et les résultats sont exceptionnels.

360 Lynda Gratton, de la London Business School, insiste sur le fait que les connaissances des employés expérimentés sont de l'ordre de l'implicite. Comment les dirigeants peuvent-ils inciter les générations à passer du temps ensemble pour faciliter le transfert de connaissances ?

RS On a beaucoup écrit sur des systèmes de gestion des connaissances permettant de faciliter leur partage et récemment sur les réseaux sociaux comme outils encore plus flexibles de communication et de transmission des expériences dans l'entreprise. Mais, nous ne pouvons tenir pour acquis que tous ces merveilleux outils numériques seront efficaces sans les éléments traditionnels et analogiques encourageant les interactions humaines : les fontaines à eau, les coins fumeurs (oui, il y a encore des fumeurs), les open spaces où s'échangent des connaissances implicites qu'on n'a pas mises ou qu'on ne peut pas mettre sur une plateforme numérique.

360 Comment l'espace peut-il aider les dirigeants à créer un esprit de communauté ?

RS Avec des cadres sous la pression constante des coûts, de nombreuses entreprises ont pris la décision de réduire, voire d'éliminer, les espaces physiques comme lieux de travail effectif. En effet, tout le monde adhère à l'idée que, dans un monde où les distances se sont réduites, peu importe où vous vous trouvez : les outils numériques permettant de communiquer et de collaborer avec ses collaborateurs à distance existent déjà. Mais de plus en plus de dirigeants découvrent que ce modèle de réduction des coûts est loin d'être parfait. Car le travail est un phénomène fondamentalement social. Il faut bien sûr utiliser les outils numériques pour simplifier certaines tâches, mais on ne pourra jamais remplacer la richesse des échanges dans des communautés organisées autour d'espaces de rencontre et de partage.

Pour moi, l'espace est fondamental. Ces dernières années, on a vu apparaître l'idée qu'on pouvait remplacer les interactions personnelles par la technologie. C'est peut-être vrai dans une certaine mesure, mais ce n'est pas le cas pour l'essence des interactions humaines.

Prenez par exemple les équipes virtuelles : vous pouvez utiliser la technologie comme outil de travail, mais seulement si l'équipe a pu se rencontrer et apprendre à se faire confiance au préalable. Pour construire la confiance, pour établir des connexions profondes encourageant la coopération et le travail d'équipe, pour construire les fondations de la communauté, il faut des interactions réelles.

Concernant la façon de construire le sentiment de communauté via l'espace, je pense que dans le futur on créera de plus en plus d'environnements encourageant l'interaction entre employés, mais aussi avec les partenaires. La vidéoconférence est finalement arrivée à un point de fonctionnement optimal. Cela ne remplace pas les interactions personnelles, mais la technologie est bien meilleure. Je n'écarte pas la technologie, mais je pense que les interactions humaines doivent être prioritaires. Les dirigeants doivent offrir ce dont les individus ont besoin pour ces interactions. Dans un second temps, la technologie peut aider à travailler en équipe disséminée. Mais il faut de la motivation et de la passion pour accomplir des choses ensemble. Pour atteindre un but commun.

360 Lors de vos voyages à travers l'Europe et de vos rencontres avec des dirigeants de différentes entreprises, quels espaces de travail vous ont le plus impressionné ? Lequel vous ferait dire : « c'est le genre d'espace où j'aimerais travailler » ?

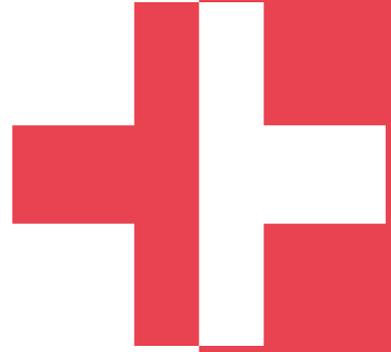
RS Récemment, j'ai assisté à une réunion dans une jeune entreprise appelée The Family, qui investit dans des start-up et gère de nombreux investissements, dans les bons moments comme dans les mauvais. Alors que j'avais une réunion en face-à-face avec l'un de leurs dirigeants dans un open space qui me faisait penser à un café, je pouvais voir que d'autres réunions rassemblant de plus grands groupes étaient également en cours. L'environnement était agréable, voire apaisant, mais il était clair que les groupes en réunion étaient tout à fait concentrés. Je me suis rappelé que les cafés viennois et les célèbres salons de la première moitié du XIX^e siècle étaient des espaces de partage de connaissances pluridisciplinaires, mais aussi les lieux de naissance de nombreuses innovations incontournables. ◉

« Trop de hiérarchie et de bureaucratie dans l'entreprise mettent à mal l'esprit de communauté. »

Dr Richard Straub

la nouvelle révolution

AMOUR



POUVOIR

du management

Une interview avec le **D^r Karin Jironet**, spécialiste du management dans les moments de transformation, basée à Amsterdam.

360 a rencontré le Dr Karin Jironet, spécialiste du management dans les moments de transformation, basée à Amsterdam. Elle est la cofondatrice de In Claritas (www.inclaritas.com), une fondation internationale pour une gouvernance moderne. Elle organise régulièrement des séminaires pour les cadres dirigeants dans le monde entier.

Elle est psychanalyste et a publié de nombreux ouvrages, dont le best-seller *Female Leadership* (en anglais).



360 Qu'est-ce qui est nouveau dans le management aujourd'hui ?

KJ Les dirigeants ont toujours besoin de mobiliser un collectif en direction d'un but commun. Mais ce qui est nouveau, c'est que, pour exceller en tant que cadre, il faut abandonner les méthodes traditionnelles pour adopter une approche différente de la façon de prendre des décisions et d'interagir avec ses collègues.

Les cadres sont souvent dépassés par l'énorme volume d'informations, parfois contradictoires, qu'ils reçoivent et par l'incertitude du contexte économique et social dont dépendent leurs entreprises. Résultat : ils sont épuisés. Quand on est dans cette situation, on a tendance à se concentrer sur la rationalité plutôt que sur l'intuition. Or cela entrave sa capacité à réagir efficacement à une situation donnée.

360 Que peuvent faire les dirigeants pour l'éviter ?

KJ Les dernières découvertes scientifiques montrent que l'univers est un tout unifié : les causes sont inséparables des effets. Il est essentiel pour les dirigeants actuels de mettre en œuvre cette idée révolutionnaire dans leur pratique quotidienne. Plutôt que d'essayer de tout savoir et de tout contrôler, les dirigeants doivent apprendre à faire confiance afin de travailler, autant que possible, dans un état de « flow ».

Savoir s'adapter est essentiel et se focaliser sur les différences (moi contre toi, nous contre eux) n'est plus d'aucune utilité. Il faut au contraire fonder sa réflexion sur cette notion d'« unicité » afin de diriger pour le bénéfice de toute l'entreprise, voire de la société entière, et de chacun de ses composants. Le sentiment doit être le même que dans une relation amoureuse : l'important n'est pas soi, ni même l'autre, c'est la relation elle-même. Mais surtout le directeur prend le temps d'exprimer, de discuter et de clarifier les problèmes avec ses collaborateurs au cours de sessions de travail en binôme ou en petits

groupes. Le directeur considère que sa mission est de créer un espace sûr, intime et respectueux, grâce à la confiance, au discernement et à l'amour.

360 Qu'est-ce que cela signifie en pratique pour les dirigeants ?

KJ Définir l'identité est de plus en plus important, puisque les rôles de chacun ont cessé d'être uniquement basés sur la hiérarchie. Aujourd'hui, la main-d'œuvre est bien plus flexible : il y a de plus en plus de travailleurs freelances, d'employés à temps partiel, d'interruptions de carrière et de projets à court terme fondés sur l'engagement personnel. La montre en or que l'on vous offre à l'heure du départ en retraite appartient désormais au passé.

Ce qui constitue l'identité (au travail comme ailleurs), c'est l'épanouissement personnel. Quand la façon dont les autres vous perçoivent et votre être profond se superposent, alors la réussite vient naturellement. Aucune hiérarchie ne peut faire ça à votre place.

Aujourd'hui, les qualités et les talents individuels que vous apportez sont bien plus importants. Dans le futur, il y aura moins d'uniformité et plus de place, voire de demande, pour le savoir-faire, le travail artisanal et d'autres formes de créativité, et à l'inverse moins de place pour la médiocrité ou le manque de réflexion sur soi-même.

360 Quel est le rôle du manager aujourd'hui ?

KJ L'objectif est toujours le même : mener un groupe d'individus vers un but commun. Mais le plus grand défi, et peut-être même le rôle du manager aujourd'hui, est d'être pleinement impliqué tout en laissant chacun faire son travail. Les individus ont besoin de confiance. Je ne parle pas d'ego, ou de confiance envers une personne ou une chose. Non, ils ont besoin de confiance en eux. D'assurance.

360 Pouvez-vous donner un exemple de ce style de direction ?

KJ J'ai récemment conseillé un grand établissement hospitalier qui devait subir de grandes transformations et faisait donc face à des défis importants : fusion, délocalisation, difficultés financières, changement de direction, mauvaise presse... Pourtant, cet établissement reste régulièrement classé dans les sondages comme le meilleur du pays. Pourquoi ?

Un des dirigeants insiste pour que les membres du personnel se disent bonjour quand ils se croisent : un vrai bonjour, pas juste un petit signe de tête. Ces salutations sincères sont devenues une forme de culture. Un autre responsable a mis en place une collaboration interdisciplinaire entre départements, ce qui a permis des découvertes scientifiques. Un troisième a développé un programme avant-gardiste de formation des cadres sur la base de l'« apprentissage inversé ».

Mais surtout le directeur prend le temps d'exprimer, de discuter et de clarifier les problèmes avec ses collaborateurs au cours de sessions de travail en binôme ou en petits groupes. Le directeur considère que sa mission est de créer un espace sûr, intime et respectueux, grâce à la confiance, au discernement et à l'amour.

360 Qu'entendez-vous par amour ?

KJ L'amour, dans le contexte du management, signifie permettre aux employés de mener des expériences authentiques dans l'espace de travail. Il a été démontré que cela est formidablement stimulant et positif pour les dirigeants comme pour les employés. En faisant confiance aux individus qui connaissent les détails d'une situation donnée, un dirigeant crée un sentiment de respect mutuel et d'autonomie. Plutôt que de se sentir surveillés et mis en doute, les employés sont respectés et valorisés pour eux-mêmes. Cette approche produit bien plus de loyauté et d'engagement qu'un contrôle excessif et une structure hiérarchisée.

Car l'amour est synonyme d'une forme de générosité : pas dans le sens d'un sacrifice, mais d'un don pour le bien général. Il faut avoir la maturité suffisante pour défendre quelque chose ou quelqu'un sans rien attendre en retour. Et l'amour bénéficie à tous, y compris à l'entreprise.

Nouvelle définition : **P O U V O I R**

... la possibilité de renoncer à son pouvoir personnel ou à son égo pour s'ouvrir aux aspects complexes de l'interconnexion et de l'intuition, par exemple à la confiance.

360 Quels sont les éléments clés devant être mis en œuvre par les dirigeants aujourd'hui ?

KJ Il existe deux qualités humaines essentielles devant être mises en œuvre par les dirigeants : l'amour et le pouvoir.

Diriger avec amour signifie encourager un climat de confiance, de respect mutuel, d'ouverture, d'authenticité et de connexion entre collègues à tous les niveaux. Plutôt qu'essayer de tout faire soi-même (ce qui dénote un manque de confiance en soi), il faut inviter les employés ayant la connaissance la plus précise d'une situation à la gérer. Il faut communiquer de façon claire et honnête, toujours stimulante et positive. Plutôt que de chercher à effacer les qualités individuelles, les dirigeants doivent encourager les employés à assumer leurs fonctions tout en restant eux-mêmes.

360 Le pouvoir n'est-il pas en contradiction avec un management bienveillant ?

KJ Non, pas du tout. Mais on pourrait le penser. Aussi, le pouvoir semble une dimension évidente quand on parle de management. Mais je ne veux pas parler de la notion primaire et occidentale de pouvoir comme synonyme de contrôle. Il s'agit du pouvoir dans son acception contemporaine, c'est-à-dire la possibilité de renoncer à son ego pour s'ouvrir aux aspects complexes de l'interconnexion et de l'intuition, par exemple à la confiance. Une fois maîtrisé, ce comportement permet d'économiser du temps et de l'énergie. Les dirigeants doivent agir sur ces fondations d'amour dans le cadre de cette nouvelle définition du pouvoir.

360 Quel est le principal défi auquel font face les dirigeants d'aujourd'hui ?

KJ Pour contribuer positivement au développement mondial, les cadres doivent oublier les modèles de gouvernance basés sur la colonisation ou la hiérarchie. Ils ont été définis par l'exploitation, la domination, l'égoïsme et une forme de condescendance. Ils ne dénotaient aucune volonté de comprendre ou d'aimer... seulement de faire du profit. Il est désormais clair que ces approches appartiennent au passé et que les entreprises et les dirigeants qui y souscrivent encore sont en souffrance.

Nous sommes maintenant dans un modèle multiculturel influencé par la coexistence, la diversité, la connexion et les relations, des qualités associées à des méthodes de gouvernance plus modernes, plus ouvertes et finalement plus humaines. La question essentielle que les dirigeants doivent se poser aujourd'hui est : « Comment puis-je utiliser l'amour et le pouvoir pour être un meilleur manager ? ». ○

Savoir

Leçons de management
du rallye transatlantique ARC

tenir la barre

par Rick Bomer
Directeur des ventes, Coalesse Europe,
Moyen-Orient et Afrique

Il est 4 h 00 du matin. Et en dehors d'un superbe ciel étoilé, il n'y a pas grand-chose à voir. Je sais que les autres bateaux ne sont pas loin, mais je me sens seul au monde, au milieu d'un océan inhospitalier. Ce soir-là, je suis totalement concentré sur le fait de conserver notre avance et sur ma détermination à établir un nouveau record de traversée de l'Atlantique.





De retour sur la terre ferme, je repense à cette nuit et à ce que nous avons accompli : mes coéquipiers et moi-même avons remporté l'Atlantic Rally for Cruisers, une course à la voile ralliant les îles Canaries à Sainte-Lucie en un peu moins de huit jours. Je pense aussi au fait d'être un manager. Car je crois qu'il y a des parallèles intéressants.

Pour atteindre l'excellence dans le monde de l'entreprise, nous avons besoin d'équipes dynamiques et soudées. Ce qui peut parfois se révéler difficile, y compris dans des conditions normales quand tout est relativement calme et que les niveaux de stress sont bas. Mais il est peut-être possible d'apprendre deux ou trois choses d'une course en mer, quand quinze personnes vivent ensemble pendant neuf jours dans un espace qui tangue en permanence, propulsé à une vitesse de 23 nœuds par heure. Nous travaillons en quarts fixes : quatre

heures d'activité, quatre heures de repos. Si l'un des membres de l'équipage n'est pas à son poste, le bateau peut chavirer en quelques secondes. Les conditions changent rapidement et l'équipage doit être flexible et réactif.

En repensant à ce que nous avons vécu pendant cette course, j'identifie six leçons pouvant s'appliquer au management en entreprise. Et la confiance est un élément commun à chacun de ces six points. En mer, il ne s'agit pas seulement de faire confiance aux compétences et aux capacités de jugement de ses collaborateurs. C'est sa vie qu'on met entre leurs mains.

Leçon de leadership en direct de l'océan

1 Se nourrir de l'énergie générée par le stress.

Qu'est-ce qui transforme quinze humains subissant un stress élevé en équipe performante ? Au lieu de rester focalisé sur l'origine du stress, il faut se demander ce qu'on peut faire de l'énergie qu'il génère. Et dans ce cas particulier, il faut se concentrer sur la collaboration. Quand on arrête de penser à soi pour prendre en compte l'équipage entier, l'instinct qui nous pousse à contourner le danger se tait : vous avez alors le courage de faire du stress une source d'énergie positive.

2 Confier la barre à chacun.

Pour que le bateau avance à pleine vitesse, il est essentiel qu'il soit barré par des coéquipiers en pleine forme. Car il ne s'agit pas ici d'une régata classique où un barreur de talent peut faire la différence dans un sprint final. Dans cette course, il n'y a pas qu'un seul leader : chacun occupe tour à tour les différents postes. L'équipe est divisée en petits groupes qui se partagent la responsabilité de maintenir le cap. Chaque coéquipier tient la barre à tour de rôle. Chacun prend aussi le temps de se reposer. Si quelqu'un rencontre un problème, les autres peuvent l'aider. Mais il n'y a pas de place pour les héros qui chercheraient à en faire plus que ce qui leur incombe, puisqu'ils se fatigueraient et perdraient en efficacité.

3 Ne communiquer que ce qu'il faut, quand il le faut. Ni plus. Ni moins.

Quand le rôle de pilote passe régulièrement d'une équipe à l'autre, la communication est essentielle pour maintenir le cap et conserver une stratégie cohérente et efficace. Quand je prends la barre, je veux connaître la force et la direction du vent, l'angle des vagues, le cap et d'autres informations essentielles. Ne prends pas pour acquis que je vois ce que tu vois, tout spécialement quand mes yeux sont encore en train de s'habituer à l'obscurité. Le passage de relais doit être aussi rapide et efficace que possible : je ne veux pas être distrait par des informations non indispensables dans l'immédiat.



4 Être à l'écoute.

Pendant la course, la discipline est essentielle. Baisser la grand-voile mobilise plusieurs personnes effectuant une série de mouvements bien orchestrés. Et les raccourcis ne payent jamais. Car la discipline signifie également être toujours vigilant et responsable de soi-même. Il est indispensable, par exemple, d'enfiler son équipement de sécurité avant de monter sur le pont pour prendre son quart. Or, il faut quinze minutes pour le mettre et quinze minutes pour l'enlever, toutes les 4 heures. Ces trente minutes sont prises sur le temps de sommeil et de repas : il serait tentant de sauter cette étape. Mais l'équipage compte sur vous pour être toujours « sur le pont » et obéir à un certain nombre de règles communes.

5 Anticiper les risques et les conséquences de ses réactions.

En mer, vous ne contrôlez pas les éléments qui vous entourent, comme le vent ou les vagues. La vitesse et la progression du bateau dépendent de votre capacité à anticiper l'évolution de ces éléments pour prendre les bonnes décisions. Si un orage approche, faut-il essayer de maintenir le cap pour tenter de le dépasser ou changer de direction (et rallonger le voyage de quelques miles) pour l'éviter ? Il n'est pas possible d'avancer en ligne droite entre Las Palmas et Sainte-Lucie : chaque minute, il faut prendre une nouvelle décision. Nous sommes constamment en quête d'un équilibre entre sécurité et vitesse, sur la base de notre capacité à anticiper ce qui va se passer et de l'impact possible de chacune de nos réactions.

6 Accepter de perdre de vue le rivage.

Après avoir passé une semaine en mer, quand une croûte de sel se forme sur la peau et que votre destination n'est toujours pas en vue, vous commencez à vous demander : « Dans quoi je me suis embarqué ? » puis : « Est-ce vraiment si important de gagner ? ». Pour éviter de se poser ces questions, il faut se reconnecter à ses valeurs. En se remémorant tout ce que vous avez accompli pour vous préparer à cette aventure et comment vous avez géré ce genre de situations dans le passé, vous pouvez retrouver la volonté de donner le meilleur de vous-même.

C'est seulement lorsque nous acceptons de laisser de côté nos habitudes, nos instincts et nos conventions sociales bien établies que nous pouvons pleinement nous faire mutuellement confiance et nouer de véritables relations.



Rick Bomer est le vice-directeur des ventes de Coalesse (Europe, Moyen-Orient et Afrique) et membre de l'équipage de Team Brunel, qui a remporté la course ARC 2015.

La plus grande leçon que j'ai retenue de cette course est qu'il faut du courage pour traverser l'océan, mais qu'il en faut encore plus pour le faire dans une telle promiscuité, dans un partage si intense des besoins physiques et émotionnels de chacun. Comme l'a dit Christophe Colomb : « Tu ne traverseras jamais l'océan si tu as peur de perdre de vue le rivage. ».

Et cette idée peut se transposer dans le monde de l'entreprise. Car ce n'est que lorsqu'on est prêt à perdre de vue ses habitudes, ses instincts et les conventions sociales qu'on peut faire réellement faire confiance à autrui pour s'y connecter en tant qu'être humain.

CHINA CHINA CHINA CHINA

LE MONDE DIRIGEANT EN CHINE

CRÉER LES CONDITIONS DE L'INNOVATION

En Chine, les entreprises se trouvent aujourd'hui à un carrefour entre traditions et nouvelles opportunités : au cours des 5 à 10 prochaines années, 3 millions de P-DG vont en effet devoir confier les rênes des entreprises qu'ils ont fondées à une nouvelle génération de cadres.





Entre 2007 et 2015, les entreprises chinoises ont augmenté leurs dépenses en R&D au niveau national de plus de 79 %.



Pour 42 % des entreprises chinoises, l'innovation est la priorité n° 1.



54 % des dirigeants chinois assument directement la responsabilité des efforts d'innovation.

Forts de leurs expériences, les P-DG vont devoir transmettre leurs connaissances à une nouvelle génération de dirigeants. Mais pionniers et successeurs savent que les entreprises chinoises font aujourd'hui face à de nouveaux défis : poursuivre leur croissance dans une économie nationale en profonde mutation et sur un marché international très compétitif. Selon une étude de PricewaterhouseCoopers, l'innovation est donc la priorité n° 1 pour 42 % des dirigeants chinois. 54 % des cadres exécutifs du pays sont ainsi directement impliqués dans des projets d'innovation. De plus, Strategy & Global Innovation 100 rapporte qu'entre 2007 et 2015, les entreprises chinoises ont augmenté les dépenses de R&D de plus de 79 %. Il n'est donc pas étonnant que l'innovation soit au cœur du plan stratégique quinquennal rendu public par le gouvernement en octobre 2015. Le mois précédent, cette volonté avait également été clairement affichée au cours de la première visite officielle du président chinois Xi Jinping aux États-Unis quand, accompagné de dirigeants chinois, il avait rencontré les grands patrons de la Silicon Valley.

« Comme leurs homologues du monde entier, les dirigeants chinois poussent leurs entreprises à devenir plus internationales, plus flexibles et plus innovantes », explique Élise Valoe, spécialiste du design chez Steelcase, qui a fait partie d'un groupe d'études ayant visité six villes chinoises pour étudier les bureaux de direction, faire des interviews, observer le quotidien des P-DG et en savoir plus sur la façon dont ils souhaitent travailler dans le futur. Suite à cette étude, Steelcase a organisé un concours invitant des designers venus de toute la Chine à répondre aux besoins des P-DG chinois en développant de nouveaux concepts de bureaux privatifs permettant d'opérer dans des conditions mouvantes et d'encourager l'innovation dans les entreprises (voir p. 72).



PRÉSERVER LES TRADITIONS, METTRE EN AVANT LA MARQUE

Au-delà d'un simple changement de stratégie, une accélération de l'innovation nécessite un meilleur accès à l'information, plus de collaboration et de flexibilité. Mais les P-DG chinois ont conscience qu'acquérir un avantage concurrentiel via l'innovation signifie aussi faire évoluer certaines traditions, notamment dans le domaine des interactions commerciales, où le maintien de l'harmonie et le développement du guanxi, système de relations personnelles qui a longtemps dominé le jeu d'influences de la vie industrielle en Chine, sont essentiels. Bien évidemment, les relations de confiance restent essentielles pour réussir. Mais dans le contexte international actuel, les P-DG ont aussi besoin de nouvelles compétences et de nouvelles technologies, ainsi que de nouveaux outils pour communiquer et collaborer plus rapidement et plus efficacement, en personne comme avec des homologues internationaux qu'ils n'ont peut-être jamais rencontrés physiquement. En réalité, selon l'étude internationale d'IBM sur les P-DG, les dirigeants chinois sont deux fois plus nombreux que leurs homologues européens ou nord-américains à considérer que la dimension internationale est aujourd'hui essentielle pour assurer des fonctions de direction.

Pourtant, comme dans de nombreux pays, les P-DG chinois travaillent souvent dans des bureaux traditionnels conçus pour incarner la marque et le statut hiérarchique sans pour autant répondre à leurs besoins ou aux défis auxquels ils font face aujourd'hui. Selon l'étude de Steelcase, la nouvelle génération de dirigeants remet en question cet état de fait et recherche des environnements professionnels mieux adaptés aux nouveaux modes de travail et encourageant l'innovation.

« Au cours de nos recherches, nous avons observé que les bureaux de direction en Chine sont très luxueux. Ils occupent des superficies importantes pour les réunions avec des clients, explique Élise Valoe. Mais, dans la plupart des espaces que nous avons visités, nous n'avons trouvé que peu d'installations permettant une collaboration efficace avec les équipes dirigeantes physiquement présentes, et encore moins avec des partenaires ou des collègues éloignés. C'est pourtant une dimension clé de l'innovation. »

Aujourd'hui, les P-DG commencent à comprendre que le mobilier traditionnel, un grand bureau de direction ou une immense table de conférence, représente tout autant une contrainte qu'un soutien dans le rôle de dirigeant et de preneur de décisions. Ils comprennent que, sans outil permettant de rendre l'information visible, les réunions dans leurs bureaux se limitent à des conversations sur un canapé ou autour d'une table basse. Ils réalisent qu'ils ont besoin d'une plus grande variété d'installations professionnelles, par exemple d'espaces équipés de tableaux blancs et d'outils numériques pour faciliter le partage d'informations et d'idées de façon rapide et cohérente.

La nouvelle génération de dirigeants chinois passe désormais plus de temps à collaborer de manière créative avec ses équipes et à insuffler une dynamique d'innovation dans ses entreprises : ils ont donc besoin d'installations plus efficaces et plus variées que celles proposées par les espaces traditionnels de direction.

QUATRE DIRECTIONS POUR INTENSIFIER LA PERFORMANCE

Sur la base de ces conclusions, les chercheurs de Steelcase ont identifié plusieurs axes de conception :



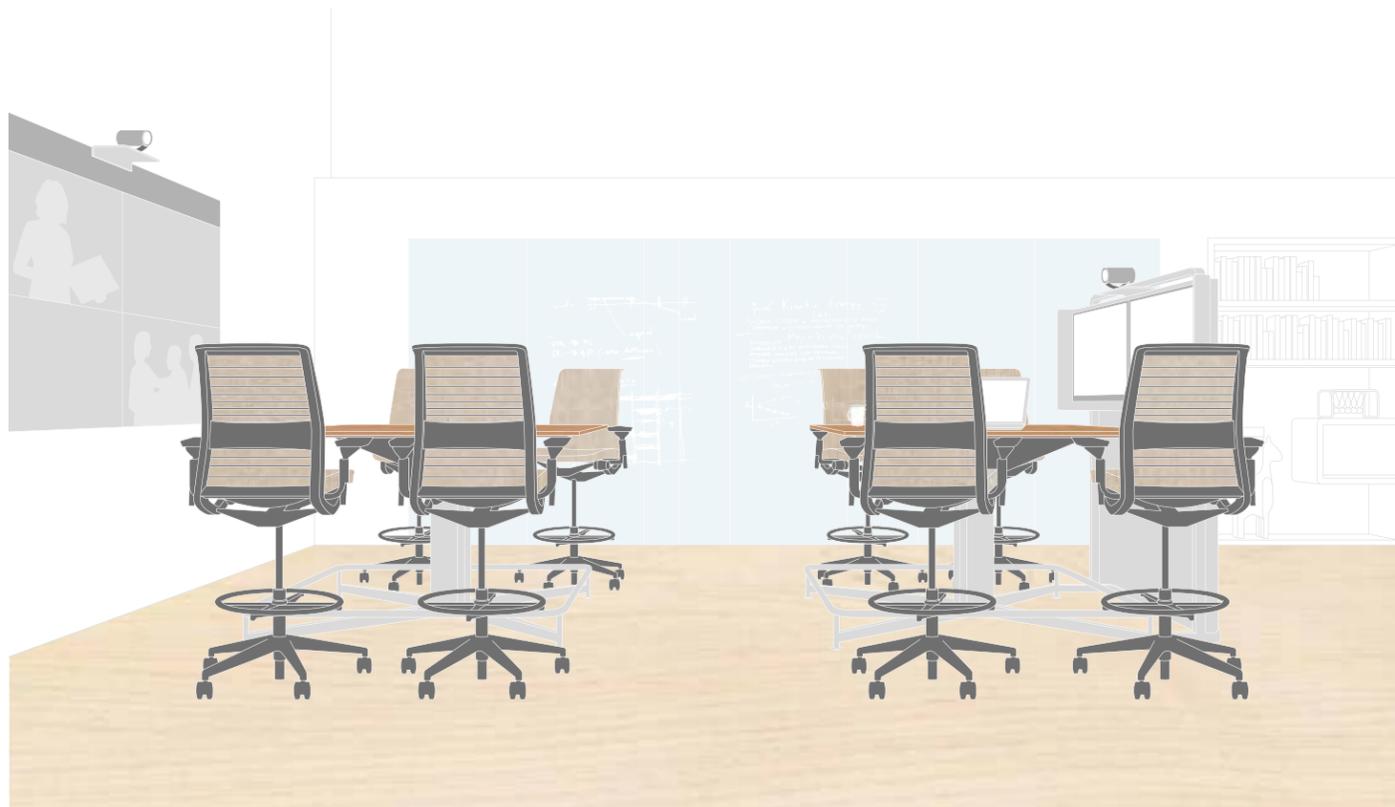
Créer de nouvelles façons de développer des relations avec ses clients et ses partenaires.

Les possibilités d'accueil peuvent augmenter la performance des dirigeants en simplifiant les réunions traditionnelles et en intégrant des outils de vidéoconférence pour rester en contact avec les partenaires éloignés. Le P-DG peut ainsi gagner la confiance et le guanxi aussi bien virtuellement que physiquement, tout en limitant le temps consacré aux réunions et à la socialisation.



Concevoir pour la transparence et l'apprentissage.

Pour stimuler l'inspiration et intensifier l'apprentissage, des outils technologiques avancés peuvent être utilisés au cours de sessions intensives de travail en binôme pour offrir des opportunités de collecter des informations et des idées auprès d'experts et de leurs pairs, sans perdre de temps, ni occasionner de dépenses de déplacement.



Encourager la collaboration, la co-création et une communication fluide avec les collaborateurs.

Remplacer ou compléter les emblématiques bureaux de direction avec des installations réduisant les distances entre les P-DG et les autres employés permet des conversations plus informelles et plus constructives. Des outils technologiques intégrés facilitent la collaboration dans les espaces de direction : ils encouragent la participation active et la communication horizontale avec les collaborateurs présents et éloignés, en offrant un accès démocratique aux outils et en permettant aux idées et aux informations de circuler plus librement et plus rapidement.



Renforcer le bien-être et le dynamisme des dirigeants.

Avec des emplois du temps chargés et de plus en plus fragmentés, les P-DG ont besoin de se régénérer pour pouvoir donner le meilleur d'eux-mêmes. Un espace refuge conçu pour permettre une variété de postures et d'activités de régénération peut ainsi remplacer la traditionnelle salle de sieste.

INVENTER LA PROCHAINE

COMPÉTITION DESIGN STEELCASE

GÉNÉRATION DE

ENJEUX

BUREAUX DE DIRECTION

EN CHINE

MODE DE PENSÉE CONVENTIONNEL

ROBARTS SPACES BEIJING : PREMIÈRE PLACE

Cette conception gagnante comprend un tapis roulant intégré au sol pour des promenades côte à côte, une cascade intérieure apaisante et une utilisation stratégique des espaces végétalisés afin d'encourager le mouvement et de ramener la nature à l'intérieur.



Pour stimuler la réflexion sur les environnements professionnels des jeunes P-DG chinois et développer de nouveaux concepts à partir de ses recherches, Steelcase a organisé un concours de design ayant pour but d'inventer la nouvelle génération d'espaces de direction en Chine.

Au final, 13 contributions ont été évaluées sur une échelle de 100 points, sur des critères comme l'exploitation des recherches dans la réponse apportée aux besoins des usagers ou la créativité générale.

Sélectionner les gagnants n'a pas été une chose facile. Chaque contribution a non seulement mis en œuvre « une idée nouvelle, mais aussi une réflexion et des solutions innovantes », explique Yao Yingjia, jurée du concours, vice-présidente et directrice de la conception de Lenovo en Chine. Tony Wang, directeur du design de IDEO Chine et juré, ajoute : « Tous les participants ont pris en compte le bien-être du client potentiel, pas seulement au niveau physique, mais aussi dans la façon dont l'espace peut influencer l'état mental. ».

**GENSLER
SHANGHAI :
DEUXIÈME
PLACE**

Au lieu de murs, Gensler utilise des écrans de verre incurvés et des meubles pour définir de façon spectaculaire des espaces de collaboration, de concentration et de socialisation.



En dépit du caractère unique de chaque contribution, « toutes remettaient en question, via divers aspects, la réflexion conventionnelle concernant les dirigeants, en particulier chinois, souvent pris au piège entre le monde traditionnel de la famille ou du contexte existant de l'entreprise et l'impulsion qu'ils veulent donner à leur entreprise », explique Michael Held, directeur du design pour Steelcase Asie Pacifique et troisième juré de la compétition. « Chaque contribution utilisait des données, des analyses et des éléments de recherches auxquels elle donnait vie à travers un espace et des applications permettant à un P-DG de travailler dans un environnement très concurrentiel tout en reflétant son entreprise et sa propre personnalité. C'est un élément très important des concepts proposés. »

La contribution gagnante, celle de Robarts Spaces, à Pékin, montre une compréhension approfondie de la nature changeante des besoins des dirigeants et des installations dans lesquelles la créativité et l'innovation ont le plus de chance de s'exprimer. Parce que des études ont montré que ces éléments encourageaient le mouvement, une cascade intérieure apaisante et l'utilisation stratégique de grandes plantes apportent une dimension naturelle. Les bénéfices professionnels des outils de vidéoconférence sont une autre dimension clé de ce projet. Une aire centrale de collaboration est équipée d'un grand écran haute définition. Sur le mur opposé, une peinture sert de toile de fond aux sessions de vidéoconférence. Des tables à hauteur réglable et un tableau blanc encouragent le mouvement pendant les réunions.

La deuxième place est revenue à Gensler, à Shanghai, qui a proposé un espace évolutif entièrement ouvert. Plutôt que de séparer les zones par des murs, les aires de collaboration, de concentration et de socialisation sont définies par des panneaux de verre incurvés et par le mobilier. Pour les besoins d'intimité, un « cocon » central propose un refuge temporaire pour la méditation et le repos. Faisant le lien entre les cultures professionnelles du passé et du futur, AGIA Group China, à Shanghai, a remporté la troisième place avec un concept conservant des éléments traditionnels tout en mettant l'accent sur l'importance croissante des outils numériques, de la transparence et de la collaboration.

Pour montrer la disponibilité des P-DG, l'entrée principale du bureau propose une installation collaborative, avec un écran en ornements chinois orienté de façon à offrir à la fois ouverture et protection. À l'intérieur, un espace lounge équipé d'outils numériques propose un environnement accueillant pour les discussions informelles, le brainstorming, les conférences téléphoniques et la socialisation. Enfin, le projet inclut une installation pour des réunions formelles et les sessions de vidéoconférence ainsi qu'un espace fermé pour le repos et les conversations privées. ●



**AGIA GROUP
CHINA :
TROISIÈME
PLACE**

Cette conception conserve des éléments traditionnels tout en reflétant l'importance croissante de l'intégration de la technologie, de la transparence et des processus plus collaboratifs.



Renaissance du bureau

—
Rendre l'expérience professionnelle plus humaine

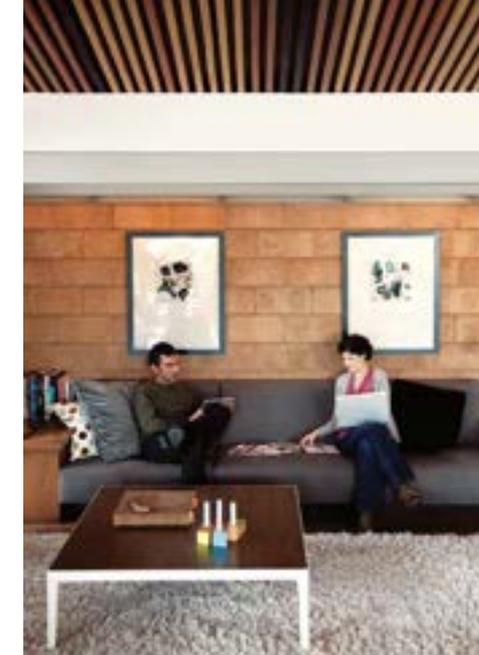
Renaissance du bureau

En bref

Les employés d'aujourd'hui rejettent les mornes océans d'uniformité que sont devenus les bureaux. Ces univers monotones, normalisés par souci d'efficacité, nuisent à l'inspiration, à l'expression personnelle et aux interactions sociales.

Ce rejet conduit les entreprises à repenser leurs espaces de travail pour passer d'une simple attention portée à l'efficacité à une approche pluraliste prenant en compte le bien-être physique, cognitif et émotionnel de leurs employés.

Mettre en place des destinations variées mêlant design, matérialité et performance permet aux individus de choisir où et comment ils veulent travailler. Ces destinations doivent garantir des expériences de travail plus humaines tout **en offrant les outils et les ressources indispensables aux tâches à accomplir.**



Renaissance du bureau

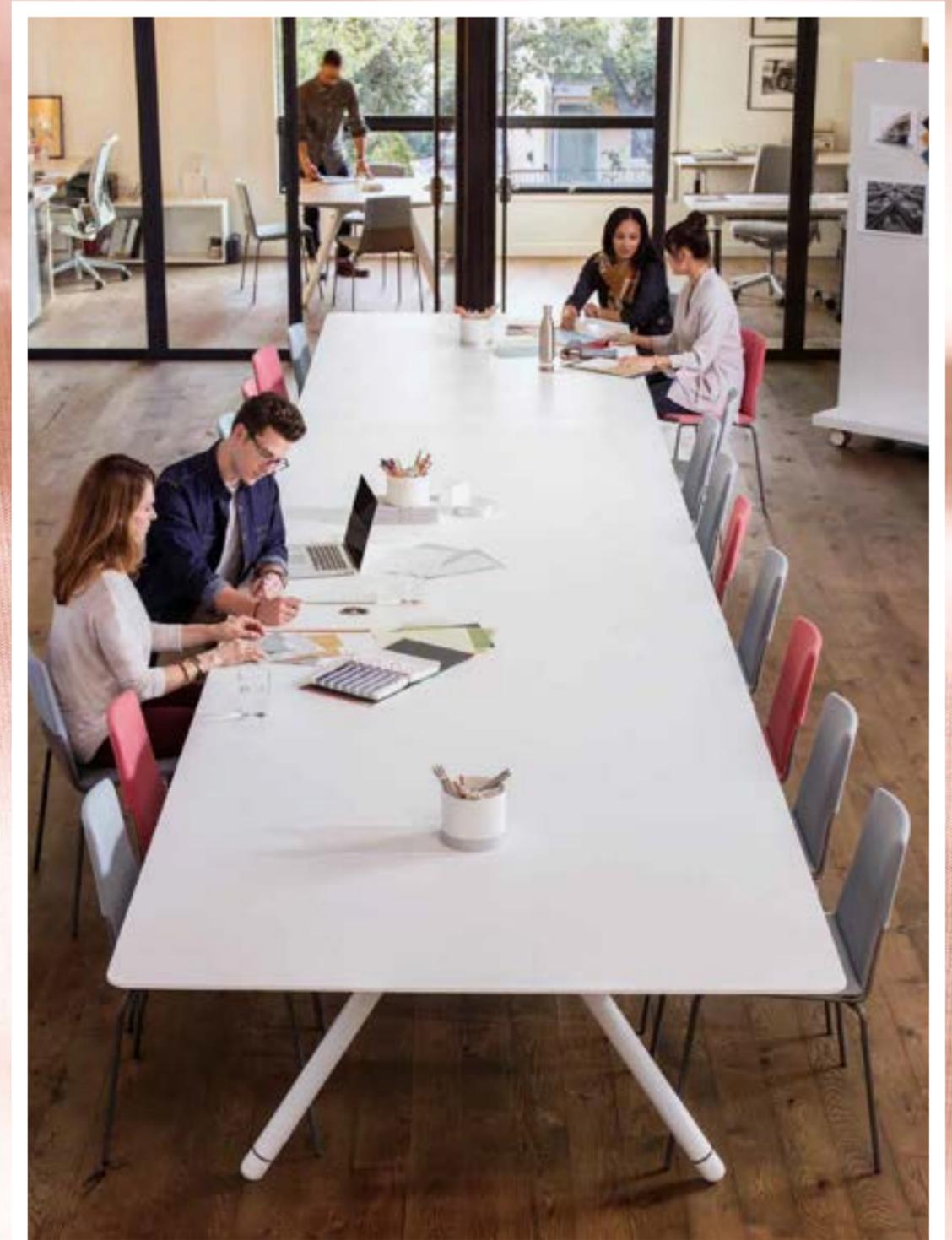
Il n'aura pas fallu attendre longtemps après l'introduction des smartphones et du Wi-Fi pour que les experts de l'espace de travail proclament la mort annoncée du bureau. Si les nouvelles technologies permettent de travailler n'importe où, raisonnaient-ils, les bureaux perdront forcément de leur pertinence.

En réalité, la grande majorité des employés a toujours besoin de se rendre au bureau... tout simplement parce que le travail, par essence, est un comportement social. Et même les employés équipés d'appareils mobiles dernier cri continuent d'aller au bureau pour deux raisons principales : rester connectés avec les autres et accéder à des outils qu'on ne peut pas transporter. Le bureau n'a ainsi pas complètement disparu. Il évolue pourtant en quelque chose de radicalement différent.

« Les employés rejettent les bureaux qui mettent l'accent sur l'uniformité et la normalisation, explique James Ludwig, directeur international du design chez Steelcase. Ils veulent être inspirés par des environnements qui stimulent leur créativité et profiter d'outils technologiques qui leur facilitent la vie au lieu de la compliquer. Les designers ont assisté à la naissance de cette tendance il y a quelques années déjà. Aujourd'hui, celle-ci se répand à un rythme accéléré. »

Pour comprendre pourquoi et comment le bureau évolue, et découvrir comment les entreprises peuvent transformer leurs propres espaces, 360 Magazine s'est entretenu avec les membres du studio de création de Steelcase. Basée en Europe, en Asie et en Amérique du Nord, cette équipe internationale a non seulement identifié les signes avant-coureurs de cette nouvelle approche, mais elle a aussi contribué à offrir une perspective radicalement différente de la conception de l'espace de travail en mettant l'humain au centre et en répondant aux besoins de bien-être émotionnel, physique et cognitif des employés.

Le bureau n'a ainsi pas complètement disparu. Il évolue pourtant en quelque chose de radicalement différent.



Un rejet universel

Des attitudes négatives par rapport au bureau ont fait leur apparition dans la culture populaire des années 1990 en Amérique du Nord : par exemple, avec la bande dessinée Dilbert dans laquelle Scott Adams, son créateur, se moquait de l'espace de travail. Peu de temps après, une série télévisée faussement documentaire, « The Office », créée au Royaume-Uni, a été diffusée aux États-Unis, en France, en Allemagne, au Canada, en Israël, au Chili, en Suède et en Chine, témoignant d'une rébellion générale contre le bureau traditionnel. Le bureau est alors devenu synonyme de vies gâchées dans l'uniformité d'espaces mornes et sans âme.

Au début des années 2000, les start-up technologiques ont été parmi les premières à apporter des changements si radicaux à leurs espaces de travail que de nombreux commentateurs y ont vu un effet de mode. Si les grandes tables communes et le style « do-it-yourself » ont sans nul doute été une nécessité pour des créateurs d'entreprises manquant de liquidités, la dimension informelle et créative a touché une corde sensible chez de nombreux employés. Les tables de ping-pong, les toboggans et les petits trains ont également apporté un aspect ludique, suggérant que le travail pouvait être bien plus qu'une machine dénuée de sens. Il pouvait même être amusant.

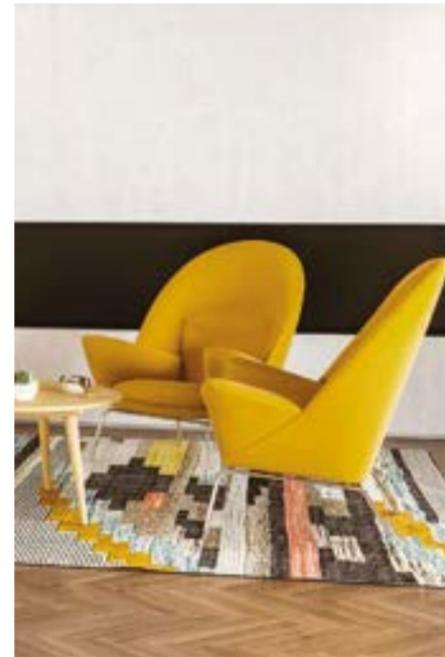
Les espaces de ces jeunes entreprises donnaient le signal d'un mouvement qui allait prendre de l'ampleur dans la décennie suivante. Après des années de lassitude croissante face aux océans d'uniformité que les bureaux étaient devenus, les employés attendaient autre chose. Ils veulent désormais plus d'autonomie, la possibilité de s'exprimer et la liberté de choisir où et comment travailler. Les nouvelles technologies ont ainsi permis à de nombreux employés de quitter le bureau aussi souvent que possible pour s'installer dans des espaces alternatifs.

Dans un premier temps, cela semblait une excellente idée. Quitter le bureau pour travailler depuis un café branché était le rêve de tous. Jusqu'à ce que ce rêve ne devienne réalité. Car les employés se sont vite rendu compte que les banquettes des cafés ne sont pas si confortables qu'elles en ont l'air et qu'on ne peut pas y étaler ses affaires. Le travail à distance a ses avantages, mais uniquement de façon temporaire. En réalité, le rapport sur l'état des espaces de travail américains de Gallup montre que les individus travaillant à distance pendant 20 % ou moins de leur temps sont aussi les plus engagés. Cette étude révèle également que des niveaux élevés de télétravail (plus de 20 % du temps) sont corrélés à de hauts niveaux de désengagement. L'enthousiasme pour le télétravail serait-il tempéré par le besoin sous-jacent d'espaces offrant un confort aussi physique qu'émotionnel et où il est facile de travailler ? Ce besoin non satisfait a cependant conduit les employés à chercher une meilleure solution.

« Les employés veulent être inspirés par des environnements qui stimulent leur créativité et profiter d'outils technologiques qui leur facilitent la vie au lieu de la rendre plus difficile. »

James Ludwig, vice-président, Global Design





Un mouvement culturel

C'est ainsi qu'a débuté la renaissance du bureau. Comme tout mouvement culturel, qu'il s'agisse des Lumières du XVII^e siècle ou du mouvement contemporain favorisant la consommation « locale », il n'est pas toujours facile d'identifier un changement dont on fait soi-même partie. Car bien souvent, les choses évoluent peu à peu autour de vous, graduellement pour commencer, jusqu'à ce que soudainement tout semble différent.

Les designers et les chercheurs de Steelcase étudiant cette renaissance de l'espace de travail ont identifié plusieurs forces encourageant ce mouvement :

1. Les lieux de travail et les manières de travailler ont changé

Les progrès rapides de la technologie ont permis de travailler n'importe où, à n'importe quel moment. Il est évident que l'ancien modèle - un employé travaille presque exclusivement à son poste individuel - ne correspond plus à la façon dont on travaille aujourd'hui.

2. La créativité a pris de l'importance

La pression pour une plus grande compétitivité et une croissance soutenue a conduit les entreprises à mettre l'accent sur la créativité et sur un nouveau processus d'innovation basé sur le travail d'équipe. « Enfreindre les règles et bouleverser les habitudes permet de faire naître de nouvelles idées », remarque Bruce Smith, directeur du design international. De nombreux environnements de travail ne donnent pas la priorité aux espaces favorisant la collaboration créative.

3. La guerre pour attirer et fidéliser les talents

Les employés possédant les compétences les plus convoitées du XXI^e siècle et pouvant aider les entreprises à innover et à se développer sont une denrée rare. Ils choisissent souvent les entreprises leur offrant le poste le plus enrichissant et les meilleures conditions de travail. Ils rejettent tout ce qui les fait se sentir comme le rouage d'une machine. Il faut savoir attirer les nouveaux employés et retenir ceux et celles déjà présents.

4. Le désengagement des employés est préoccupant

Plus d'un tiers des employés des 17 économies les plus importantes au monde sont désengagés, selon l'étude « L'engagement et l'espace de travail dans le monde » menée par Steelcase et l'institut de recherches Ipsos (www.steelcase.com/globalreport). L'étude a révélé que les employés les plus désengagés étaient aussi les plus insatisfaits de leur environnement de travail, invoquant un manque de contrôle sur leur espace de travail et leur manière de travailler. Les lieux de travail particulièrement uniformes ne favorisent pas l'autonomie. C'est un véritable problème pour des entreprises cherchant à gagner en flexibilité et en résilience.

5. La technologie tient ses promesses

Les équipements technologiques personnels sont une révolution pour le bureau. Les individus sont habitués à une technologie qui les aide à mieux conduire, à gérer leurs appareils ménagers à distance, à marcher plus, à s'asseoir droit ou à rester davantage en contact avec leurs amis et leur famille. Puis, ils arrivent au bureau où la technologie existe en grande partie à travers les ordinateurs ou les appareils mobiles, et personne n'a pensé à l'intégrer à l'environnement physique pour les aider à passer une meilleure journée de travail. Mais lorsqu'elle est astucieusement intégrée dans les murs, les sols et le mobilier, la technologie tient sa promesse et rend l'expérience de travail plus centrée sur l'humain (voir « Favoriser le bien-être », page 115).

Les réactions anti-corporate

Toutes ces forces convergent pour faire comprendre aux individus comme aux entreprises que quelque chose de fondamental doit changer. « Dans les écosystèmes, les organismes évoluent parce que le statu quo est bouleversé, explique James Ludwig. Dans le cas du bureau, on assiste à un retour de flamme « anti-corporation », à cause du mot « corporation » qui laisse entendre que l'espace aurait été créé pour le bénéfice de l'entreprise et non de ses employés. Cela remet en question tout le système. En termes de design, cela signifie qu'il faut répondre aux besoins de l'entreprise sans pour autant délaissier les besoins des êtres humains. »





Une connexion émotionnelle

Pour répondre à cette problématique, certaines entreprises choisissent du mobilier tiré de l'habitat pour apporter une dimension plus informelle, un confort émotionnel et une apparence unique. En effet, les entreprises, tout spécialement les start-up, « veulent du mobilier qui dure le temps de leurs baux, qui ont tendance à devenir de plus en plus courts » explique l'American Society of Interior Designers dans l'une de ses récentes newsletters. Mais le mobilier tiré de l'habitat a aussi des inconvénients en termes d'environnement : des produits conçus pour une utilisation familiale ne résistent pas longtemps aux exigences du travail. Avec une durée de vie plus courte et une prise en compte moindre de la recyclabilité, ils ne tardent pas à encombrer les décharges.

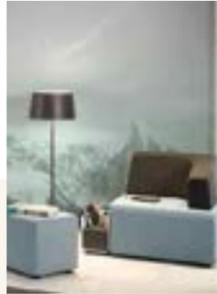
Certaines entreprises, inspirées par les start-ups, explorent également une complète ouverture dans un désir de communiquer plus de transparence. Mais dans ce cas, on oublie le besoin humain de solitude et d'intimité, essentiel au bien-être émotionnel et cognitif. « Dans un environnement entièrement ouvert, je ressens un sentiment d'espace mais je manque de possibilité d'intimité », remarque Bruce Smith.

Les participants à l'étude sur l'engagement menée par Steelcase et Ipsos ont confié aux enquêteurs ce qu'ils voulaient voir changer le plus dans leur espace de travail : le manque d'intimité était le problème le plus courant. « Le bruit ambiant est une source de distraction, écrit ainsi un employé. Il est difficile de se concentrer et d'entendre ce qu'on nous dit au téléphone. » Un autre souhaite « un espace plus privatif... pour travailler sans être distrait par les autres ». Les introvertis comme les extravertis demandent aujourd'hui des options permettant de s'échapper et de mieux se concentrer.

Notre équipe de designers a aussi remarqué que le désir de confort émotionnel conduit parfois certains employés à faire des choix ne prenant pas en compte leur confort physique ou leur performance. Par exemple, un café a peut-être une atmosphère agréable, mais ce n'est pas nécessairement l'environnement idéal si ses sièges sont durs, ses tables trop petites et les prises électriques en nombre insuffisant. « Je ne pense pas que nous cherchions à retrouver notre salon au travail, ajoute Bruce Smith. Je crois que nous voulons des espaces chaleureux et pratiques, qui stimulent notre créativité. »

Comme pour tout problème complexe, il n'existe pas de réponse unique pour tous les individus et toutes les entreprises. Cherie Johnson, directrice du design international, recommande ainsi aux entreprises de considérer « un aménagement ciblé ». « Il faut comprendre comment et pourquoi les individus utilisent un espace afin de créer des environnements clairs, simples et ciblés », explique-t-elle.





Les milieux de travail alternatifs adjacents aux postes de travail individuels offrent des options de collaboration formelle et informelle.

« Je ne pense pas que nous voulons retrouver notre salon au travail. Je pense que nous voulons des espaces chaleureux et pratiques, qui stimulent notre créativité. »

Bruce Smith, directeur, Global Design



Installez des prises dans des espaces informels où les individus préfèrent souvent travailler et où elles font généralement défaut. Les câbles Thread™ ultra-minces se posent sous les moquettes et s'intègrent facilement à l'espace, fournissant de l'électricité à du mobilier et à des appareils, sans impact sur le trafic piétonnier.





Comment y parvenir ?

La renaissance des espaces de travail est un mouvement qui reconnaît le rôle essentiel des émotions humaines au travail. Traditionnellement, le travail est considéré comme une activité logique et rationnelle, dans laquelle les émotions pourraient influencer négativement la prise de décision. Mais aujourd'hui, de nouvelles recherches éclairent la connexion entre émotions, cognition et confort physique : elles valident l'importance des émotions humaines dans la réussite professionnelle. Les découvertes des neurosciences éclairent également d'un jour nouveau ce qui motive les individus. Les critères traditionnels d'évaluation de l'espace de travail, comme le coût immobilier et la productivité, sont ainsi remis en cause par une meilleure compréhension des comportements humains.



Le design en faveur du bien-être

Les chercheurs et les designers de Steelcase ont ainsi étudié les connexions sous-jacentes entre les dimensions émotionnelles, physiques et cognitives du bien-être. « Mais le problème est que les bureaux ont été conçus pour répondre à d'anciens objectifs centrés sur l'efficacité. L'être humain a été oublié en chemin. Cela a donné naissance à des environnements de travail froids et stériles qui n'aident pas à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés », note Cherie Johnson. Et d'ajouter : « Considérer l'espace sous l'angle du bien-être permet d'adopter une approche holistique et humaniste. »



Préparer le cerveau pour mieux penser

Répondez aux besoins de concentration et de régénération avec des espaces où les individus et les équipes peuvent réfléchir, se concentrer, résoudre des problèmes et développer de nouvelles idées.

Les espaces conçus pour promouvoir les interactions sociales peuvent ainsi contribuer à stimuler le cerveau et à encourager la créativité.

Donnez aux individus les moyens de se décharger facilement de toutes les informations enregistrées pour ne pas saturer les cerveaux.

Réduisez la menace de la « pensée collective » en répondant aux besoins d'intimité et de solitude des individus pour qu'ils puissent assimiler des informations, se faire leur propre opinion et devenir de meilleurs collaborateurs.

Permettez aux individus de pratiquer la pleine conscience afin de développer des forces cérébrales leur permettant de rester concentrés et présents sur la tâche en cours.

Intégrez des capteurs, des technologies informatiques de grande échelle et d'autres appareils pour faciliter le travail.

Améliorer la vitalité

Encouragez la mobilité tout au long de la journée pour stimuler la vigueur physique et mentale.

Favorisez une série de postures qui aident à se sentir à l'aise et plein d'énergie.

Proposez des positions assises ergonomiques et actives pour que les individus puissent bouger et changer de postures et éviter ainsi raideur et douleur, surtout si la mobilité n'est pas inhérente à leur tâche.



Prenez en compte les émotions d'autrui pour stimuler la motivation et l'engagement

Nourrissez un sentiment d'appartenance et favorisez les liens solides entre les individus.

Mariez intelligemment les espaces de socialisation et de collaboration à des espaces individuels et propices à la régénération.

Prévoyez des moments de repos tout au long de la journée pour aider les individus à faire face aux facteurs de stress qui augmentent la production de cortisol et d'autres hormones entravant le corps et l'esprit.

Aidez les employés à voir le lien qui les relie à l'entreprise et à donner ainsi un sens à leur travail.





Pour concevoir des espaces facilitant l'interconnectivité des émotions, du bien-être physique et de la capacité à penser et à résoudre des problèmes, le studio de création de Steelcase propose six stratégies permettant d'obtenir le bon équilibre :

Démocratisez l'espace

Comme dans un écosystème naturel, créez des espaces pour différents modes de travail que les individus peuvent choisir, indépendamment de leur niveau hiérarchique dans l'entreprise.

Soutenir les besoins d'intimité

Équilibrez le désir d'ouverture et le besoin de solitude. Créez des espaces qui encouragent la concentration et la régénération.

Invitez à la personnalisation

Créez des espaces semblant avoir été faits sur mesure pour l'entreprise et les individus. Mettez en avant l'expression personnelle et l'authenticité par rapport à la standardisation.

Encouragez le changement de postures et le mouvement

Incorporez des espaces permettant aux individus de travailler dans la posture de leur choix (allongé, debout, accroupi, en marche ou assis).

Mettez-vous au service de la performance

Les espaces les plus accueillants et les plus stimulants doivent aider à faire des progrès significatifs. La technologie doit faciliter la collaboration, encourager le mouvement et simplifier la concentration. Aidez chacun à trouver son endroit préféré pour accomplir une tâche et à donner son avis sur les espaces qui fonctionnent le mieux (voir Favoriser le bien-être, page 115).

Inspirez-vous de la nature

Au-delà des plantes vertes (qui sont importantes), préférez les variations à l'uniformité. Incorporez des matériaux naturellement complexes, ainsi qu'une diversité de formes, de motifs et de textures.



Les espaces informels conçus pour promouvoir les interactions sociales peuvent ainsi contribuer à stimuler le cerveau et à encourager la créativité.



Les éléments qui permettent la personnalisation et faits sur mesure pour l'organisation et l'individu aident à nourrir un sentiment d'appartenance.

Le siège LessThanFive par Coalesse est entièrement personnalisable. Optez pour un coloris, ajoutez un dégradé, choisissez une finition, ou téléchargez un design graphique tout à fait unique pour qu'il reflète votre marque ou votre personnalité.



Des matériaux comme le plaqué chêne et une peinture Lux permettent de personnaliser et de créer une ambiance authentique.





Intégrez la technologie, telle que les solutions media:scape®, pour faciliter le travail et le travail collaboratif.



L'ambiance d'un café et une vue sur l'extérieur sont deux choses que les individus préconisent souvent lorsqu'ils sont à la recherche d'un lieu d'inspiration pour travailler. Un espace café bien conçu peut être l'endroit idéal pour rencontrer d'autres personnes ou travailler seul.



L'utilisation de matériaux naturels, la pluralité des formes, motifs et textures favorisent une expérience de travail plus centrée sur l'humain.



« Il faut comprendre comment et pourquoi les individus utilisent un espace et créer des environnements clairs, simples et ciblés. »

Cherie Johnson, directrice, Global Design



Des espaces qui invitent à des moments de repos tout au long de la journée peuvent aider à mieux gérer le stress.



Équilibrez le désir d'ouverture et le besoin de solitude. Ajoutez des espaces de régénération.



Les employés cherchent souvent un espace de travail plus confortable et stimulant qui leur permette de changer de postures et un environnement plus détendu où ils peuvent être eux-mêmes pour travailler seul ou rencontrer leurs pairs.

La substance plus importante que le statut

« Les meilleurs environnements sont ceux qui proposent plusieurs possibilités dans une culture permettant aux employés de choisir librement. Dans un monde désormais attentif aux pratiques de consommation, les individus préfèrent la substance au statut. La personnalisation enrichit les choix, encourage l'expression et invite les consommateurs à devenir des participants du processus de fabrication », souligne John Hamilton, directeur du design de Coalesse.



« Les employés veulent se sentir connectés avec les espaces où ils travaillent, ils veulent des espaces qui leur ressemblent plutôt que des lieux qui leur semblent imposés. »

James Ludwig, vice-président, Global Design

« La renaissance du bureau, remarque James Ludwig, est bien plus qu'une mode ou un mouvement artificiel. Les individus veulent plus de connexions émotionnelles, ils veulent exprimer leur créativité et leur authenticité, ajoute-t-il. C'est bien autre chose qu'ajouter une table de ping-pong ou des sièges chinois provenant d'un marché aux puces. Ils veulent se sentir connectés avec les espaces où ils travaillent, ils désirent des environnements qui leur ressemblent plutôt que des lieux qui leur semblent imposés. »

Même si les époques de transformation culturelle peuvent parfois sembler difficiles et stressantes pour les parties prenantes, cette renaissance peut ouvrir la voie à de nouvelles opportunités qui redonneront du sens au travail et permettront aux entreprises d'être plus efficaces que jamais.

Les Européens du XVII^e siècle savaient-ils qu'ils étaient en train de vivre une renaissance ? Ce n'est que rétrospectivement que nous voyons à quel point cette période a façonné notre idée de l'humanité. De même, nous ne pouvons pas savoir aujourd'hui comment ce mouvement va redéfinir la façon dont nous considérons le travail et l'espace professionnel. Mais qu'il s'agisse d'un simple rejet ou d'une véritable renaissance, l'espace de travail se transforme aujourd'hui inexorablement pour faire plus de place à l'humain et aux émotions.





Injectez de la personnalité et favorisez l'expression de soi dans l'espace par la couleur et l'ajout de touches personnelles.

Mettez à disposition un cadre propice à la concentration qui permette d'adopter une série de postures et favorise le mouvement pour stimuler la vigueur physique et mentale.



L'impact de la renaissance du bureau

Réflexions du studio de design Steelcase



« Nous avons mis à la disposition de nos employés des outils leur permettant de travailler quand et où ils veulent. Cette liberté leur permet de choisir les espaces où ils veulent travailler pour accomplir une tâche spécifique. Elle leur permet également de faire des expériences et d'essayer différents lieux et différents modes de travail. »

JOHN HAMILTON
Directeur du design, Coalesse



« Sans idées nouvelles à proposer, vous échouerez. Mais comment faire quand l'ancienne méthode pour innover ne fonctionne plus. Dans les années 1980 et 1990, il y avait une marche à suivre : si vous respectiez toutes les étapes, on s'attendait à ce que vous trouviez les bonnes solutions. Aujourd'hui, les entreprises qui veulent rester compétitives doivent travailler différemment. »

BRUCE SMITH
Directeur du design international, Steelcase Inc.



« Aujourd'hui, les nouveaux diplômés quittent l'environnement libre, enthousiasmant et stimulant de l'université pour se caser dans des entreprises traditionnelles et interchangeables : c'est inacceptable. De plus en plus d'employés affirment d'ailleurs qu'ils ne sont pas mariés à leur entreprise, s'ils n'aiment pas y travailler, ils iront voir ailleurs. »

JOHN SMALL
Directeur du design, Steelcase, Europe, Moyen-Orient et Afrique



« On ne travaille pas que pour l'argent. On travaille aussi pour donner du sens à sa vie. Or l'engagement est le reflet quasi direct du niveau d'autonomie. Si vous vous sentez impuissant, vous baissez les bras. »

MARKUS MCKENNA
Directeur de la conception pour Turnstone et Steelcase Education



« Le travail est aujourd'hui physiquement et cognitivement plus exigeant : les environnements professionnels doivent permettre de mieux gérer le stress. Dans la région Asie-Pacifique, la densité peut contribuer à ce problème et bien que l'on ne soit pas en mesure de la réduire, on peut chercher à améliorer l'expérience des individus au travail. »

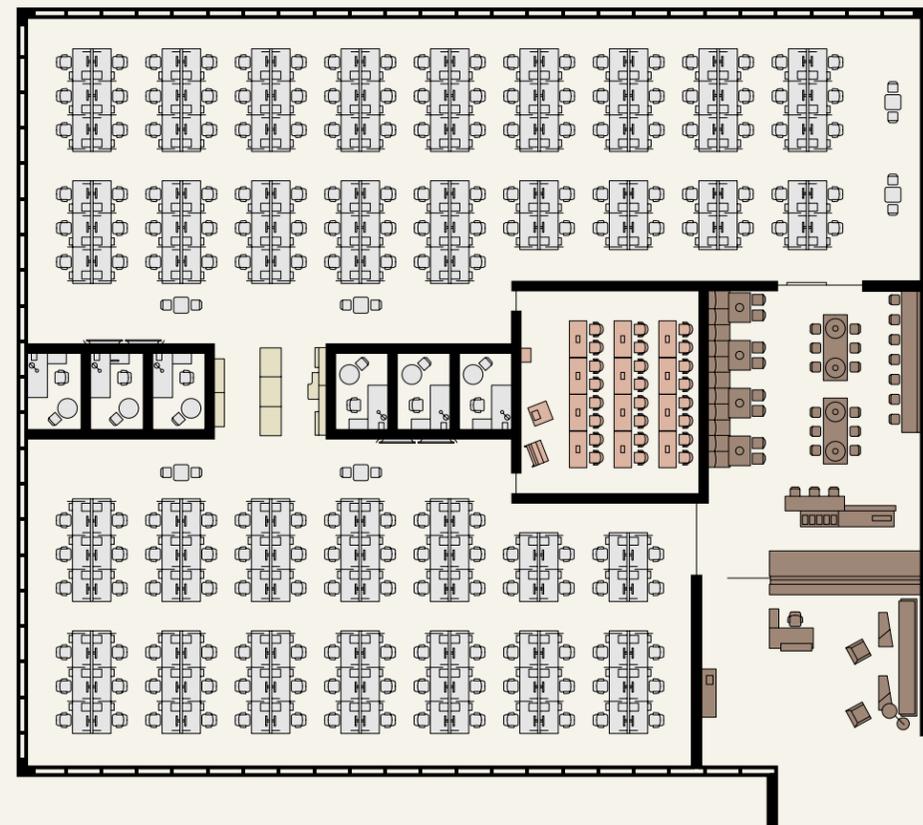
MICHAEL HELD
Directeur du design, Steelcase Asie-Pacifique

Comment opérer un changement dans votre lieu de travail ?

L'approche standardisée de la conception du lieu de travail adoptée par de nombreuses entreprises aujourd'hui a créé des espaces peu inspirants rejetés par les employés. Cette rébellion oblige les entreprises à repenser leurs lieux de travail et à adopter une approche fondamentalement différente.

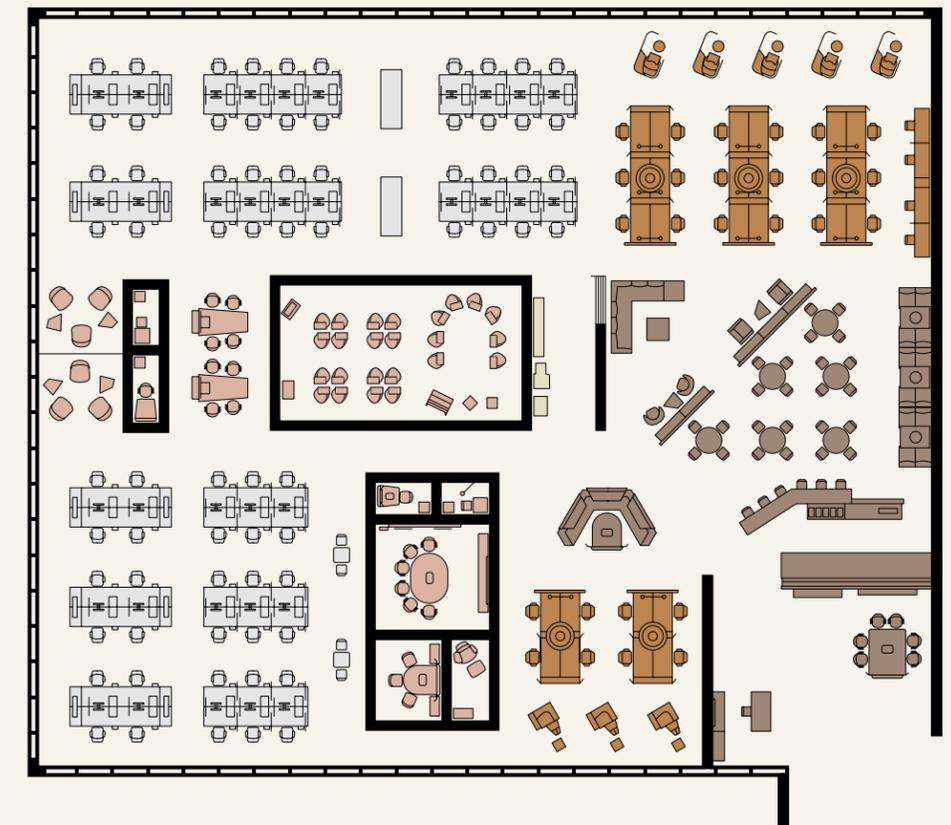
Les plans de sol ci-dessous montrent comment vous pouvez transformer un plan de sol traditionnel en un lieu de travail inspirant et motivant en tenant compte du bien-être émotionnel, cognitif et physique des employés.

Avant



Traditionnellement, les bureaux étaient concentrés sur l'uniformité et les normes. La majorité de l'espace était consacrée à des postes de travail individuels, séparés en départements, où les individus passaient la majeure partie de leur temps à travailler seuls. La cafétéria a permis de leur apporter un lieu où déjeuner, et de grandes salles de réunion ont été utilisées principalement pour la collaboration informative.

Après



En réduisant le nombre de postes de travail individuels dédiés et en créant un écosystème d'espaces, les employés ont maintenant la liberté de choisir comment et où travailler.

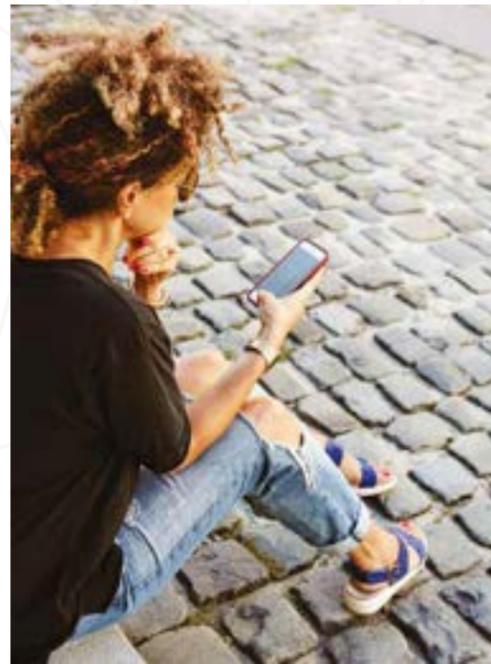
Le social hub, qui se résumait auparavant à une cafétéria, ne se contente plus d'être un espace de restauration puisqu'il est désormais un lieu pour se rencontrer et collaborer.

Un camp nomade - placé volontairement à proximité du social hub - vient soutenir les comportements mobiles émergents. Les espaces supplémentaires offrent aux employés nomades un endroit pour travailler seuls ou en groupe. Ils peuvent voir et être vus de leurs pairs ou préférer une installation privative pour la concentration.

Le quartier des résidents comprend des espaces pour les managers dans l'espace ouvert pour encourager l'apprentissage et la résolution rapide des problèmes.

Le centre de ressources offre aux employés un espace pour stocker en toute sécurité des manteaux et des sacs et accéder à des outils de réunion.

Les espaces partagés de réunion offrent un système de salles facilitant la collaboration générative, informative et évaluative.



Favoriser le bien-être

Pourquoi les espaces intelligents et connectés améliorent l'expérience au travail.

S'ils pouvaient apprendre de nos voitures, les bureaux seraient de bien meilleurs espaces. En effet, dans les véhicules les plus modernes, les technologies embarquées ont rendu la conduite plus simple, plus sûre et plus amusante. Des capteurs signalent par exemple la présence d'un camion dans l'angle mort ou un choc imminent avec un autre véhicule pendant une marche arrière. Certaines voitures permettent même au conducteur de lâcher le volant en toute sécurité. Et le Wi-Fi embarqué devient de plus en plus courant. En définitive, les voitures sont désormais plus qu'un simple moyen de transport : elles nous aident à mieux conduire.

Mais la technologie ne pourrait-elle pas également nous aider à penser mieux et à nous sentir mieux au travail ?



« Les outils technologiques sont de plus en plus intégrés pour aider chacun à mieux travailler et rendre les espaces de travail encore plus pertinents. »

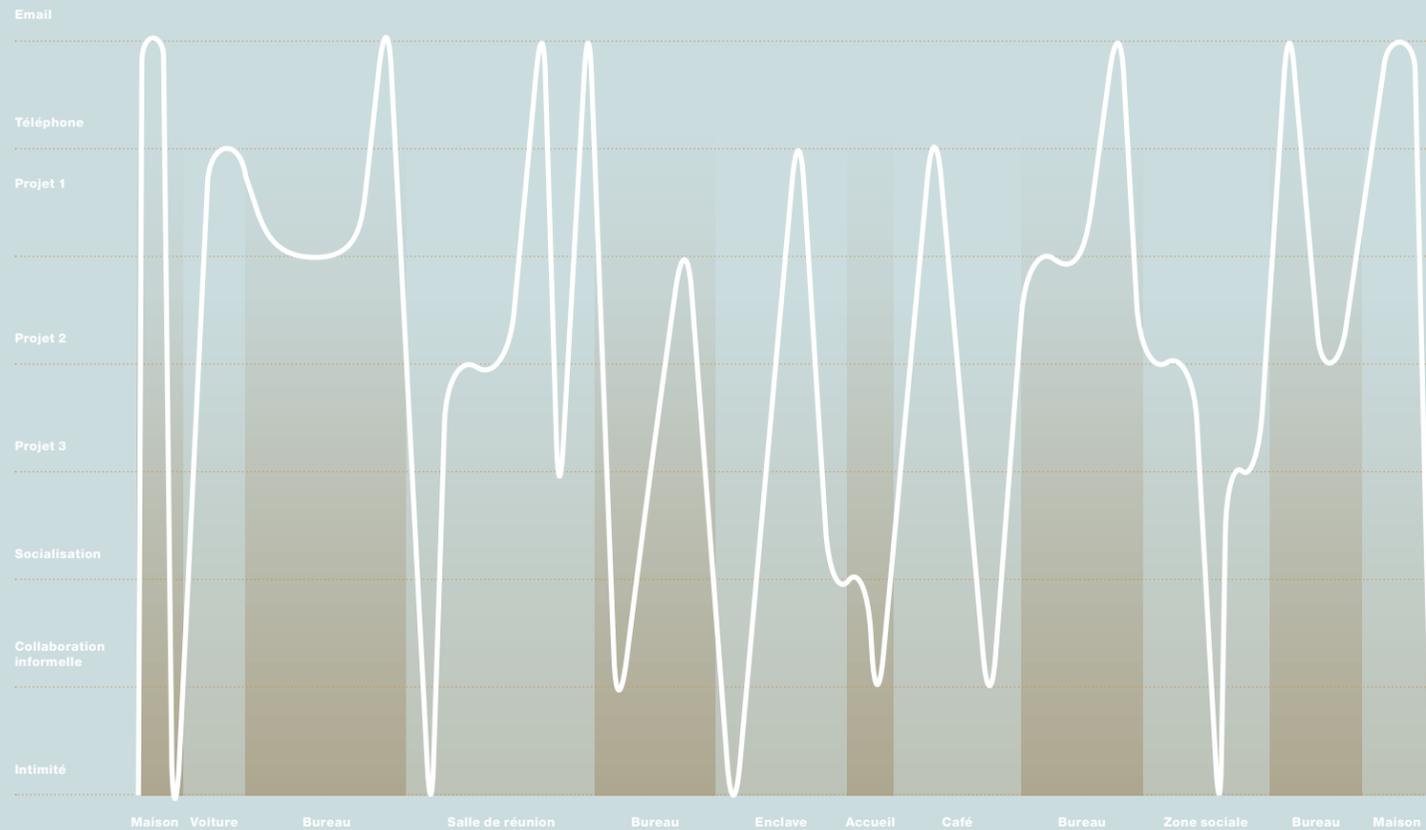
Allan Smith, vice-président, Global Marketing

« Aujourd’hui, de nombreuses personnes conduisent des voitures connectées mais travaillent dans des espaces déconnectés, explique Allan Smith, vice-président du marketing international de Steelcase. On a en effet eu tendance à croire que la technologie allait rendre les bureaux obsolètes. C’est en fait l’inverse qui se produit : les outils technologiques doivent donc être de plus en plus intégrés pour aider chacun à mieux travailler et rendre les espaces de travail encore plus pertinents. » Selon Allan Smith, des réseaux de capteurs ainsi que d’autres technologies intégrées à l’environnement contribueront bientôt à faire du travail une expérience plus agréable... et surtout plus humaine.

Mise au service des employés, des équipes et des entreprises, la technologie aidera chacun à gérer le sentiment de surcharge de plus en plus couramment ressenti au travail, en raison de l’intensification des tâches et de l’accélération des transformations. Elle permettra aussi aux entreprises de concevoir des espaces que les employés choisiront plutôt que d’avoir l’impression qu’ils leur sont imposés.



Visualisation d'une journée type



Les employés, qui avaient jusqu'à présent l'habitude d'être rattachés à un seul projet, se retrouvent désormais pris entre différentes équipes et différentes missions, passant sans cesse d'une

tâche à une autre, d'un mode de travail à un autre, naviguant à vue dans une accumulation de réunions. L'évolution permanente du contexte professionnel coûte à tous du temps et de l'énergie.



Réduire le stress

Le travail était autrefois plus simple : on mettait les bonnes personnes dans le bon espace avec les bonnes informations... et on laissait leur créativité s'exprimer. Chacun travaillait à son poste individuel, avec des coéquipiers assis à proximité et l'information adéquate à portée de mains. Mais les choses ont changé.

Aujourd'hui, les téléphones mobiles, les ordinateurs portables et le Wi-Fi permettent aux employés de ne plus être attachés à leur poste individuel. C'est une véritable libération : chacun peut désormais choisir où et comment travailler. Mais cela rend plus difficile de localiser les personnes dont vous avez besoin. La technologie a également transformé l'information papier en données numériques : grâce à la diversification des formats, le partage est ainsi plus simple. Mais la multiplication exponentielle des données a aussi donné naissance à une surcharge informative. Enfin, l'internationalisation des entreprises a bien apporté de nouvelles idées et a permis d'être en contact avec des collaborateurs dans le monde entier. Mais les coéquipiers étant désormais disséminés, ils ne peuvent pas toujours acquérir la confiance de leurs collègues et développer ainsi le capital social indispensable à l'innovation.

Les employés, qui avaient jusqu'à présent l'habitude d'être attachés à un seul projet, se retrouvent désormais pris entre différentes équipes et différentes missions, passant sans cesse d'une tâche à une autre, d'un mode de

travail à un autre, naviguant à vue dans une accumulation de réunions. L'évolution permanente du contexte professionnel coûte à tous du temps et de l'énergie.

« Le travail est plus complexe qu'il ne l'a jamais été, affirme Allan Smith. Par exemple, si la vidéoconférence facilite la collaboration entre plusieurs fuseaux horaires, cela signifie aussi qu'on ne peut plus se contenter de réserver une seule salle de conférences. Il faut avoir plusieurs espaces pour chaque site. La collaboration est facilitée, mais l'organisation de réunions s'est complexifiée. »

Pour que chacun puisse faire face à cette complexité et réduire son stress, défend Allan Smith, les bureaux doivent devenir plus intelligents et plus connectés. « Chacun doit être capable d'alléger cognitivement certaines des tâches de sa journée et de mettre à profit les technologies intégrées à l'environnement physique pour se simplifier la vie. »

« Le travail est plus complexe qu'il ne l'a jamais été. »

Allan Smith, vice-président, Global Marketing



Des outils centrés sur l'humain

L'Internet des objets, un concept selon lequel tous les équipements électroniques (téléphones portables, casques audio, montres, appareils portables, électroménager) sont connectés à Internet et aux autres objets, fait désormais partie du quotidien. Dans le monde du travail, il est synonyme de nouvelles opportunités. Imaginez, par exemple, une application sur votre téléphone qui vous indique quels sont les collègues physiquement présents au bureau aujourd'hui. Ou quelle salle de réunion équipée d'outils de vidéoconférence est disponible à 13 h 00. Quand votre réunion commence, le numéro des participants éloignés est automatiquement composé, la lumière s'adapte aux conditions de vidéoconférence et se rallume quand la réservation va bientôt prendre fin.

Imaginez aussi une salle de conférences qui vous alerte avant la fin de la réunion, pour vous laisser le temps de boucler ce que vous êtes en train de faire avant que le prochain groupe ne se réunisse devant la porte en attendant que vous sortiez. Une salle qui pourrait vous reconnaître et automatiquement afficher les notes de votre dernière réunion ou régler la lumière au niveau que vous aimez ? Ou encore, si votre réunion se prolonge trop longtemps, qui avertit automatiquement les participants à votre prochaine réunion que vous serez en retard.



Soutenir les entreprises à aider leurs employés

Les entreprises désireuses de créer de meilleurs espaces peuvent aussi se servir de la technologie non seulement pour aider leurs collaborateurs et leurs équipes, mais aussi pour collecter des données générées par les espaces eux-mêmes. Les professionnels du design, du mobilier et du bâtiment peuvent ainsi prendre de meilleures décisions sur la base des données leur indiquant quelle pièce est toujours occupée et quel espace est sous-employé. Avec ces informations, les entreprises pourront mieux comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et par conséquent améliorer leurs espaces.

Pour David Woolf, directeur général des technologies intégrées de Steelcase, la principale difficulté consiste à savoir mettre en ordre les données générées dans un espace.

« Quand des objets, un siège ou une pièce entière, sont en mesure de capter des données et de les transmettre, ils deviennent des outils permettant de comprendre la complexité, d'identifier des opportunités et d'y répondre

« Quand des objets, un siège ou une pièce entière, sont en mesure de capter des données et de les transmettre, ils deviennent des outils permettant de comprendre la complexité, d'identifier des opportunités et d'y répondre rapidement. »

David Woolf, directeur général des technologies intégrées de Steelcase

rapidement, explique-t-il. Ils sont alors au service de la productivité et de l'engagement d'employés qui ont le contrôle de leur environnement et peuvent choisir ce dont ils ont besoin pour travailler. »

Tout comme la technologie automobile permet d'améliorer l'expérience de conduite, les bureaux de demain s'approprient de nouveaux outils pour permettre à chacun de mieux gérer la complexité du monde professionnel et aider les entreprises à créer de meilleures expériences pour leurs collaborateurs comme pour leurs équipes. ●



Des individus et des espaces intelligents + connectés

Alors que les entreprises cherchent à booster le QI de leurs espaces, voici quelques idées mises en pratique par Steelcase pour simplifier la vie au travail* :



Steelcase® Assistant personnel

Trouver le meilleur espace pour travailler (tout particulièrement quand vous êtes en déplacement) est désormais très facile. Cette application mobile synchronisée avec des capteurs disséminés dans le bureau propose des informations en temps réel sur les espaces réellement disponibles et permet de les réserver immédiatement. Fini les longues marches autour du bureau pour vérifier si votre espace préféré est libre !



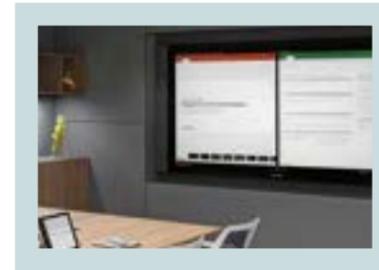
Steelcase® Workplace Advisor

Un système intégré de capteurs embarqués dans les bureaux permet d'analyser l'utilisation sur le long terme d'espaces collaboratifs. Grâce à ce type d'informations, les entreprises et les designers peuvent prendre des décisions basées sur des données en temps réel. Workplace Advisor comprend un réseau de détecteurs de présence, une plateforme Cloud pour stocker et analyser les données, et un site Internet permettant de visualiser l'utilisation des locaux et d'aider les entreprises à optimiser leurs actifs immobiliers.



Ology™

Grâce à une alarme discrète, Ology™ rappelle aux collaborateurs qu'il est temps de modifier la hauteur du bureau et de changer de posture, afin qu'ils ne restent pas trop longtemps dans la même position. Un affichage LED et un système de contrôle intégré dans la surface de travail évitent le désordre. Le rythme des rappels se personnalise en fonction de la présence sur le poste de travail et des préférences personnelles.



Microsoft® Surface Hub

Le Microsoft® Surface Hub associé à VIA et à media:scape crée une expérience collective simple et haute performance. Les équipes peuvent simplement entrer dans un espace et utiliser l'interface pour accéder immédiatement à des tableaux blancs électroniques. Ses dimensions (il est disponible en format 84 ou 55 pouces) permettent de rapidement se regrouper autour de lui, pour travailler sur le logiciel de son choix grâce à l'écran tactile. Skype for Business et des caméras intégrées permettent de se connecter simplement aux individus et aux espaces éloignés.



Console personnelle SOTO™

Les documents papier ont disparu au profit de fichiers numériques, et des installations permettant de ranger et de charger les différents appareils sont désormais indispensables. Conçue pour les collaborateurs mobiles ou résidents, la Console personnelle permet de ranger et de recharger ces équipements de façon simple et sûre, grâce à un code à quatre chiffres et une station de recharge sans fil Qi. Elle peut être mise en place sur des surfaces de travail standard ou des bureaux à hauteur réglable.



Brody® WorkLounge

Ce micro-environnement conçu pour aider les employés à se concentrer peut être équipé de technologies limitant les distractions pour encore plus de confort : les employés profitent d'un siège chauffant pour l'hiver ou d'enceintes intégrées à l'appui-tête pour encourager la concentration. Les capteurs intégrés détectent la présence humaine et déclenchent une lumière rouge signalant aux autres que l'espace est occupé. Connecté au système Workplace Advisor, le Brody® WorkLounge génère des données utiles aux gestionnaires de l'espace et aux designers, leur permettant de savoir comment ces espaces sont utilisés.

Microsoft, Surface Hub et Skype sont des marques déposées ou des marques de Microsoft Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays.

* La plupart de ces produits sont, à ce jour, encore à l'état de concept en cours d'expérimentation.



Vous voulez encourager l'engagement,
le confort et le bien-être de vos employés ?

Prenez un café

De plus en plus d'entreprises consacrent une partie de leurs locaux à la création d'espaces de socialisation où boire un café (ou un thé, un chocolat chaud, un sirop, un jus de fruits) signifie bien plus que prendre une pause.

La raison en est aussi simple qu'évidente. On peut consulter Internet, s'informer, chatter et accomplir un nombre important de tâches sans avoir à quitter son bureau. Mais cela nous conduit à délaisser des actifs essentiels à la réussite d'une entreprise : les relations personnelles, la confiance, l'esprit d'équipe et la culture d'entreprise qui se développent grâce aux rencontres, le plus souvent autour d'un café.

« Les boissons jouent des rôles différents au cours de la journée. Elles peuvent reconforter, rafraîchir ou donner de l'énergie. Nos journées sont rythmées par des prises de boisson régulières », souligne Tracy Brower, vice-directrice internationale de la vitalité de l'espace de travail pour Mars Drinks, une division de Mars Inc.

L'équipe de Tracy Brower a récemment commandité une étude internationale portant sur 3 800 individus dans des secteurs variés et des entreprises de taille différente pour identifier les piliers de leur réussite. « Nous avons découvert que la collaboration, l'engagement et le bien-être sont corrélés à une augmentation de la productivité. Mais que l'inverse n'est pas forcément vrai. En fait, une emphase trop

importante sur la productivité au détriment de la collaboration, de l'engagement et du bien-être peut avoir un effet négatif sur la motivation », conclut-elle.

Les entreprises sont en train de le comprendre et elles commencent à remplacer leurs vieilles salles de pause par des cafés accueillants où les employés, les clients, les visiteurs et les collaborateurs externes peuvent également travailler.

Les recherches de Mars montrent que les employés pensent qu'il est plus important d'avoir du café et un choix de boissons variées toujours disponibles que du café gratuit. Tracy Brower explique que ces recherches ont montré que 22 % des individus préfèrent quitter les locaux de l'entreprise pour boire du bon café s'ils ne peuvent pas en trouver au bureau. « Or si les employés sortent, vous perdez la possibilité qu'ils se connectent entre eux pendant les pauses, explique-t-elle. La présence de café peut encourager les connexions, la productivité et l'engagement sur l'espace de travail. » ●

Pour en savoir plus sur les recherches menées par WORKPLACE VITALITY™ de MARS DRINKS et recevoir un rapport personnalisé de l'indice de vitalité de votre espace de travail, consultez le site www.marsdrinks.com/workplace-vitality.



LinkedIn,
Monaco



LinkedIn,
Milan

Éveiller les cinq sens

Une expérience suggère que prendre en compte les cinq sens (vue, odorat, ouïe, goût et toucher) permet de créer des espaces favorisant le bien-être des employés.



LinkedIn,
Milan



LinkedIn,
Madrid

Afin de réhumaniser son espace de travail, une entreprise a récemment adopté une approche sensorielle innovante : la société italienne Il Prisma, distributeur de Steelcase, s'est en effet inspirée de la recherche pour concevoir les bureaux de LinkedIn à Milan, Munich, Paris et Madrid. Afin d'augmenter l'engagement, les cinq sens ont été sollicités. « Nos études ont montré que le design sensoriel pouvait améliorer la capacité individuelle de concentration et d'apprentissage », explique Elisabetta Pero, architecte de Il Prisma. L'objectif a donc été de chercher à stimuler les sens des employés plutôt que de les endormir.

Car même les employeurs offrant les meilleures solutions spatiales (sièges ergonomiques, tables à hauteur réglable, vues sur l'extérieur, diversité des salles de repos) peuvent passer à côté d'un potentiel incroyable. « Qu'en est-il de la couleur des murs ? Des odeurs dans les locaux ? De la texture des revêtements ? C'est grâce à leurs cinq sens (vue, odorat, ouïe, goût et toucher) que les humains perçoivent le monde », constate Elisabetta Pero.

Mais si on peut compter le nombre de postes individuels dans un espace de travail, tout comme on peut mesurer la température, la quantité de lumière et le volume sonore dans un open space, l'impact des cinq sens semble difficile à évaluer.

Pas pour les architectes de Il Prisma qui ont fait le pari que ces éléments (longtemps laissés à l'appréciation esthétique) pouvaient, et devaient même, être quantifiés. Ils ont par conséquent entrepris une étude destinée à mesurer l'influence neurologique des cinq sens sur les employés. Pour ces recherches, ils se sont basés sur des électroencéphalogrammes (EEG) qui ont permis de capter l'activité électrique dans le cerveau ainsi qu'un appareil permettant de suivre le mouvement des yeux et la dilatation des pupilles. Ces mesures ont contribué à déterminer les éléments favorisant les modes cérébraux particulièrement recherchés au travail, comme l'attention, la concentration, l'apprentissage, l'association, la simplicité et le calme (voir définitions).



LinkedIn,
Paris



LinkedIn, Monaco



LinkedIn, Paris

L'étude a été menée en deux temps. Lors d'une première phase, les architectes ont observé les différences entre deux environnements, l'un appelé « neutre », l'autre appelé « sensoriel ». L'espace neutre était une simple salle de réunion avec une table de conférence blanche et un éclairage homogène. L'espace sensoriel était, quant à lui, composé d'une table en bois, de meubles en cèdre odorant, de chaises de design différent et d'un rideau de feuilles. Une lumière bleue placée derrière l'étagère et de la nourriture à disposition complétaient cet espace. Les participants ont été divisés en deux groupes, un pour chaque environnement, auxquels on a demandé de résoudre un problème précis.

Dans la seconde phase de l'étude, des images de couleurs variées, représentant par exemple un tissu bleu ou des espaces de travail différents, ont été montrées aux participants. Celles-ci ont déclenché des réactions neurologiques similaires à celles qui surviendraient naturellement si les participants touchaient un tissu bleu ou se trouvaient physiquement dans les environnements de travail représentés.

On pourrait penser que l'environnement sensoriel est adapté à la majorité des tâches professionnelles, mais Il Prisma a en réalité découvert que stimuler plusieurs sens à la fois peut aussi avoir un effet négatif. Tout dépend de la tâche à réaliser. « L'environnement sensoriel peut être préférable pour écrire un long rapport, mais il n'est pas idéal pour résoudre collectivement un problème, par exemple », souligne Elisabetta Pero. Les participants de l'environnement sensoriel ont ainsi obtenu de bons résultats aux tests

d'écoute individuelle. « Quand on demande aux sujets d'étudier et d'apprendre, ceux de l'espace sensoriel sont capables de mémoriser et de reproduire plus de termes que ceux de l'autre environnement, explique Elisabetta Pero. Leurs niveaux de concentration sont également plus élevés. » D'autres conclusions soulignent aussi que les couleurs bleu et vert ainsi que l'utilisation de bois et de matériaux naturels encouragent le calme et la relaxation.

Mais l'objectif de l'étude était avant tout d'établir des règles pour la conception d'environnements de travail plus efficaces. Il Prisma souhaitait ainsi utiliser ces données pour développer un design plus centré sur l'humain. « Nous n'avons pas essayé d'obtenir une formule figée qui permettrait de concevoir des espaces normalisés, explique Elisabetta Pero, mais une méthode pouvant être utilisée pour personnaliser les espaces nécessaires aux tâches effectuées dans l'entreprise. »



LinkedIn,
Milan

Éveiller les sens sur LinkedIn

Pour les bureaux de LinkedIn à Milan, Il Prisma a ainsi proposé de créer différents espaces représentant des lieux typiquement italiens : un théâtre, un restaurant, un atelier de confection, une cave à vins et un jardin. LinkedIn a donc mis en œuvre les résultats de Il Prisma, ce que les architectes ont appelé une « grammaire émotionnelle », pour développer les espaces correspondant à leurs besoins.

Dans la cave à vins, par exemple, les employés peuvent boire un verre tout en écoutant de la musique au milieu d'un mobilier en cèdre. L'espace est idéal pour les réunions confidentielles ou les moments de concentration intense. À l'inverse, dans l'atelier de confection, les éléments sensoriels sont limités afin d'encourager la résolution de problèmes. On y trouve une grande diversité de matériaux, comme le tissu ou le métal, mais pas de couleurs ou de textures attirant indûment l'attention des employés. La diversité des cinq environnements permet de créer un écosystème d'espaces parmi lesquels les employés peuvent trouver celui correspondant le mieux à la tâche à effectuer.

En définitive, l'étude de Il Prisma montre que « les employés actuels se sont lassés des environnements normalisés et standardisés et préfèrent ceux avec de la personnalité et des partis pris ». Pour donner aux collaborateurs la liberté de choisir des espaces correspondant véritablement à leurs besoins, il est incontournable de prendre en compte leurs cinq sens. ◉

Il Prisma a publié l'étude complète dans un livre intitulé « Now We Work », qui est aujourd'hui utilisé dans plusieurs universités européennes.

Mode cérébral

Attention : L'employé est ouvert aux stimuli externes.

Concentration : L'employé se concentre sur les détails de l'interaction ou de la tâche à accomplir.

Apprentissage : L'employé active sa mémoire pour classer de nouvelles informations. Si le mode « Attention » est également activé, cela signifie que l'employé n'a pas encore intégré les nouvelles connaissances et qu'il perçoit le stimulus comme « inédit ».

Association : L'employé associe et compare les stimuli dans le cadre de son expérience passée.

Simplicité : L'employé comprend facilement ce que le stimulus communique. Quand ce mode est inactif, l'employé est dans une situation de fatigue cognitive.

Calme : L'employé est détendu et peut interagir efficacement avec son environnement. Quand ce mode est inactif, cela génère un état d'inhibition, entravant le processus de prise de décision.



LinkedIn,
Milan



LinkedIn,
Monaco

Participate

La culture de la personnalisation

Le programme « Participate » explore la contribution de Coalesse à la cocréation de produits : découvrez comment Coalesse encourage l'expression individuelle à l'ère de la personnalisation.



À l'intersection entre conventions commerciales et attentes des clients, la personnalisation, encouragée par de nouvelles possibilités d'expression individuelle et de participation à la conception de biens individualisés, gagne sans cesse du terrain. Coalesse a étudié la façon dont cette idée a évolué au sein de l'écosystème du design, poussée à la fois par l'intérêt grandissant pour les valeurs et les traditions de l'artisanat et par la démocratisation de technologies qui invitent plus que jamais les consommateurs à entrer dans l'équation de la production de masse.



Image, p. 131 : Impression typographique,
à droite : Usine de chaussettes
Copyright Cavan Images, Alberto Bernasconi/Offset.com

L'âge de l'artisan

*Installer sa marque.
Inspirer les créateurs.*

Durant des siècles, participer à la conception d'un objet avant sa production était considéré comme un privilège réservé à la conception sur mesure. Le prestige associé au costume fait main, au bijou réalisé sur commande, voire au repas préparé à la minute ou au café fraîchement moulu, augmente ainsi la valeur attachée à l'idée contemporaine de personnalisation.

La notion de personnalisation est née à l'âge des artisans et se retrouve aujourd'hui dans le mouvement « maker » pour qui les biens doivent être créés de la façon la plus manuelle possible, afin de transmettre à leurs propriétaires leur unicité, leur esthétique et leur prestige. Elle implique une sélection précise des ingrédients, une lenteur des cultures et de riches histoires à partager. C'est tout l'inverse du travail à la chaîne : ces biens sont donc souvent longs à produire, coûteux, parfois uniques. Leur fabrication exige nécessairement des compétences spécifiques. L'univers de la personnalisation est un monde désirable : il est synonyme de rareté et d'œuvres d'art. La personnalisation fait du client originaire un commanditaire, plus qu'un acheteur ou un consommateur.

Dans une époque où le design et la décoration prennent de l'ampleur, le phénomène s'incarne tout particulièrement dans la relation privilégiée entre le client et l'architecte ou le designer. Ces experts ont pour mission de créer des réponses hautement individualisées à partir d'une diversité d'éléments distincts. Dans ce sens, la personnalisation est non seulement

devenue synonyme d'objet unique, mais aussi d'une somme d'éléments séparés entrant dans la composition d'une installation autonome ou d'un environnement complet.

Comment transférer ces valeurs dans le domaine collectif des espaces de travail ? Comment appliquer des traits de personnalisation propices à l'expression individuelle à un large groupe de personnes ou à une série de produits ? De quoi les designers ont-ils besoin pour animer un bureau anonyme... et faire oublier l'uniformité de son mobilier ?

L'objet ou l'environnement conçu sur demande représente la première vague de personnalisation. Le commanditaire, ou le client, est le destinataire du résultat escompté. L'accent est mis sur l'artiste (le décorateur, l'architecte, l'agence) qui crée quelque chose pour nous ou à propos de nous, sans que nous ne participions. Nous sommes un public captif. Le coût d'opportunité de cette activité est élevé ; notre participation est basse.

Tugboat Printshop
Paul Roden et Valerie Lueth



Harris Tweed
Carol Ann Peacock



Bijoux Julia Turner
Daniel Dent

« La notion de personnalisation est née à l'âge des artisans pour qui les biens doivent être créés de la façon la plus manuelle possible, afin de transmettre à leurs propriétaires leur unicité, leur esthétique et leur prestige. »



Veste personnalisée
Henrik Kam, Copyright Alberto Bernasconi/Offset.com

« Dans notre époque de flux de marchandises, nous modifions les objets après qu'ils sont produits. Nous apposons notre empreinte à tout ce que nous possédons. »

Le monogramme de masse

*Sublimer les produits.
S'approprier les objets.*

L'avènement de l'économie de consommation a permis à une part plus importante de la population de bénéficier d'un plus grand choix en termes de design. Mais la production industrielle et la standardisation qui en découle ont fait disparaître l'unicité des produits artisanaux. Aujourd'hui, nos smartphones sont de véritables bijoux de design industriel et même nos tenues de travail sont superbement coupées. Mais chacun de nos achats est identique à celui de nos voisins. Les différentes marques de téléphones ou de jeans nous offrent un peu de variété, mais qu'en est-il de la personnalisation ?

Dans notre époque de flux de marchandises, nous modifions les objets après qu'ils soient produits. Et l'accessoirisation devient une forme puissante d'expression personnelle. Nos téléphones sont protégés par des coques reflétant notre personnalité, des sonneries et des fonds d'écran soigneusement sélectionnés les rendent uniques. Des patches redonnent vie à un vieux jean ou à une veste ; les tissus sont vieillis, teints ou éclaircis. Nous apposons notre empreinte à tout ce que nous possédons. C'est ce que nous pouvons appeler le monogramme de masse.

La customisation est la deuxième vague de la personnalisation. Comme la conception sur mesure, elle a un seul objectif : s'approprier l'objet, dans un désir fondamentalement humain de décorer, d'orne, de différencier. Mais la personnalisation contient également une volonté de s'impliquer, de faire partie du processus

de conception. L'importance croissante des modifications apportées en fonction du style personnel a conduit les entreprises à concevoir et à réinventer des produits proposant plus d'éléments personnalisables et d'options à choisir. Les choix mis à notre disposition, même s'il ne s'agit que d'un revêtement ou d'éléments décoratifs, nous permettent de donner du sens aux objets que nous acquérons.

Ce type de personnalisation a donné naissance à la possibilité de mixer et modifier les éléments de la quasi-totalité des biens de consommation courante que nous transportons avec nous. Au travail, il peut s'agir d'une combinaison de finitions et de formats permettant de créer une installation unique à partir du même siège, de la même table et des mêmes rangements utilisés différemment dans un autre bureau.

La « mixologie » est au cœur de la façon dont nous nous approprions les objets pour les combiner à notre façon. La question est de savoir jusqu'où peut aller la customisation dans ce désir de personnalisation et de donner du sens, sans perdre l'efficacité et la praticité du « prêt à l'emploi ».



Denim
Henrik Kam, Copyright Alberto Bernasconi/Offset.com

Les artéfacts co-créés

*Battre le fer.
Apprendre à faire.*

On assiste aujourd'hui au développement d'une troisième vague dans laquelle se réinvente l'idée de personnalisation : l'application de choix conceptuels uniques au cours de la production d'un produit individualisé. La personnalisation d'une forme préexistante devient l'acte le plus intense de participation au processus conceptuel. On parle alors d'un artéfact créé en collaboration.

En tant que discipline, le design nous permet depuis toujours de personnaliser les objets en adaptant des formes de base en termes de couleurs, de motifs, de matières, d'options, de tailles et de formes. Par exemple, peignez une même pièce de vingt couleurs différentes : elle aura à chaque fois une nouvelle atmosphère. Recouvrez un canapé de tissu ou de cuir ; changez la couleur ou les points de couture. Chaque option se base sur les mêmes fondations, mais le résultat n'en est pas pour le moins personnel : il offre une dimension plus artisanale qu'une simple marchandise.

Quelles différences par rapport au sur-mesure ? La première est le temps. Alors que le sur-mesure est fait main de A à Z, ce type de personnalisation s'appuie sur une série d'éléments déjà existants ou sur une plateforme. La production reste en partie automatisée de façon à accélérer le processus et à rendre le produit final plus abordable, sans compromettre la dimension de personnalisation. Une autre différence est d'ordre technologique. L'ingénierie moderne nous a offert d'incroyables avancées en termes de matériaux et de conception assistée par ordinateur. Les outils numériques nous garantissent aussi la paternité de nos choix esthétiques, dans une mesure réduisant pour toujours la distance entre le produit et le consommateur, et de tout ce qui peut être personnalisé. L'ère des artéfacts co-créés nous permet désormais de mettre notre empreinte sur la quasi-totalité des aspects de notre existence (vêtements, voitures, vacances, connexions sociales), souvent grâce à quelques clics sur un ordinateur. C'est incroyable ! C'est une nouvelle forme de pouvoir.

Qui plus est, nous sommes maintenant habitués à des temps de réponse instantanés, à la possibilité d'avoir un contrôle créatif et, en définitive, à des expériences plus significatives. Le coût de base de ce type de transaction est plus faible que jamais. L'investissement émotionnel est, quant à lui, plus élevé. Cela fait de la participation une perspective totalement fédératrice dans le monde du design, un champ dans lequel nous pouvons continuer à progresser vers encore plus de personnalisation.

Aujourd'hui, il nous faut apprendre à transférer cette autonomie, cette imagination, cette simplicité et cette instantanéité dans le monde professionnel. Coalesce intègre cette nouvelle conception de la personnalisation dans ses produits, qu'il s'agisse de productions à petite ou à grande échelle. L'objectif est d'impliquer la communauté créative pour qu'elle participe à cette nouvelle expérience, à chaque étape du processus.



« L'ère des artéfacts co-créés nous permet désormais de mettre notre marque sur la quasi-totalité des aspects de notre existence, souvent grâce à quelques clics sur un ordinateur. C'est incroyable ! C'est une nouvelle forme de pouvoir. »

Boutique de vélos sur mesure
Copyright Cavan Images, Julien Balmer/
Westend61/Offset.com

La nouvelle personnalisation

La contribution de Coalesse

En tant qu'agence de design basée à San Francisco et fabricant international de mobilier, Coalesse est naturellement attentif à la façon dont les détails et les techniques de fabrication peuvent influencer l'individualité d'un produit. « Pour nous, la personnalisation est bien plus qu'une perspective enthousiasmante ; il s'agit d'offrir une assistance individualisée permettant de répondre à toutes les questions et d'anticiper les problèmes à venir, de façon à ce que vous n'ayez pas à le faire », explique Lewis Epstein, directeur général de Coalesse. Il ajoute que l'objectif de Coalesse est de construire « votre produit à partir du nôtre » grâce au soutien de la communauté créative dont la vocation est de faciliter l'ensemble du processus : « C'est notre contribution : vous faire gagner du temps, réduire votre stress et vous laisser vous concentrer sur ce que vous faites de mieux : concevoir. ».

« Les nouvelles possibilités technologiques de personnalisation impliquent les designers bien plus tôt dans le processus collaboratif... pour qu'ils développent leurs produits sur les fondations des nôtres », poursuit Lewis Epstein. Coalesse définit les possibilités de personnalisation en six catégories principales : couleurs, motifs, matériaux, options, tailles et formes.

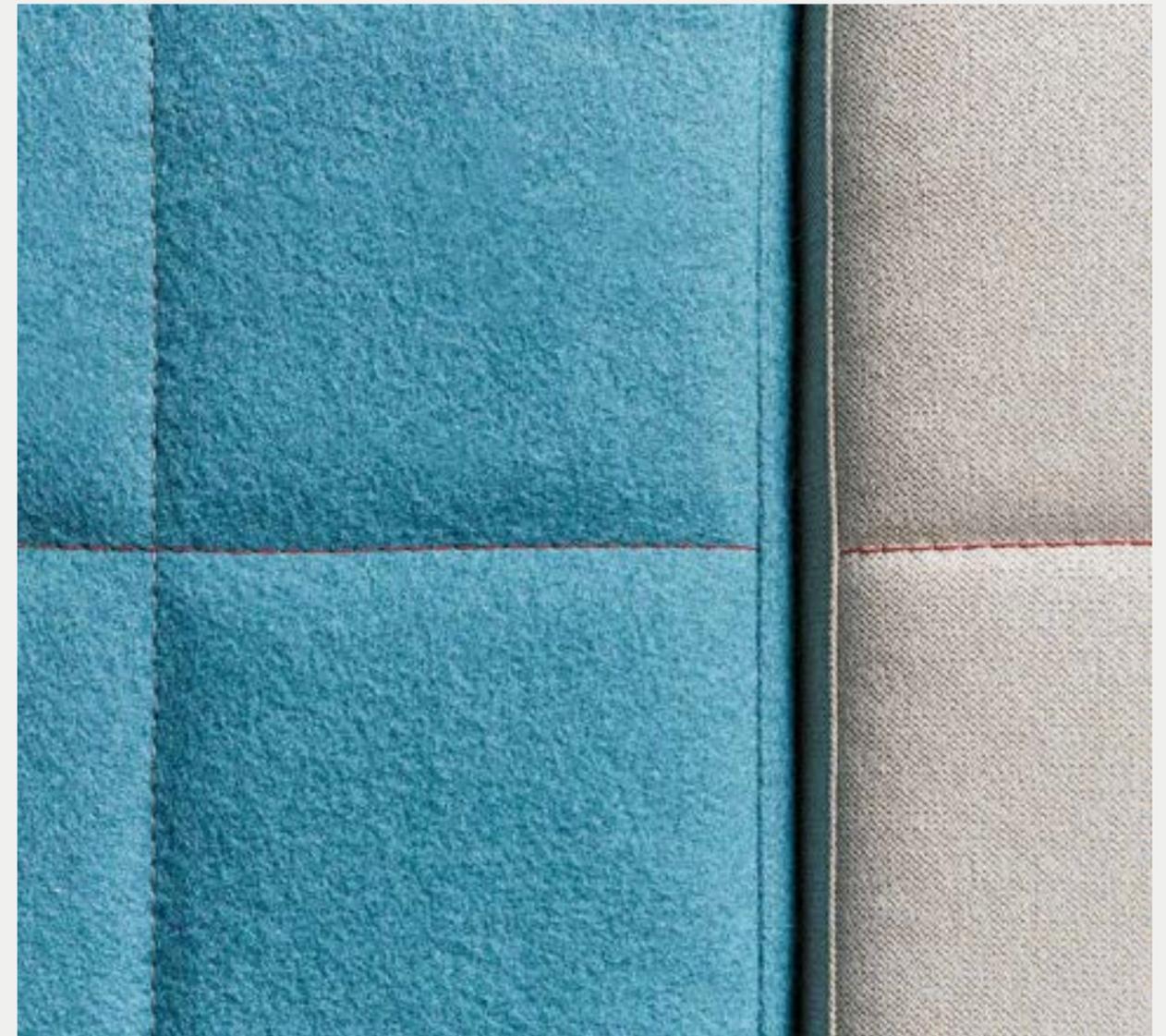
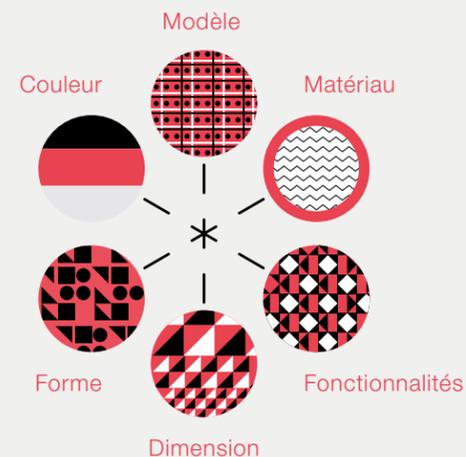
De nouveaux outils comme la modélisation 2D et 3D, les capacités de production à petite échelle et le développement d'applications web renforcent les interactions possibles et offrent des possibilités infinies en termes de couleurs et de motifs.

Mais comme c'est souvent le cas avec la technologie, l'assistance numérique peut parfois manquer son but en termes d'expérience humaine : comment l'élasticité d'un tissu s'adapte-t-elle aux contours d'un meuble ; où trouver un revêtement spécifique pour un plan de travail ; une voix à l'autre bout du fil qui vous garantit que la livraison sera faite à temps. Dans le cas du mobilier personnalisé, l'assistance humaine est aussi importante que la technologie qui la rend possible.

Ce n'est que lorsque ces deux éléments sont réunis que la participation peut prendre tout son sens.

Capacités personnalisées

Nous proposons six catégories principales de design :



 Couture couleur personnalisée

« Les nouvelles possibilités technologiques de personnalisation impliquent les designers bien plus tôt dans le processus collaboratif... pour qu'ils développent leurs produits sur les fondations des nôtres. »

Étude de cas

Assistance personnelle + Assistance numérique

Le siège LessThanFive utilise un matériau innovant, la fibre de carbone, qui permet de créer un siège extrêmement léger avec des possibilités de personnalisation très avancées. La fibre de carbone est de plus en plus souvent utilisée pour son incomparable rapport résistance/poids dans le secteur automobile ou dans la fabrication d'articles de sport. Elle reste toutefois relativement rare dans le domaine du mobilier.

Quand Coalesse a présenté LessThanFive, le Coalesse Design Studio, dirigé par John Hamilton, a tout de suite identifié le potentiel de la fibre de carbone. La surface de ce matériau est extrêmement réceptive aux peintures, quelle qu'en soit la couleur, et à l'application des motifs les plus compliqués. On pouvait déjà personnaliser des vélos de cette façon, en faisant son choix parmi un catalogue de couleurs et de motifs faciles à appliquer. « Nous avons été inspirés par ces possibilités et nous avons cherché un moyen de recréer un outil de personnalisation aussi simple d'utilisation pour notre siège LessThanFive », explique John Hamilton.

Le Coalesse Design Studio a développé son propre outil de personnalisation sous la forme d'une application web très intuitive, qui permet à chacun de participer à la conception du produit final.

Aujourd'hui, l'application LessThanFive permet aux architectes et aux designers d'appliquer n'importe quelle couleur ou association de couleurs, et n'importe quel motif sur le siège. Au contraire d'autres applications de ce type, chaque commande individuelle est ensuite rapidement prise en charge par l'équipe de Coalesse pour garantir une expérience positive à chaque étape de la production.

Pour aller plus loin dans ce sens, la table MoreThanFive, un projet à l'étude, proposera également de nouvelles opportunités de conception sur mesure. Le cadre de la table en fibre de carbone soutiendrait un plan de travail en verre transparent, disponible en trois formes et tailles. Les deux matériaux pourraient accueillir n'importe quel motif ou couleur. « Avec la possibilité de combiner librement les couleurs et les motifs mais aussi les formes et les tailles, cette dernière vague de personnalisation multidimensionnelle permet au designer de participer et de poser une empreinte encore plus déterminante », explique John Hamilton. ◉



Appliquez
votre couleur



Appliquez
votre modèle

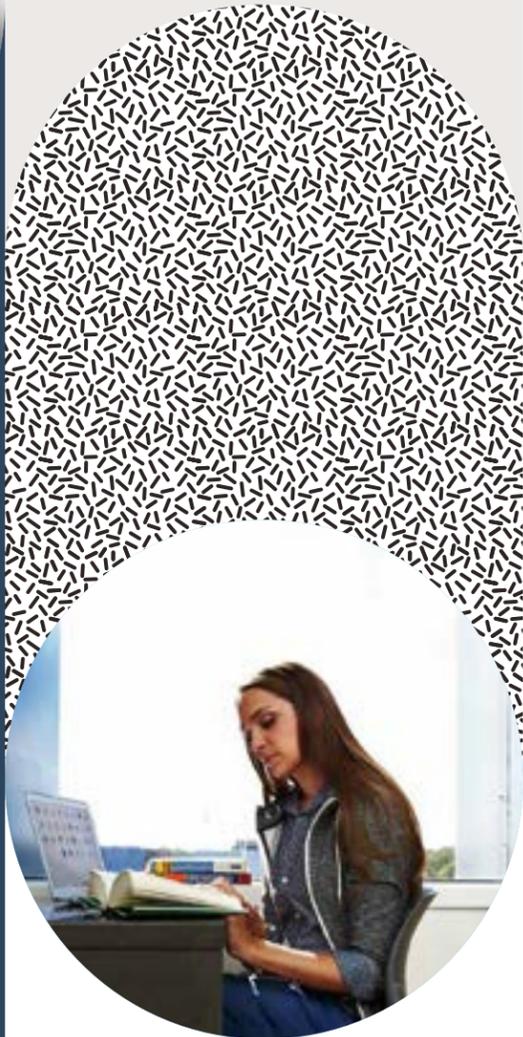


Couleur standard
Siège LessThanFive



Modèle personnalisé
Siège LessThanFive / Table MoreThanFive

« Les séries LessThanFive et MoreThanFive sont des exemples à suivre à l'âge de la participation. »



La réussite étudiante revue et corrigée

Étudiants, parents, éducateurs, personnels administratifs, services publics et employeurs doivent aujourd'hui faire face à une problématique grandissante : l'attente d'un retour sur investissement plus élevé dans le domaine éducatif ou, en d'autres termes, le besoin de perspectives renouvelées, de stratégies innovantes et de critères de réussite mis à jour.

Depuis trop longtemps, on demande en effet aux étudiants de maîtriser un corpus défini de connaissances, principalement par le biais de la mémorisation et de la répétition. Et la réussite est encore souvent synonyme de bonnes réponses données à un examen, de notes au-dessus de la moyenne, de passage au niveau supérieur et de diplômes obtenus sans retard.



La réussite des étudiants dans le monde d'aujourd'hui dépend de l'acquisition de connaissances, de compétences et de qualités individuelles indispensables au niveau personnel et académique.



Repenser les vieilles normes

Cette situation a donné naissance à des innovations qui bouleversent actuellement le monde de l'enseignement. Les anciennes normes laissent aujourd'hui la place à une conception plus ouverte, plus profonde et plus individualisée de la réussite étudiante et des moyens d'y parvenir.

Aujourd'hui pourtant, de nombreuses personnes réfléchissant à l'enseignement défendent un point de vue différent. Leur vision est nourrie par le constat que les récentes découvertes des sciences cognitives et les outils technologiques ne sont que rarement mis au service de l'apprentissage de façon efficace. Elles s'inquiètent du désengagement des étudiants qui, selon Gallup, augmente à mesure que le niveau s'élève. Elles s'interrogent également sur le possible manque de pertinence de certaines matières, uniquement utilisées dans la vie quotidienne par une petite minorité, et sur l'accent mis sur la mémorisation d'informations pouvant être facilement trouvées en ligne. L'enseignement supérieur, tout particulièrement aux États-Unis, connaît par ailleurs une crise du décrochage. Alors que les inscriptions sont en constante augmentation, plus de 40 % de ceux qui s'engagent dans un cycle en quatre ans n'ont toujours pas de diplôme après six ans d'études. Et selon un rapport de The Chronicle of Higher Education, un média spécialisé dans les questions d'enseignement supérieur, le taux d'abandon est encore plus élevé chez les étudiants engagés dans des cycles en deux ans. Dans le reste du monde, à l'exception des pays asiatiques, les taux de décrochage sont plus faibles, mais restent tout de même inquiétants selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

En outre, de nombreux étudiants ont désormais du mal à trouver du travail dans leur domaine et plusieurs études soulignent que les employeurs se plaignent de plus en plus souvent de ne pas trouver chez les jeunes diplômés les compétences dont ils ont besoin dans leurs entreprises : réflexion critique, collaboration, communication, créativité, mais aussi adaptabilité, empathie, aptitudes au leadership et sensibilité culturelle.

« La réussite des étudiants dans le monde d'aujourd'hui dépend de l'acquisition de connaissances, de compétences et de qualités individuelles indispensables au niveau personnel et académique, explique Aileen Strickland, chercheuse chez Steelcase Education. Cette approche considère l'apprenant dans sa globalité et reconnaît l'importance de la motivation, de l'engagement et du bien-être de l'étudiant. Elle va au-delà d'une dimension purement scolaire pour englober le développement de compétences interpersonnelles et le vécu d'expériences contribuant à la capacité à mener une vie satisfaisante et productive après la fin de ses études. »

Bien sûr, les éducateurs savent que les dynamiques d'apprentissage sont complexes et ne sont pas limitées aux activités et aux relations au sein de l'établissement : les familles et la société ont aussi une influence capitale. Pourtant, comme en témoigne Aileen Strickland, les établissements d'enseignement prennent aujourd'hui conscience qu'ils peuvent contribuer plus efficacement à la réussite des étudiants.

« Un enseignement efficace ne devrait pas se réduire à une définition trop étroite, explique-t-elle. Par exemple, acquérir la capacité à définir ses priorités ou à mieux gérer ses émotions négatives peut être aussi important qu'obtenir une bonne note. »

Des recherches de Steelcase confirment que ces approches innovantes se rencontrent désormais partout dans le monde et à tous les niveaux :

- La Blue School, une maternelle et école primaire privée de Manhattan, aux États-Unis, fondée par les membres de la troupe de théâtre du Blue Man, a tout d'abord été un club de jeux. David Rock, spécialiste des ressources humaines et auteur de « Votre cerveau au travail », est membre de son conseil d'administration. Se fondant sur les dernières découvertes sur le développement des enfants, la Blue School met l'accent sur l'équilibre entre formation académique et maturité émotionnelle.
- La Minerva Schools du Keck Graduate Institute propose également une approche globale d'apprentissage mixte pour son premier cycle universitaire. L'administration de l'établissement est à San Francisco, mais les étudiants se rassemblent tour à tour dans sept villes internationales au cours de leurs quatre années d'étude. Plutôt que d'assister à des cours magistraux ou de faire leur travail personnel en ligne, les étudiants de Minerva, qui viennent de partout dans le monde, vivent ensemble, profitent d'expériences culturelles en immersion et participent à des séminaires virtuels. Les étudiants obtiennent des diplômes traditionnels, mais l'objectif reste de leur transmettre des « réflexes intellectuels » leur permettant de penser de façon critique et créative, mais aussi de mieux communiquer et interagir avec les autres.
- La Makerversity à Londres, un établissement inspiré par le mouvement « maker », offre une alternative éducative aux jeunes. Son objectif est d'inspirer la prochaine génération d'esprits créatifs par le biais de stages et d'événements de tutorat, en plus d'un cursus d'apprentissage fondé sur l'intégration d'activités pratiques dans l'enseignement des matières de base.
- Autre exemple : l'université de Vienne offre un cours de « création de connaissances », une option interdisciplinaire qui propose aux étudiants une méthode de réflexion innovante pouvant être mise en œuvre dans différents domaines. Les inscrits, dont les filières vont des sciences à la philosophie en passant par la littérature, acquièrent des métacompétences avancées et réalisent des projets individuels et collaboratifs. « La méthode est essentielle, précise le professeur Markus F. Peschl qui a conçu le programme et en assure l'enseignement. Enseigner ne signifie pas uniquement transférer des connaissances d'un cerveau à un autre. »

La majorité des établissements n'ont pas encore adopté ce genre d'approches radicales : ils repensent toutefois actuellement leurs méthodes d'enseignement, leurs programmes, leur offre de tutorat et leur utilisation de la technologie. La liste des innovations contribuant à de meilleurs taux de réussite est déjà longue : outils technologiques, tutorat avancé, assistance personnalisée, en passant par l'utilisation de données analytiques prédictives permettant d'identifier les étudiants à risque, comme ceux ayant un taux élevé d'absentéisme. En intervenant rapidement et de façon appropriée, il est souvent possible d'aider les étudiants désengagés à se remobiliser.

L'apprentissage peut avoir lieu n'importe où

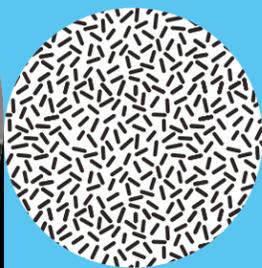
Mais une vision plus large de la réussite étudiante entraîne nécessairement de nouvelles exigences vis-à-vis de l'espace. Dans le cadre d'une stratégie efficace, il est important de concevoir un campus comme un système d'espaces innovants et interconnectés d'apprentissage actif, qui contribuent ensemble au succès des étudiants.

« Il est important de reconnaître que l'apprentissage peut, et doit, se produire partout, explique Aileen Strickland. Il a autant besoin de collaboration informelle et de socialisation que d'une formation magistrale en salle de cours. Et nous savons que l'environnement peut profondément influencer l'engagement et le bien-être, deux éléments essentiels à la réussite étudiante. »

En effet, une étude de Gallup sur les élèves américains de collèges et de lycées publics montre que l'optimisme, l'engagement et le bien-être sont des facteurs déterminants pour les notes, les résultats finaux, le premier emploi et la suite de la carrière. De même, une étude menée par le ministère de l'Éducation au Royaume-Uni montre que les étudiants témoignant d'un haut niveau de bien-être émotionnel, comportemental et social ont de meilleurs résultats et sont plus engagés dans leur apprentissage. Une autre étude, menée conjointement par McKinsey & Company et la Texas A&M University, révèle que l'état d'esprit et l'engagement comptent pour plus de 50 % dans les chances d'un étudiant d'obtenir un diplôme.

« Les établissements investissent à l'heure actuelle dans une nouvelle approche de la réussite étudiante puisque c'est une question incontournable pour les étudiants comme pour les institutions d'enseignement, explique Sudhaker Lahade, consultant en recherche appliquée pour Steelcase. Car la réussite des étudiants est un indicateur clé qui souligne qu'une institution d'enseignement comprend les besoins et les aspirations de ses étudiants. C'est aussi une façon pour les établissements de créer de la valeur et d'atteindre leurs objectifs organisationnels. La réussite étudiante n'est pas qu'un succès individuel ; elle a aussi une dimension collective renforçant l'image de marque d'un établissement. Elle permet d'attirer des étudiants et des enseignants de qualité, tout en assurant la fidélité et le soutien des anciens élèves et d'autres parties prenantes. »

Il est important de soutenir les besoins cognitifs, physiques et émotionnels des étudiants grâce à des espaces d'apprentissage.



Un apprentissage efficace sur tout le campus

Parce que les environnements physiques reflètent la philosophie d'un établissement et influencent les comportements et les perceptions, investir dans une diversité d'espaces d'apprentissage permet de créer un contexte favorable à la réussite. Il faut pour cela répondre aux besoins cognitifs, physiques et émotionnels des étudiants grâce à un écosystème d'espaces variés. De nombreuses études montrent d'ailleurs que les individus réussissent mieux quand leurs principaux besoins sont couverts.

La plupart des campus possèdent aujourd'hui d'énormes opportunités de réinvention de leurs espaces pour aider les étudiants à acquérir des connaissances et des compétences, et à développer leur personnalité. Les espaces sont le plus souvent conçus pour un type spécifique d'apprentissage. Mais il est en réalité bien plus intéressant de les concevoir pour des méthodes variées. Le résultat est un nouveau type d'environnements éducatifs qui encouragent et facilitent la réussite des étudiants.

Construire la connaissance

Indépendamment du cycle d'étude, de la matière ou de la taille du groupe, les salles de cours les plus efficaces sont aujourd'hui conçues pour offrir des expériences d'apprentissage actif, encourager l'engagement et aider les étudiants à atteindre leur meilleur niveau. Les connexions interpersonnelles et la capacité à interagir avec les enseignants et ses pairs sont également essentielles. Dans le même temps, des technologies soigneusement intégrées représentent une formidable opportunité de soutien de l'apprentissage en offrant de nouveaux moyens d'accès à l'information et à son partage. Elles libèrent les enseignants qui peuvent alors se concentrer sur la qualité des échanges et sur un apprentissage cognitif avancé. Un mobilier amovible et différentes options d'assises permettent aussi de varier les méthodes : débat, petit groupe, cours magistral... Les étudiants peuvent également changer de postures, rendant ainsi la salle de cours plus centrée sur l'humain que les configurations classiques de rangées de tables et de chaises.

En dehors des salles de cours, de larges couloirs et des zones ouvertes peuvent devenir bien plus que de simples espaces de transition. Ils peuvent notamment être conçus pour différents types d'interaction et des situations d'apprentissage actif diversifiées, avant, pendant et après les cours.





Acquérir des compétences

Espaces de création, salles informatiques, espaces projet, hubs collaboratifs, incubateurs d'innovation, environnements de réalité virtuelle... le portefeuille d'espaces d'apprentissage ne cesse de s'étoffer à mesure que les activités pratiques acquièrent une nouvelle reconnaissance dans le processus éducatif. « Les espaces actifs » (des environnements conçus pour résoudre des problèmes, créer des solutions et partager des idées) aident ainsi à développer des compétences pratiques. De façon tout aussi importante, ils encouragent la curiosité, la persévérance et la confiance en soi, ainsi que la capacité à enregistrer des informations de sources variées et à envisager plusieurs solutions. Des compétences indispensables à la réussite des étudiants sur le long terme.

Développement personnel

Pour un apprentissage global, les espaces sociaux (salles de réunion, hubs communautaires, cafés, espaces lounge, zones de transition, etc.) sont également indispensables. C'est en effet souvent par le biais d'interactions informelles que les enseignants et les élèves peuvent élargir leur réflexion, gagner en maturité et développer des relations qui continuent d'exercer une influence positive dans leur vie après les études. Qu'il s'agisse de tutorat, d'approfondissement ou de socialisation, simplifier l'accès à autrui permet aux étudiants de mieux se connaître. Les bureaux des enseignants et du personnel éducatif doivent aussi être plus accueillants et plus accessibles pour promouvoir les discussions informelles, délestées de l'obstacle du bureau de l'enseignant. Quand les étudiants peuvent faire leur choix parmi une diversité d'expériences d'apprentissage et d'installations éducatives, ils apprennent à prendre des décisions plus rapidement et à avoir confiance en eux.



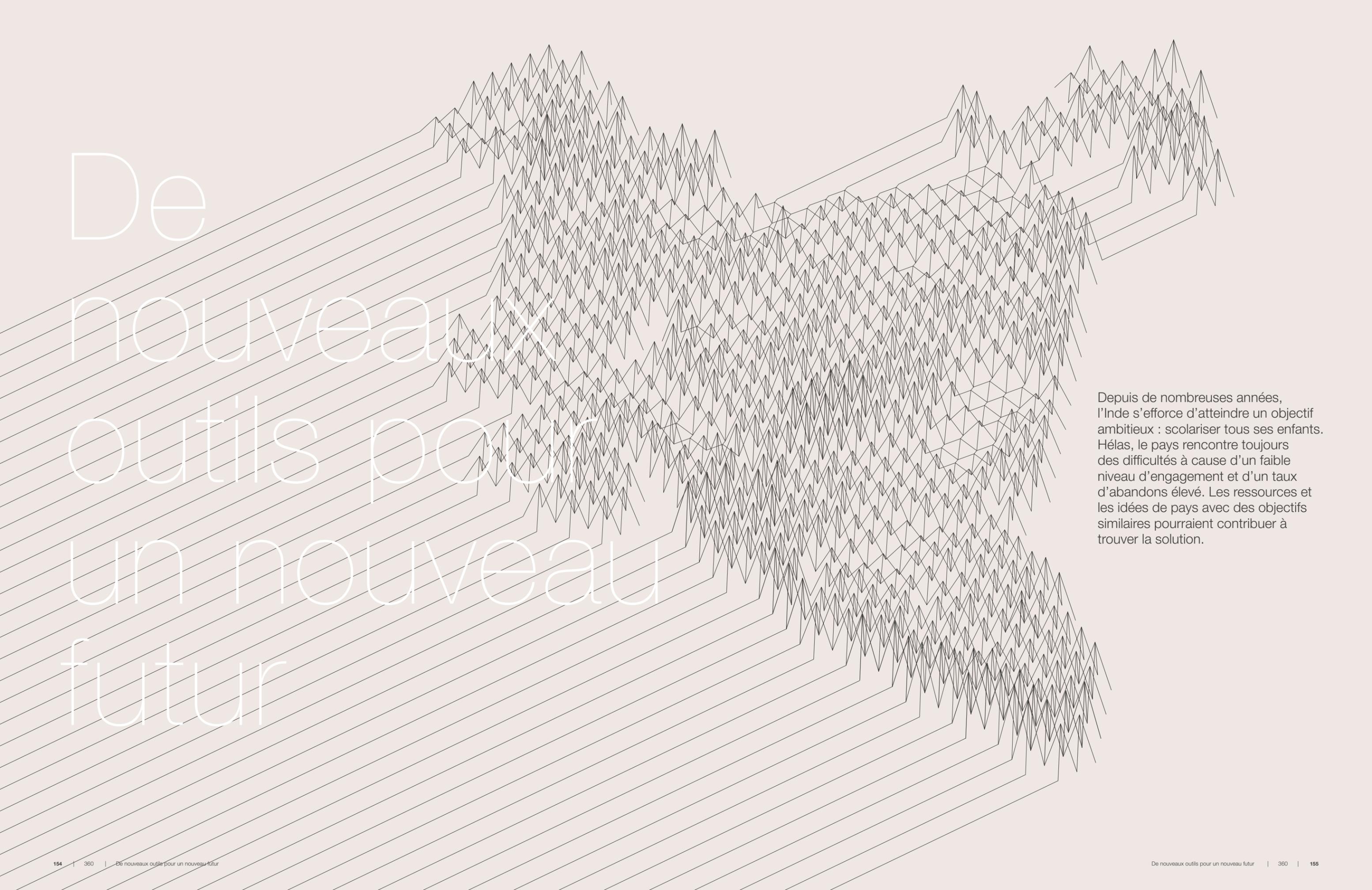
Développer une stratégie pour le succès



Encourager la réussite des étudiants est une tâche complexe qui recouvre de nombreux aspects. Et s'il existe plusieurs dimensions à prendre en compte, tous ces éléments forment un tout. Pour améliorer la réussite, les institutions doivent donc savoir coordonner les volontés afin de permettre une transformation effective. Et bien que l'espace seul ne puisse garantir le succès des étudiants, il peut, en association avec des enseignants motivés et des technologies correctement déployées, contribuer à une amélioration des résultats.

Les environnements peuvent aider les étudiants à mieux réfléchir en développant leurs capacités cérébrales. Ils peuvent contribuer à la santé des étudiants en promouvant l'activité physique afin de prévenir certains problèmes physiques. De façon tout aussi importante, l'espace peut encourager un sentiment d'appartenance, d'optimisme et d'esprit de communauté. Cela mène à plus d'engagement. Et le plus souvent, l'engagement conduit à la réussite, pendant les études et dans les années qui suivent. ●

Les environnements peuvent aider les étudiants à mieux réfléchir en développant les capacités de leur cerveau.



De nouveaux outils pour un nouveau futur

Depuis de nombreuses années, l'Inde s'efforce d'atteindre un objectif ambitieux : scolariser tous ses enfants. Hélas, le pays rencontre toujours des difficultés à cause d'un faible niveau d'engagement et d'un taux d'abandons élevé. Les ressources et les idées de pays avec des objectifs similaires pourraient contribuer à trouver la solution.



À New Delhi, en Inde, comme chaque matin, Haffizul et Abdul Rehman, deux frères, se lèvent du lit qu'ils partagent, puis ils se rafraîchissent le visage avec l'eau d'un tonneau et se brossent les dents au-dessus d'une bouche d'égout. Ils sont prêts pour se rendre à l'école.

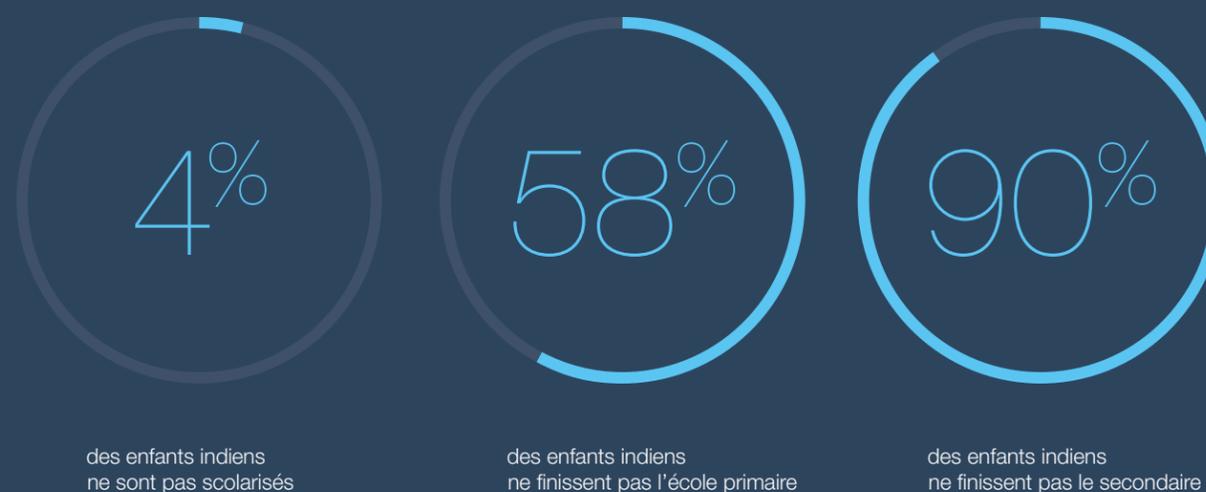
Ces gestes, leurs parents et leurs grands-parents les ont accomplis quand ils étaient eux-mêmes enfants. Mais la suite de la journée d'Haffizul et Abdul sera bien différente de celle de leurs aînés. Au lieu d'aller travailler dans un magasin comme leur père ou dans un atelier de couture comme leur mère, les garçons, âgés de 12 et 14 ans, vont se rendre à la Lord Krishna Public School.

Par le biais d'un plan échelonné sur onze ans, le gouvernement indien a entrepris un effort sans précédent pour scolariser ses enfants. Mais les obstacles sont légion : manque d'infrastructures, de livres, de cahiers, et même de nourriture pour les déjeuners. De nombreux enfants sont les premiers de leur famille à aller à l'école et les parents n'en comprennent pas toujours l'intérêt. Ils ne savent pas non plus comment aider leurs enfants, qui doivent parfois quitter leur village pendant plusieurs mois et peuvent rencontrer d'importantes difficultés. En définitive, l'Inde est toujours confrontée au fait que 4 % des enfants ne sont jamais scolarisés, que 58 % ne finissent pas l'école primaire et que 90 % ne vont pas au bout de leurs études.

Quand les frères Rehman ont fini de boutonner leur uniforme rose saumon et de nouer leur cravate lie-de-vin, ils attrapent leurs sacs à dos et commencent à marcher vers l'école. Ils passent devant des bâtiments en construction avant d'arriver dans une salle de classe bruyante. Punaisées aux murs, des affiches colorées font la promotion de la « politesse » et de la « gentillesse ». Trente-cinq bancs d'écolier de deux personnes, terriblement usés et sales, occupent tout l'espace. Les élèves sont motivés, mais les ressources sont insuffisantes.

L'objectif de l'Inde est de compter d'ici 2022 sur 500 millions d'Indiens formés pour travailler dans des secteurs émergents.

La situation actuelle est la suivante :



Enseigner en Inde : œuvrer à la réduction des inégalités éducatives.

EN ROUTE VERS LE SAVOIR

Dans le cadre de son dernier plan quinquennal, l'Inde avait pour objectif d'abaisser le taux d'abandons au niveau primaire de 50 à 20 %. Mais le pays n'a pas pu atteindre ce résultat à la fin de la période, il y a deux ans. Au-delà des pourcentages et des statistiques brutes, il faut se rendre compte que cela signifie que près de 1,4 million d'enfants de 6 à 11 ans ne sont pas scolarisés et ne se préparent pas aux métiers que leur famille et leur pays auront besoin qu'ils exercent dans le futur.

La bonne nouvelle est en revanche que la première phase de cette tâche colossale (amener les enfants à l'école) a été un succès remarquable avec actuellement 96 % d'inscrits. L'amélioration des infrastructures (le nombre d'établissements scolaires s'élève désormais à 1,4 million) permet aujourd'hui à la plupart des enfants de se rendre à pied dans une école primaire ou dans un collège. Le problème reste que de nombreux enfants désertent les lieux avant même de passer leur examen.

L'objectif officiel est de compter 500 millions d'Indiens formés pour travailler dans les secteurs émergents d'ici à 2022. Mais comment atteindre un tel but quand, en 2009, la majorité des habitants n'a encore qu'une éducation secondaire et que seuls 10 % de la population sont passés par l'université ? Ce n'est pourtant pas par manque de volonté que l'Inde a du mal à atteindre ses objectifs : le pays se classe en effet à la troisième place après les États-Unis et la Chine pour le budget consacré à l'éducation. Mais avec l'immensité de la population concernée, la tâche semble quasi impossible à accomplir.

DES PARTENAIRES INTERNATIONAUX

L'Inde n'est pourtant pas le seul pays dans cette situation. D'autres pays récemment industrialisés, comme la Chine, la Colombie, le Sri Lanka et le Bangladesh se livrent en effet une course effrénée pour réformer leur système éducatif. Le Brésil, par exemple, partage le même objectif de scolariser tous ses enfants et d'augmenter le nombre de doctorants.

La situation de l'Inde n'est donc ni désespérée ni isolée. Et comme le suggère l'un des rapports du Brookings Institute, l'Inde aurait donc tout intérêt à s'associer à d'autres pays, comme les États-Unis, pour s'inspirer de leurs politiques éducatives : « Les États-Unis et l'Inde pourraient obtenir de meilleurs résultats éducatifs s'ils mettaient en commun leurs expériences et leurs ressources, au niveau intellectuel et économique », explique ce rapport. Un exemple de ce possible partenariat est Teach for India, une association créée sur le modèle de Teach for America, dont la mission est d'impulser un mouvement visant à réduire les inégalités éducatives en Inde.



L'idée est que l'enthousiasme des enseignants de Teach for India, qui interrompent leur carrière pendant deux ans pour enseigner et repartiront probablement ensuite travailler dans des entreprises internationales (l'un d'entre eux est entré dans l'association après un stage chez Mercedes Benz), se transmettra aux étudiants. Et les aidera à rester à l'école. « Le droit à l'éducation est universel : nous avons de nombreux inscrits et les parents sont heureux d'envoyer leurs enfants à l'école, explique Shifali Thakkur, directrice du développement et du réseau d'anciens élèves pour Teach for India. Mais c'est le travail des enseignants de leur donner envie de continuer. »

Aujourd'hui, 1 200 volontaires exercent dans 270 écoles auprès de 40 000 élèves dans sept villes indiennes. Chaque année, l'association étend son territoire d'intervention, en ajoutant de nouvelles villes à sa liste, de Bombay à Pune, en passant par Delhi, Hyderabad, Chennai, Ahmedabad et Bangalore. Auprès des étudiants, les enseignants insistent notamment sur l'importance de prendre le contrôle de leur apprentissage et de s'impliquer dans la communauté. Ils soulignent leurs responsabilités aux niveaux personnel, collectif et national. Ils montrent aussi l'exemple aux enseignants fonctionnaires, qui connaissent un fort taux d'absentéisme.

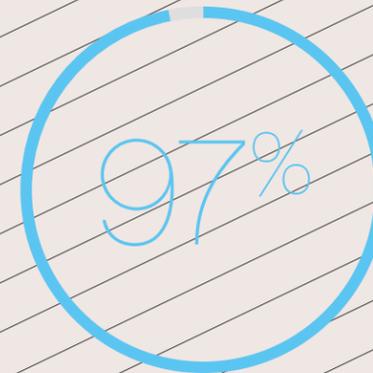


Faire la différence

PolyVision a décidé d'offrir des tableaux blancs en e3 CeramicSteel et des tableaux noirs aux écoles dans lesquelles interviennent Teach for India, une association formée il y a six ans sur le modèle de Teach for America. Comme sa cousine américaine, Teach for India permet à de jeunes diplômés d'intervenir pendant deux ans dans des écoles défavorisées.

En collaborant avec des associations locales déjà présentes sur le terrain, PolyVision a pu identifier les écoles les plus nécessiteuses et les enseignants les plus motivés. « Nous voyons une différence chez les élèves quand les professeurs sont motivés et encouragés à aller plus loin avec leurs élèves, explique Shifali Thakkur, une récente participante au programme Teach for India. Ils contribuent au développement de l'établissement et à la mise en place d'activités extrascolaires. » Une actuelle participante à Teach for India dans une école publique pour filles est par exemple tellement passionnée de poésie qu'elle a organisé pour ses élèves une "battle" au cours de laquelle chacune récite un poème qu'elle a écrit devant le reste du groupe.

PolyVision a notamment offert des centaines de tableaux noirs et des tableaux blancs en e3 CeramicSteel. Les tableaux sont garantis à vie, ce qui en fait des outils durables. Ils résistent aux rayures, à l'encre, au graffiti et au feu. Le procédé de fabrication exclusif, qui mêle la porcelaine émaillée au métal à une température comprise entre 700 et 900 °C, donne aux tableaux une résistance extrême. Il en résulte un produit incontournable pour réaliser des surfaces d'écriture ou des revêtements architecturaux pour les environnements les plus actifs et les plus exigeants. L'investissement de PolyVision permettra d'éduquer une nouvelle génération de leaders pour le monde de demain.



97 % des enseignants interrogés par PolyVision pensent qu'écrire sur des tableaux améliore l'apprentissage et presque la totalité qu'un tableau est un outil essentiel en classe.



POURTANT, QUELQUE CHOSE MANQUE

Dans la salle de la Lord Krishna Public School où Abdul et Haffizul Rehman travaillent, le principal outil d'enseignement est un tableau blanc égratigné et couvert de résidus d'encre. Dans d'autres écoles, les enseignants et les élèves n'ont pas la même chance : dans une école secondaire pour filles par exemple, le tableau est un simple mur en béton peint en noir. Ces surfaces d'écriture rendent l'enseignement fastidieux et laborieux. Les étudiants ont du mal à voir, lire et effacer les contenus.

Les élèves ont beau être désireux d'apprendre et les enseignants motivés, ils doivent malgré tout travailler avec des outils peu performants. Près de la moitié des établissements en Inde n'ont ainsi pas de toilettes pour filles en état de marche et près des trois quarts n'ont pas l'eau courante. Cela fait probablement partie des raisons pour lesquelles les élèves entrant au collège n'ont souvent pas le niveau d'anglais qu'ils devraient avoir acquis trois ans plus tôt. « Il y a de plus en plus d'enfants scolarisés en Inde, mais ils apprennent de moins en moins de choses », écrit le Time.

Peter Lewchanin, directeur général de PolyVision, une filiale de Steelcase (le premier producteur de surfaces e3 CeramicSteel) a de nombreuses fois visité des écoles indiennes. Il s'est de nouveau rendu en Inde en septembre et octobre 2015 pour observer les surfaces d'écriture dans les écoles publiques. « Les tableaux ont été effacés si souvent qu'on ne peut plus y lire grand-chose, explique-t-il. Ils ont des marques de craie blanche partout. Les enseignants essayent d'écrire par-dessus avec de la craie de la même couleur. »

Or les tableaux sont des outils de base pour l'enseignement. En Inde, comme dans le monde entier, les professeurs les utilisent pour enseigner les mathématiques, l'écriture, la littérature, l'histoire, les sciences et l'économie. Ils s'en servent également pour afficher des informations officielles : la date, l'emploi du temps, le règlement, les rappels des événements à venir.

Au-delà de la communication entre enseignants et élèves, les surfaces d'écriture sont également des outils essentiels pour un apprentissage actif dans lequel les éducateurs invitent les apprenants à venir à l'avant de la classe pour résoudre avec leurs pairs des exercices pratiques. Les volontaires de Teach for India, comme les enseignants de la Lord Krishna School et de la Girls SR Secondary School, les utilisent quotidiennement pour augmenter l'engagement de leurs élèves. Et si les écoles indiennes possédaient des tableaux plus efficaces, les enfants pourraient sans nul doute être plus impliqués dans leur apprentissage. Une étude de l'université du Wisconsin a d'ailleurs montré qu'un support visuel permet d'améliorer les capacités d'apprentissage de 200 %. En stimulant le cerveau et le corps, le support physique permet à l'information de s'imprimer plus durablement dans l'esprit des enfants.

DES SURFACES D'ÉCRITURE DE QUALITÉ

Peter Lewchanin de PolyVision reconnaît que ces écoles sont confrontées à des défis importants. « Je me sens toujours très humble en visitant les espaces dans lesquels travaillent les étudiants en Inde, explique-t-il. Après en avoir vu un certain nombre, vous commencez à vous demander ce que vous pouvez faire pour aider. » L'une des solutions les plus simples et les plus rapides était de remplacer les surfaces d'écriture.

Les enseignants qui utilisaient auparavant des murs de béton peints ou des tableaux blancs égratignés et qui ont eu la chance d'essayer de nouvelles surfaces trouvent leurs salles de cours transformées. « C'est par le biais de supports visuels comme le dessin ou des schémas que mes jeunes élèves enrichissent leur vocabulaire, explique un enseignant. Être capable d'effacer et de réécrire rapidement me permet de m'adapter à leur niveau d'énergie. » Avec leurs nouveaux tableaux, les enseignants peuvent laisser des informations affichées au mur pendant que les élèves travaillent individuellement ou en groupe, gardant ainsi à la vue de tous des éléments qui

seraient autrement invisibles. « Je peux désormais mieux gérer mon temps, raconte un autre enseignant. Je fais une leçon, puis je demande aux élèves de recopier ce qu'il y a au tableau. Pendant ce temps, j'écris sur l'autre tableau pour préparer l'exercice suivant afin qu'ils ne se dissipent pas quand ils ont fini. »

Avant de devenir directeur du développement et des anciens élèves à Teach pour l'Inde, Thakkur a enseigné dans les classes CE2 et CM1 dans une école à faible revenu. Elle connaît bien le problème. Quand elle a commencé à enseigner, elle utilisait les vieux tableaux jusqu'à ce qu'elle en ait assez des maux de tête causés par la poussière de craie et achète une meilleure surface d'écriture avec ses propres fonds. « Avec les tableaux blancs, les élèves peuvent plus facilement lire mon écriture, explique-t-elle. Il est aussi plus facile pour un enfant de recopier ce qui y est noté ou d'y écrire lui-même en dépit de ses petites mains. »



« Mes élèves étaient très heureux de voir ce nouveau tableau blanc et brillant dans la classe. Je leur ai demandé de venir faire des exercices au tableau : ils accouraient pour résoudre les additions. »

UN ENSEIGNANT INDIEN QUI A REÇU UN NOUVEAU TABLEAU POLYVISION



En Inde, l'âge moyen est de 30 ans : le secteur éducatif représente donc un vaste marché, nécessitant un grand nombre de produits. C'est un jeune pays, désireux de se développer et de devenir plus compétitif. Mais la plupart des tableaux blancs utilisés dans les écoles indiennes sont faits de métal peint : ils ne durent que de trois à quatre ans. Équiper les écoles de matériaux plus performants représenterait toutefois un investissement sur le long terme. « Cette génération sera la prochaine à diriger le pays... ou le monde, souligne Tarun Periwal, directeur de Whitemark Limited à New Delhi qui distribue le e3 CeramicSteel de PolyVision. Il serait donc préférable qu'elle soit dès le départ formée comme elle devra l'être dans le futur. »

Dans la salle de cours de l'école Lord Krishna, Abdul résout maintenant ses exercices de mathématiques ou pratique son écriture sur un nouveau tableau blanc avec son marqueur rouge. Pour faire de même, Haffizul possède un marqueur noir. On pense souvent que les problèmes du monde ont besoin de transformations politiques radicales, alors qu'ils peuvent parfois être résolus par des solutions bien plus simples. Et dans le domaine éducatif, une bonne surface d'écriture associée à un enseignant motivé pourrait être la bonne équation pour une transformation positive. ○





Nouvelle salle d'examen

Les salles de consultation doivent être repensées dans le contexte des nouvelles interactions entre médecin et patient. Un modèle, celui de la « participation mutuelle », a tout particulièrement retenu l'attention des chercheurs de Steelcase Health : il a permis le développement de nouveaux espaces plus en phase avec les besoins actuels.

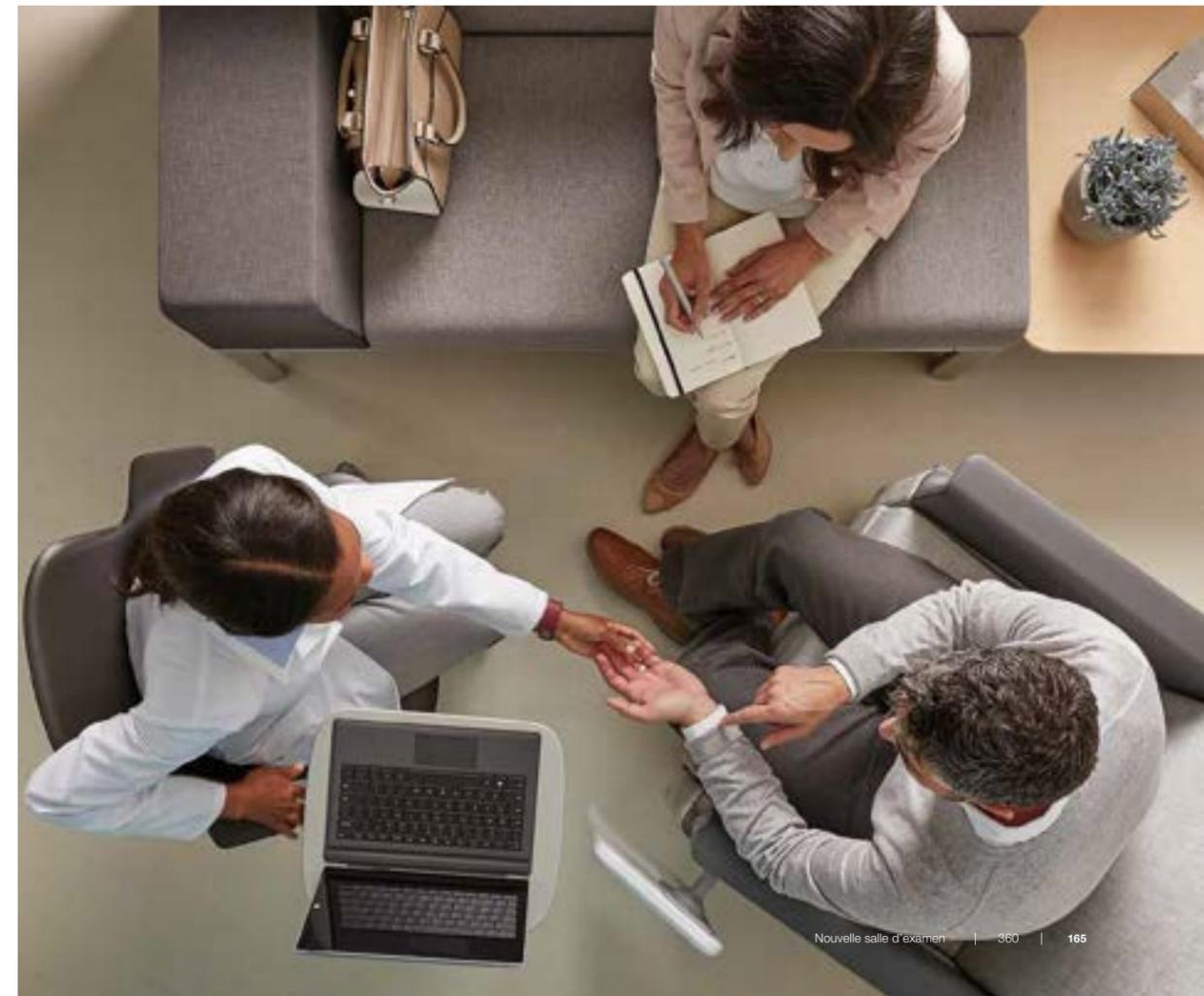
Car en dépit du désir des soignants de faire participer patients et accompagnateurs et de la volonté de ces derniers de devenir acteurs de leur traitement, les environnements classiques encouragent un modèle de soins révolu. Quels sont les éléments moteurs de cette transformation attendue ? Et à quoi ressembleront les salles de consultation de demain ?

3X

● En moyenne, chaque personne se rend chez le docteur trois fois par an.

Chaque année, les Américains se rendent un milliard de fois chez leur médecin, soit près de trois visites par an pour chaque homme, femme et enfant. La scène est toujours la même : une table de consultation recouverte de papier, un tabouret pour le médecin, une chaise raide pour la famille. Éventuellement un écran d'ordinateur fixé au mur ou sur un bureau.

Remplacez l'ordinateur par un bloc-notes et la scène pourrait se passer dans les années 1950 : une époque où la construction d'établissements hospitaliers a connu un essor sans précédent. Mais, près de 70 ans plus tard, les traitements que reçoivent les patients ont bien changé. Les attentes sont différentes. La technologie est différente. Même les relations entre praticiens et patients ont changé. Pourtant, la majorité des salles de consultation répond encore à des exigences du passé et ne peut garantir des expériences optimales aux patients, aux accompagnateurs et aux praticiens.





● La récente adoption des dossiers médicaux électroniques complique la situation en introduisant un acteur supplémentaire dans un environnement réduit.

Les éléments moteurs



Dans les salles de consultation du monde entier, patients et familles rencontrent des médecins, étudient des options thérapeutiques, prennent des décisions. Aujourd'hui, les conversations dans les salles de consultation ne se limitent plus à des phrases du type : « Avez-vous deux comprimés et rappelez-moi demain matin ». Il y est désormais question de modes de vie et de modification d'habitudes afin de contrôler et de prévenir des maladies chroniques comme l'hypertension, le diabète et l'obésité. Ces conversations se poursuivent généralement sur le long terme.

Elles nécessitent de l'empathie, de la compréhension et de l'éducation. Pourtant les salles de consultation actuelles ne sont pas conçues pour ce type d'interactions. Les chercheurs de Steelcase ont même démontré que les conversations sont en réalité entravées par des configurations spatiales dépassées, qui mettent plus la priorité sur la table de consultation. L'information indispensable à la prise de décision mutuelle est difficile à partager, qu'il s'agisse des résultats d'un examen annoncés par le médecin ou d'informations apportées par le patient. Les membres de la famille sont souvent relégués dans un coin et ne peuvent que difficilement se joindre à la conversation.

« Le mouvement voulant mettre le patient au centre de la démarche thérapeutique insiste sur la prise en compte des besoins, des préférences et des valeurs du malade dans la recherche du traitement idéal, explique Caroline Kelly, directrice de recherche pour Steelcase. Pourtant, la majorité des salles de consultation sont en réalité organisées autour du médecin. L'espace n'encourage ni les échanges, ni le développement de relations, ni la prise de décision collégiale. Nos recherches ont montré que la conception des espaces ne prend que très peu en compte les besoins des patients, en dehors de leur passage sur la table de consultation, ou ceux de la famille en tant que partenaire de soins. »

Dans ces salles de consultation, les praticiens sont confrontés à des exigences de plus en plus fortes en termes d'efficacité : les médecins doivent passer moins de temps avec les malades mais offrir des expériences d'une qualité exceptionnelle. Et ces médecins sont particulièrement, certains diraient douloureusement, conscients que le degré de satisfaction de leurs patients a un impact sur les modèles de compensation et influence leur choix d'établissement, dans un environnement de plus en plus concurrentiel. L'avènement de la technologie, avec la récente généralisation des dossiers médicaux électroniques, apporte une complexité supplémentaire : elle renforce tout autant qu'elle inhibe la relation docteur-patient dans la mesure où elle permet d'avoir accès à des informations essentielles, mais ajoute un nouvel intermédiaire dans une relation autrement basée sur l'intimité. Concrètement, les praticiens n'ont pas toujours la possibilité d'adopter des postures facilitant la conversation ou permettant de maintenir le contact visuel et d'écrire en même temps. La situation devient encore plus précaire quand on sait que de nombreux médecins se battent tous les jours contre des symptômes de burn-out mental et émotionnel.

« À l'évidence, les salles de consultation contemporaines ne sont pas adaptées au modèle thérapeutique actuel, explique Caroline Kelly. Le modèle dominant est aujourd'hui basé sur la collaboration entre le médecin, le patient et sa famille : les soignants veulent être des partenaires pour leurs patients. Or la « participation mutuelle » rend possible une approche centrée sur le malade dans la salle de consultation. Cette approche est considérée comme synonyme de soins de haute qualité, ce qui est une priorité pour les établissements hospitaliers dans le monde entier. En mettant à profit leur environnement physique, les médecins peuvent aller encore plus loin dans leur mission de soins. »

Les espaces de soins et les modèles d'interactions

La relation docteur-patient a évolué à travers l'histoire : elle continue aujourd'hui de se transformer en un nouveau modèle qui éclipse peu à peu le précédent. Dans la relation traditionnelle, les médecins gardent le contrôle et détiennent le savoir : les patients sont considérés comme des participants passifs, devant suivre des prescriptions médicales sans les questionner.

Dans certaines situations aujourd'hui, le praticien doit bien évidemment garder le contrôle sur le patient et se concentrer sur une maladie ou une partie précise du corps, comme dans le cas de la chirurgie. Mais dans d'autres domaines, la dynamique est différente : la prise de décision doit être partagée entre le patient et le médecin. Car plutôt que comme une maladie, le patient est désormais considéré comme une personne. Les chercheurs Szaz et Hollender comparent l'ancien modèle de soins aux interactions entre un parent et un enfant : le docteur dit au patient quoi faire ; le patient doit coopérer. Ce type de relations se trouve encore régulièrement dans les services d'imagerie ou les espaces où des soignants délivrent un traitement, changent un pansement, préparent un patient à un examen ou administrent une chimiothérapie.

Mais pour Szaz et Hollender, les maladies chroniques nécessitent un autre type d'interaction. Ils proposent le modèle de « participation mutuelle » qu'ils décrivent comme « un partenariat médecin-patient dans lequel le docteur aide le malade à atteindre un objectif commun ». La « participation mutuelle » est parfaitement adaptée au traitement de maladies chroniques dans la mesure où le programme de soins est mené par le patient à domicile, à l'écart du contrôle du médecin. Toutefois, l'information et la prise de décision, essentielles au traitement, s'effectuent toujours dans la salle de consultation.

Les chercheurs de Steelcase Health ont la conviction que les transformations culturelles en cours dans le domaine de la santé rendent le modèle de « participation mutuelle » de plus en plus pertinent.

« Le mouvement voulant mettre le patient au centre de la démarche thérapeutique insiste sur la prise en compte des besoins, des préférences et des valeurs du malade dans la recherche du traitement idéal. Pourtant, la majorité des salles de consultation sont en réalité organisées autour du médecin. L'espace n'encourage ni les échanges, ni le développement de relations, ni la prise de décision collégiale. »

Caroline Kelly
Directrice de recherche pour Steelcase



Définir la « participation mutuelle »

Sur la base de modèles historiques et universitaires, et à partir de leurs propres observations et interviews de spécialistes, les chercheurs de Steelcase Health ont défini la « participation mutuelle » selon trois dimensions : la sensibilité interpersonnelle, la présence égalitaire et la prise de décision partagée. Chacun de ces principes est essentiel à la transformation de la salle de consultation en espace centré sur le patient.

La sensibilité interpersonnelle concerne l'orientation du médecin vers le patient et vice versa. En effet, le médecin doit appréhender le patient dans son ensemble, pas uniquement comme une maladie ou un symptôme. L'approche biopsychosociale considère d'ailleurs que la santé du patient est influencée par la biologie mais aussi par des facteurs psychologiques, comme la personnalité ou l'humeur, et des facteurs sociaux, comme les relations familiales, la classe sociale et le niveau de formation. Mais la sensibilité interpersonnelle doit aussi être mise en œuvre des deux côtés : le patient doit reconnaître que les soignants sont des êtres humains ; il doit apporter ses valeurs, ses expériences et ses besoins dans l'échange.



Si la sensibilité interpersonnelle fait du médecin et du patient des individus multi-dimensionnels, la présence égalitaire considère la dynamique qui s'établit entre eux. Dans le modèle de « participation mutuelle », le médecin et le patient sont tous les deux en position de contrôle ; ils sont liés entre eux et agissent tous deux de façon autonome. Le patient est ainsi incité à éduquer le médecin sur ses objectifs, ses préférences et ses valeurs ; il est invité à participer aux prises de décisions thérapeutiques.

Une étude systématique du rôle du patient dans la prise de décision a montré que les malades participent de plus en plus souvent à leurs choix thérapeutiques. Mais pour permettre des prises de décisions véritablement partagées, soignants et soignés doivent pouvoir partager l'information, construire un consensus autour du traitement choisi et se mettre d'accord sur un protocole de soins. Les médecins, les patients et leur famille doivent pouvoir participer à la prise de décision dans la mesure où ils le souhaitent et le peuvent. Au-delà de leurs préférences, la conception des salles de consultation ne doit pas être un obstacle à ces échanges.

Quand tout le monde est présent de façon à permettre un contrôle partagé, la collaboration devient plus naturelle.

Pour résumer

Pour soutenir la sensibilité interpersonnelle, la présence égalitaire et la prise de décision partagée, la salle d'examen doit favoriser de nouvelles façons de partager l'information, d'examiner les patients et d'interagir avec les membres de la famille et la technologie.

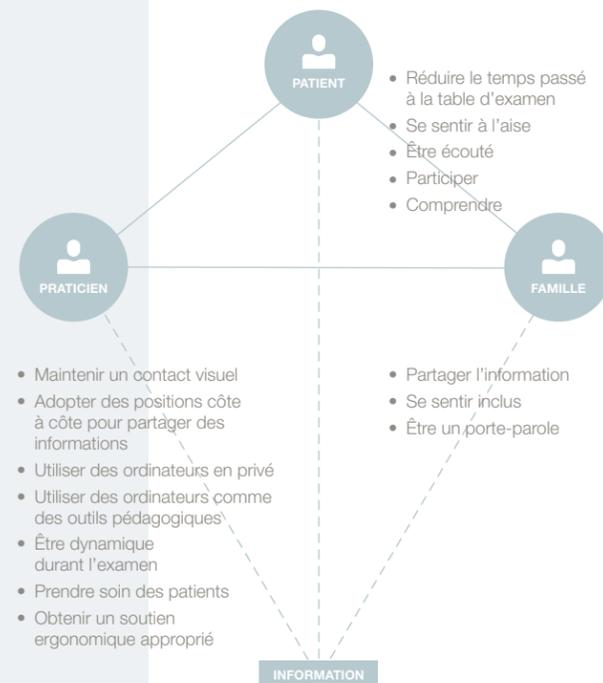
Pour que les salles de consultation ne soient pas uniquement conçues pour les examens physiques mais encouragent également les comportements désirés, il faut adopter une nouvelle perspective. Les chercheurs de Steelcase ont nommé ce concept le « diamant » : il permet une meilleure implication du praticien, du patient et de la famille, ainsi qu'un accès partagé à l'information.

« Le diamant encourage les comportements clés de la « participation mutuelle », explique Caroline Kelly. L'orientation des participants permet de maintenir le contact visuel et de s'asseoir à proximité. Elle fait entrer l'information dans la dynamique. Dans certaines salles, la traditionnelle table de soins peut être facilement remplacée par une chaise de consultation, plus basse, afin que le patient, le physicien et les membres de la famille soient au même niveau. Un accès simplifié aux outils numériques et aux instruments permet une transition fluide entre les activités. Un écran permet d'afficher des informations importantes pour les prises de décisions partagées. »

Cette nouvelle perspective encourage des comportements indispensables à un traitement efficace ou au maintien de relations personnalisées entre patients et soignants afin d'augmenter les niveaux de satisfaction. Elle considère la famille comme un élément incontournable de la santé du patient et répond également aux besoins physiques du praticien. Plutôt que d'être intrusive, la technologie est soigneusement intégrée dans l'expérience comme soutien à la conversation.

LE DIAMANT

Ce nouveau paradigme de conception prend en charge les comportements qui sont essentiels pour la mise en place et le maintien de relations efficaces entre les patients et le personnel.



L'expérience complète

Le siège Node permet aux cliniciens de changer rapidement de postures et de partager l'écran facilement avec les patients et les membres de la famille.



Ces concepts issus des recherches de Steelcase ont permis la conception de produits, comme, une assise pour le praticien à la fois mobile, flexible et ergonomique, qui permet d'utiliser des outils numériques et de prendre des notes. Le siège Node avec ShareSurface occupe un espace au sol faible, mais apporte un vrai confort supplémentaire. « Le siège Node avec ShareSurface permet au praticien de rapidement changer de posture et de partager instantanément son écran avec son patient et sa famille pour qu'ils deviennent des collaborateurs dans le choix du traitement, explique Caroline Kelly. Les recherches montrent en effet que les prises de décisions thérapeutiques partagées peuvent conduire à une amélioration du pronostic du patient ainsi qu'à une satisfaction plus élevée. »

Les salles de consultation d'aujourd'hui doivent être des espaces de haute technologie, permettant différentes activités, interactions et utilisations d'outils pour des expériences thérapeutiques connectées, satisfaisantes et efficaces. De nouveaux concepts comme le « diamant » peuvent être intégrés dans la conception des espaces afin de concilier désir d'empathie et d'efficacité clinique. Le partage de l'espace et de l'information doit être un principe clé dans la conception des nouvelles salles de consultation. ◉

Bourse d'avenir

Un nouveau programme de résidence, créé par Steelcase et le Savannah College of Art and Design (SCAD), a réuni quelques-uns des meilleurs designers du monde pour les aider à résoudre des problèmes concernant l'espace de travail dépassant le périmètre de leur propre entreprise.

Depuis plusieurs années, les designers d'espaces de travail sont de plus en plus souvent confrontés à l'accélération des échéances et à une compétition dont l'intensité va croissante. Cela leur laisse peu de temps pour prendre du recul ou élaborer des solutions innovantes. Et la situation devient pour le moins préoccupante. « Les défis auxquels les designers sont confrontés sont bien plus complexes que par le passé, souligne Madelyn Hankins, directrice de Steelcase Design Alliance. Et quand vous enchaînez les deadlines, il devient difficile de lever le nez, sans même parler de rester informé de toutes les rapides évolutions du secteur. »

My Linh Elliott, architecte d'intérieur senior chez Stantec, à Toronto, partage ce point de vue : « On attend de nous que nous inventions en permanence des solutions innovantes et stimulantes permettant de transformer n'importe quel environnement. Nous devons tenir des délais extrêmement serrés tout en essayant de trouver le temps de nous former aux nouvelles technologies et à de nouvelles méthodes. Mais cela prend du temps de lire des publications, d'assister à des séminaires, à des ateliers et à des présentations de produits. Je trouve personnellement très difficile d'être toujours au courant des dernières innovations de notre secteur. ».

Un nombre incalculable de conversations comme celle-ci, au cours desquelles les designers expriment régulièrement leur besoin de trouver une « nouvelle source d'inspiration, de passion et de formation » pour citer Madelyn Hankins, nous a conduits à nous associer au SCAD (Design Management School and Collaborative Learning Center) pour trouver une solution. Si aucun individu ou aucune entreprise ne peut résoudre seul les difficultés rencontrées par l'ensemble du secteur, pourquoi ne pas réunir un groupe de designers dans un programme de résidence en immersion ?

Cette idée de résidence a donné naissance au premier Forward Fellowship, organisé par Steelcase et le SCAD, une importante école de design implantée en Amérique, en Europe et en Asie. « Nous voulions rassembler des designers de talent avec des points de vue différents pour essayer de résoudre certains des défis de notre secteur, explique Jerry Holmes, directeur de Steelcase Design Alliance. Or nous savions qu'il était essentiel pour ces individus de pouvoir prendre du temps en dehors de leurs bureaux pour réfléchir à de nouvelles approches qui feraient avancer tout le secteur. »

Après des recherches dans le monde entier, Steelcase et le SCAD ont sélectionné onze entreprises aux États-Unis, au Canada, au Mexique, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. Chaque entreprise a ensuite effectué sa propre sélection interne pour désigner un candidat. « Nous voulions mettre en place des moyens permettant de réunir différents designers, mais aussi leur transmettre de nouvelles compétences qu'ils pourraient ensuite déployer pour répondre aux défis auxquels ils sont confrontés », ajoute Jerry Holmes.

« La diversité du groupe est un élément essentiel du projet, précise William A. Lee, doyen du département de design au SCAD. Vous réunissez ainsi des cultures, des attitudes, des perspectives et des points de vue variés. »

Dans un premier temps, les participants au programme ont été réunis au SCAD de Savannah, aux États-Unis, pour une semaine de travail intensif sur une question centrale : « Comment récompenser le cerveau grâce à l'environnement physique afin de favoriser la concentration, la créativité et l'apprentissage ? ». La question, basée sur de récentes recherches neuroscientifiques appliquées à l'espace physique, constituait avant tout un exercice destiné à aider les participants à acquérir ensemble de nouvelles compétences. Les différentes activités de la semaine incluaient : le « design thinking », la création de valeurs, la mise en récit pour transmettre les intentions liées au design, l'utilisation de structures pour la résolution de problèmes et la planification de scénarios pour tester différentes idées. Des chercheurs, des éducateurs et des experts de Steelcase et du SCAD sont intervenus auprès des participants pour les aider à mettre en forme leurs idées et à sans cesse les remettre en question.



Quelques mois plus tard, les participants se sont retrouvés à New York pour finaliser leur travail. Entre ces deux sessions de travail, ils se sont également rencontrés virtuellement, ce qui a permis de donner naissance à une véritable communauté internationale. Peu à peu, l'enthousiasme des participants pour les liens tissés entre eux s'est accentué. Ils ont senti qu'ils évoluaient et développaient de nouvelles façons de penser, de travailler et de donner du sens à leurs projets, et que cela permettrait de faire avancer leurs propres clients.

« Nous assistons à un changement fondamental dans les échanges sur l'espace de travail, qu'il s'agisse des questions que nous posons à nos clients quand nous commençons un nouveau projet ou des outils à notre disposition pour encourager l'attention quel que soit le type de tâche à accomplir », ajoute Jamie Flatt, un participant de l'agence d'architecture Page.

« Notre secteur sait qu'il fait face à un problème, explique Melanie Redman, chercheuse senior au Workspace Futures Group de Steelcase et formatrice du Forward Fellowship. Et les entreprises associées ont dans un premier temps reconnu que le programme avait suffisamment d'intérêt pour y envoyer leurs employés. Elles sont maintenant impatientes d'évoluer elles-mêmes. Surtout, il existe aujourd'hui une volonté de continuer à collaborer entre entreprises. » ●

Pour en savoir plus sur le programme et les participants, consultez le fil d'actualité 360. Découvrez le nouveau groupe de résidents qui y sera bientôt annoncé. Pour la deuxième édition du Forward Fellowship, en 2017, au SCAD de Lacoste, en France, ils devront travailler sur une nouvelle problématique de l'espace de travail.

LES PARTICIPANTS

Sarah Adams, architecte d'intérieur, Perkins+Will, Chicago, États-Unis

Marc Bertier, Workplace consultant, Amsycom, Paris, France

Nadia Borrás Marković, directrice du design intérieur, Sordo Madaleno Arquitectos, Mexico, Mexique

Ian Burgess, architecte d'intérieur, HOK, Londres, Angleterre

My Linh Elliott, architecte d'intérieur senior, Stantec, Toronto, Canada

Jamie Flatt, directeur, Page, Houston, États-Unis

Ashley Hall, architecte d'intérieur, Little Diversified Architectural Consulting, Charlotte, États-Unis

Anna (Pluskota) Koenigsfeld, directrice adjointe, creative design, Carpus+Partner, Aix-la-Chapelle, Allemagne

Patrick McCarthy, architecte, SmithGroupJJR, Washington, États-Unis

Han Paemen, directrice, Workplace consulting, Colliers International, Paris, France

Neil Schneider, directeur du design, IA Interior Architects, Chicago, États-Unis

RÉFLEXIONS FINALES



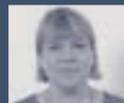
« Je me suis beaucoup remis en question. Nous devons toujours chercher des moyens de faire évoluer le monde de façon créative et innovante. Avoir une meilleure compréhension du processus créatif et du fonctionnement de nos cerveaux était une véritable révélation. »

—Patrick McCarthy
SMITHGROUP JJR



« Grâce au partage d'idées et d'opinions, sans aucune forme de compétition entre agences, un groupe de designers a été en mesure de développer des solutions innovantes qui vont faire avancer tout le secteur. »

—Ian Burgess
HOK



« Le programme nous a permis de nous plonger dans des sujets essentiels, mais souvent laissés de côté, dans notre métier de spécialistes en espaces de travail. J'ai trouvé le processus et le résultat très enrichissants, et je crois que cela a été rendu possible par la diversité de nos origines, de nos personnalités et de nos expériences professionnelles. Nos idées et certaines des techniques acquises m'ont été très utiles ainsi qu'aux équipes avec lesquelles j'ai pu les partager. Je suis très heureuse d'avoir pu participer à cette expérience inoubliable. »

—Han Paemen
COLLIERS INTERNATIONAL



« Les compétences que j'ai acquises m'ont été très utiles dans mon approche de projets stratégiques. Elles m'ont permis d'être capable de communiquer une meilleure compréhension du phénomène de l'attention à mes clients. »

—Neil Schneider
IA INTERIOR ARCHITECTS



« Je travaille actuellement sur un nouveau projet que j'aimerais aborder comme un "intrapreneur", un concept que j'ai découvert avec les autres participants. Aussi, mes collègues ont été très curieux des outils de réflexion que j'ai ramenés avec moi : nous les utilisons désormais quand nous travaillons ensemble. »

—Marc Bertier
AMSYCOM



« Nous nous sommes rendu compte que nous devions ouvrir nos esprits pour travailler ensemble et partager nos connaissances et nos expériences du monde de l'architecture et du design afin de réaliser des projets plus humains. »

—Nadia Borrás Markovic
SORDO MADALENO ARQUITECTOS



« J'ai de nouveau l'énergie de défendre mes idées avec audace. J'ai conscience de la vitesse à laquelle le secteur du design évolue et se transforme : nous devons impulser ces transformations plutôt que les subir. »

—Sarah Adams
PERKINS+WILL



« À l'avenir, je poserai sans doute des questions aux autres résidents avant n'importe qui d'autre dans ma propre entreprise. Toutes nos entreprises comptent des employés formidables qui accomplissent des choses formidables, mais tous les participants du Forward Fellowship partagent la même façon de penser. »

—Ashley Hall
LITTLE DIVERSIFIED
ARCHITECTURAL CONSULTING



« Nous avons absorbé tellement d'informations en si peu de temps à Savannah. J'ai particulièrement été intéressée par les neurosciences et le rôle qu'elles peuvent jouer dans notre façon de concevoir, ainsi que par l'impact que notre travail peut avoir sur les comportements humains. J'ai tout de suite voulu voir si le projet sur lequel je travaillais à l'époque prenait en compte cette dimension-là. »

—My Linh Elliott
STANTEC

« Ce que le programme m'a apporté, pour citer ce que mon père enseigne à ses étudiants en école de commerce, est un "coup de fouet" : l'inspiration et l'espoir que nous pouvons changer la donne grâce à des solutions plus innovantes, plus collaboratives, basées sur la recherche et destinées à améliorer l'engagement de nos clients. J'ai la sensation d'avoir rechargé mes batteries. »

—Jamie Flatt
PAGE

Steelcase®

Steelcase travaille avec les organisations leaders du monde entier pour créer des espaces qui amplifient la performance de leurs collaborateurs, leurs équipes et leurs projets.

Engagement et l'Espace de travail

Nouvelles données pour amplifier l'engagement, la croissance et l'innovation

14903 participants.
20 pays.
1 rapport d'étude globale.

Découvrons les éléments clés de ce rapport :

- Points différenciants entre employés engagés et non engagés
- Corrélation entre engagement et espace de travail
- Comment créer un environnement de travail qui libère le potentiel humain et contribue à la résilience immobilière



Téléchargez notre rapport d'étude sur :
steelcase.com/eu-fr