*Études de cas*

# Expérimenter le travail de demain

**Avec le nouveau WorkLife de Paris, Steelcase s’est dotée d’un espace à l’épreuve du futur.**

Lire 9 minutes

## CHAPITRES


**01 Une nouvelle culture**

Les objectifs stratégiques

• Créer une culture hybride

• Renforcer l’engagement des collaborateurs

Les principes d’aménagement

La conduite du changement

**02 Le design de l’espace**

Sentiment d’appartenance

Choix et contrôle

Productivité

Bien-être

Sécurité

Une page se tourne pour les équipes parisiennes de Steelcase. Après 18 ans passés aux abords de la place de la République, l’entreprise a élu domicile dans un quartier bouillonnant du neuvième arrondissement, à deux pas de l’Olympia et de l’Opéra Garnier. La date de ce déménagement ne doit rien au hasard : dans un monde qui vit encore au rythme de la pandémie, les espaces de travail doivent apporter des réponses aux nouvelles attentes des employés et refléter l’évolution des modes de travail. Le nouveau WorkLife de Paris a ainsi été pensé et conçu comme un lieu d’expérimentation de la collaboration hybride, où le sentiment de communauté favorise l’émergence des idées et le bien-être des individus.

# 1. Une nouvelle culture

Pour les équipes parisiennes de Steelcase, l’opportunité de déménager s’est présentée à un moment particulièrement opportun. Après 18 mois de crise sanitaire, les liens entre les individus s’étaient distendus du fait des confinements successifs et du télétravail forcé, la montée en puissance du travail hybride avait fait naître de nouveaux besoins et l’envie de changement était plus forte que jamais. Ainsi, lorsqu’il a fallu prendre une décision concernant le renouvellement du bail du 23, boulevard Jules Ferry, les dirigeants de Steelcase ont préféré se mettre en quête d’un espace qui permette aux équipes de mieux répondre aux attentes d’un marché français dynamique et de clients prêts à expérimenter de nouveaux modes de travail.

## LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

**• Créer une culture hybride**

Le modèle hybride, qui s’est imposé comme une nécessité pendant la pandémie, n’est pas près de disparaître. Il répond en effet à plusieurs problématiques fondamentales aujourd’hui : tout d’abord, le souhait des salariés de diversifier leurs espaces de travail, mais aussi l’intensification de la collaboration distribuée dans les entreprises internationales, et enfin les préoccupations environnementales, qui supposent de repenser notre conception de la mobilité.

« Face à cette réalité, il était essentiel de créer un nouvel environnement capable d’offrir des transitions plus souples entre le présentiel et la collaboration mixte, explique Guillaume Alvarez, Senior Vice-President Europe, Middle-East & Africa. Il fallait passer de la simple juxtaposition de ces différents modes de travail à une intégration intelligente de la technologie dans tous les espaces ». Plus besoin de se rendre dans des salles dédiées pour échanger avec des collègues distribués : dans le futur WorkLife, tous les espaces devaient être hybrides. L’une des priorités consistait donc à pouvoir proposer une vaste palette de choix et une distribution spatiale intelligente afin de garantir une expérience aussi fluide et naturelle que possible.

**« Il était essentiel de créer un environnement hybride capable d’offrir des transitions plus souples entre le présentiel et la collaboration mixte. »**

**GUILLAUME ALVAREZ** | Senior Vice-President Europe, Middle-East & Africa

- **Renforcer l’engagement des collaborateurs**

La pandémie a entraîné de nombreuses remises en question, replaçant au cœur des débats la quête de sens et d’épanouissement au travail. Dans ce contexte, il était primordial de susciter la fierté des collaborateurs et de renforcer leur engagement en leur offrant un espace à la hauteur de leurs attentes. À cet égard, la sélection de deux grands plateaux dans un bâtiment du 3, square Edouard VII, dans le neuvième arrondissement de Paris, n’est pas anodine : cet espace de 1 300 m², qui fait partie d’un ensemble de bureaux haut de gamme, jouit d’une adresse prestigieuse au sein d’un quartier typiquement parisien. « Il ne faut pas sous-estimer le rôle de l’espace de travail, insiste Mickaël Locoh, Vice-Président Ventes Marchés francophones. Insuffler une nouvelle dynamique en proposant un environnement plus attractif à nos clients et à nos collaborateurs, cela n’a pas de prix. »

## LES PRINCIPES D’AMÉNAGEMENT

L’une des particularités de ce projet réside sans aucun doute dans son calendrier particulièrement serré : entre le moment où le déménagement a été acté et la date à laquelle les employés ont pu investir le nouvel espace, il s’est écoulé à peine plus de six mois – un record pour un projet de cette envergure. L’efficacité de la collaboration et l’implication de tous les membres de l’équipe projet ont joué un rôle déterminant dans la rapidité des événements. Le cahier des charges défini s’appuyait sur les grands principes directeurs de Steelcase en matière d’aménagement :

**Espaces fixes vs. espaces flexibles :** pour être plus résilients, les espaces de travail doivent être mobiles et flexibles. Les aménagements figés sont devenus obsolètes face à une disruption permanente.

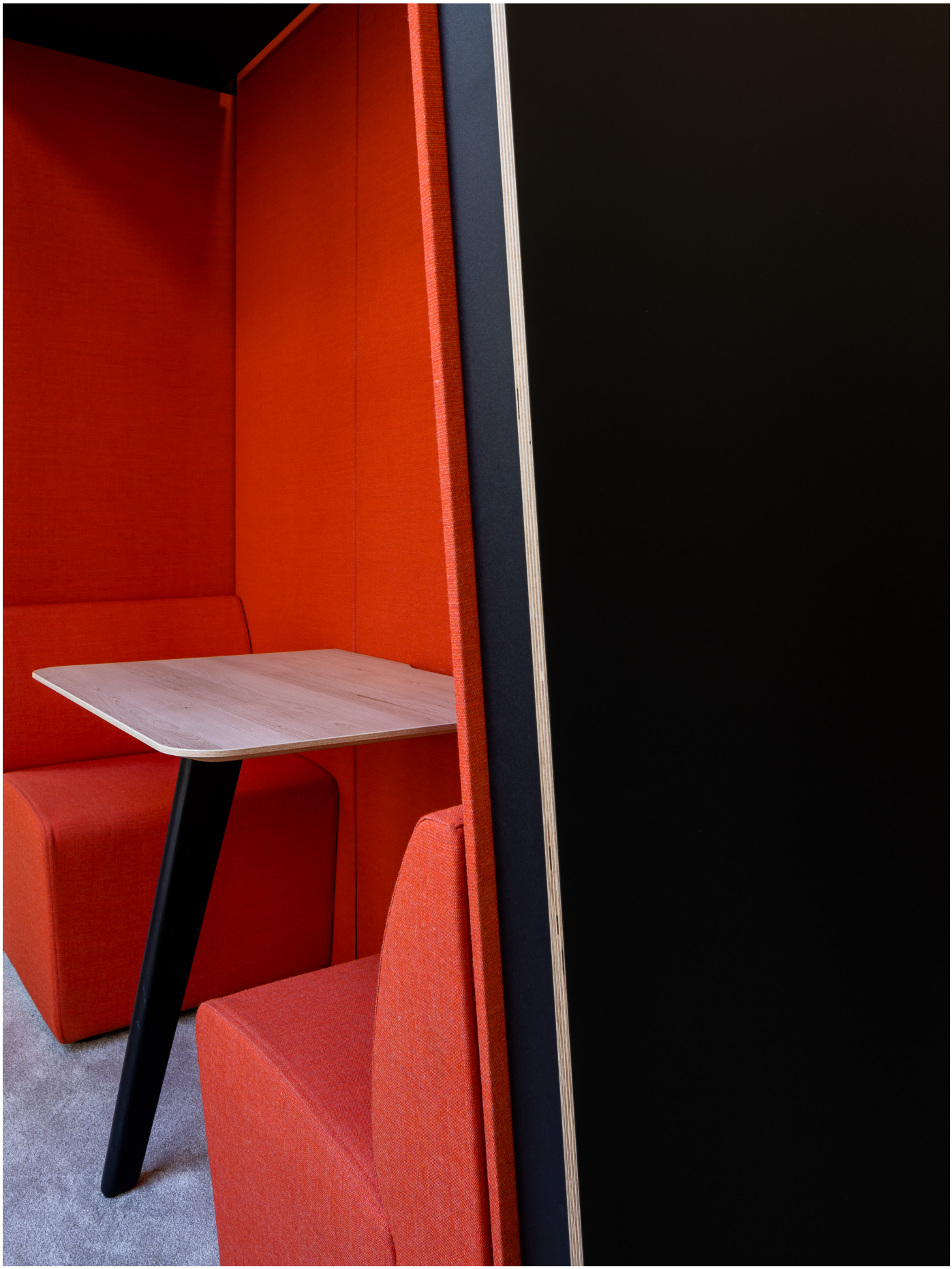
**Espaces ouverts et espaces fermés :** l’environnement de travail doit offrir à la fois des espaces fermés propices à la concentration et des espaces ouverts favorisant la collaboration.

**Présence physique et outils numériques :** dans un monde hybride, il est indispensable de créer des expériences inclusives accordant une juste place aux participants à distance.

**Espaces individuels et espaces partagés :** l’espace de travail doit favoriser de la même manière le travail d’équipe et le travail individuel, car tous deux sont essentiels au processus créatif.

**« Il ne faut pas sous-estimer le rôle de l’espace de travail. Insuffler une nouvelle dynamique en proposant un environnement plus attractif à nos clients et à nos collaborateurs, cela n’a pas de prix. »**

**MICKAËL LOCOH** | Vice-Président Ventes Marchés francophones



## LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Les employés ont été impliqués à chaque étape du processus afin d'anticiper les inquiétudes et de créer un engouement autour du déménagement. L'équipe Applied Research + Consulting de Steelcase, qui a pour fonction d'accompagner la transformation des espaces de travail et la conduite du changement, est intervenue en amont afin de sonder l'état d'esprit des employés et de cerner précisément leurs attentes.

L'équipe projet a également misé sur une communication très intentionnelle en organisant des échanges réguliers avec l'ensemble des salariés concernés via des réunions virtuelles – conversations qui sont venues renforcer les discussions déjà très riches menées avec les instances représentatives du personnel.

« La conduite du changement ne s'est pas arrêtée le jour où nous avons posé nos valises à Edouard VII, précise Chantal Gier, directrice des ressources humaines. Il s'agit d'une démarche qui s'inscrit dans le temps long. C'est en apprenant à vivre et à travailler ensemble au sein de ce nouvel environnement que nous pourrons procéder aux ajustements nécessaires. »

# 2. Le design de l'espace

**« Le bureau est le creuset de la culture d'entreprise, le lieu où les liens entre les individus se renforcent »**

**GUILLAUME ALVAREZ** | Senior Vice-President Europe, Middle-East & Africa

La recherche de Steelcase sur les nouveaux modes de travail, qui a permis d'identifier les principaux besoins des employés, a guidé les choix d'aménagement au sein du nouveau WorkLife de Paris. « Depuis le début de la pandémie, nous avons mené 12 études internationales dans 11 pays, auprès de plusieurs milliers d'employés et de dirigeants, rappelle Gale Moutrey, Vice-Présidente Communication. Ces données objectives forgent notre expertise et nous offrent une compréhension approfondie de l'évolution du travail. »

Voici la traduction spatiale des grands besoins identifiés :

## SENTIMENT D'APPARTENANCE

**Resserrer les liens entre les individus et renforcer la connexion à l'entreprise**

S'ils restent attachés à la flexibilité liée au travail hybride, les employés aspirent aujourd'hui à retrouver le sentiment de communauté qui leur a tant manqué lorsqu'ils étaient en télétravail. En effet, les interactions par écrans interposés ne permettent pas de recréer l'intimité qui naît des relations en face à face. « Le bureau est le creuset de la culture d'entreprise, le lieu où les liens entre les individus se renforcent », souligne Guillaume Alvarez.

Ce sentiment d’appartenance est d’autant plus important que plusieurs facteurs essentiels au succès de l’organisation y sont fortement corrélés : d’après la dernière enquête de Steelcase, en France, les individus qui aiment travailler au bureau sont plus engagés (+33 %), plus productifs (+13 %) et plus en phase avec la culture de leur entreprise (+35 %).*

Afin de favoriser la sérendipité et les contacts humains, qui nourrissent le sentiment d’appartenance, l’équipe de designers s’est attachée à créer des espaces « aimants » offrant des équipements ou des services recherchés par les collaborateurs et à les répartir de manière stratégique dans le bâtiment.

Ainsi, l’espace mock-up, dédié aux démonstrations clients, a été placé en face de la matériauthèque et à proximité du design studio afin d’offrir une expérience fluide aux visiteurs – un choix qui permet d’optimiser le taux d’occupation en générant du trafic dans tout le bâtiment. Le WorkCafé est également une parfaite illustration de cette stratégie : situé à l’entrée de l’espace de travail, cet espace social est le carrefour où se croisent les employés tout au long de la journée. L’atmosphère informelle et conviviale qui y règne favorise les conversations autour de la machine à café. Équipé d’une grande table collaborative, d’enclaves lounge et de petites cabines téléphoniques, l’espace permet en outre d’effectuer une tâche rapide avant une réunion, de passer un appel ou de faire une petite pause.

## CHOIX ET CONTRÔLE

**Permettre à chacun de décider où et comment travailler**

L’une des grandes ambitions de l’équipe projet consistait à offrir une plus large palette de choix aux employés en jouant sur la diversité des espaces. Confrontés à une architecture atypique (le bâtiment comporte une partie contemporaine et une partie haussmannienne, et l’espace de travail de Steelcase se compose de deux plateaux en V), les designers ont su tirer profit de cette hétérogénéité pour faire vivre une expérience différente à chaque recoin.

Ainsi, chacune des grandes zones offre des espaces ouverts et fermés, des configurations formelles et informelles, et une large palette de postures. Aucun poste n’est attribué, si bien que les employés sont libres de choisir où s’installer en fonction de leur activité et peuvent changer d’ambiance et de décor au gré de leurs besoins. « Aucune zone n’est dédiée à un seul mode de travail ou une seule activité, insiste Noga Lasser, directrice Design. Chaque espace a été pensé pour offrir différents outils et différents niveaux d’intimité, avec un seul maître-mot : la flexibilité. »

## PRODUCTIVITÉ

**Faciliter la collaboration hybride**

Animée par la volonté de créer un espace où expérimenter les modes de travail de demain, Steelcase a choisi de se doter de moyens à la hauteur de son ambition : mené en étroite collaboration avec l'équipe IT, le nouveau WorkLife parisien a fait l'objet d'un investissement conséquent dans les outils technologiques.

Résultat : la plupart des espaces sont adaptés à la collaboration hybride. La vidéoconférence a ainsi été intégrée à tous les espaces de réunion, quelle que soit leur typologie, afin de pouvoir inviter des participants à distance. Cette collaboration en présence mixte est facilitée par la technologie Cisco, qui offre des fonctionnalités performantes en termes de son, de caméras et de partage de contenus, y compris pour des espaces réduits.

Dans l'oasis clients, un espace de réception informel adjacent à l'accueil, un grand écran connecté permet d'ajouter un ou plusieurs participants à distance à la conversation. Lors d'une visite client, les employés ont ainsi la possibilité de faire intervenir un expert de Steelcase basé sur un autre site si la thématique abordée le nécessite.

La digitalisation de l'espace formation faisait également partie du cahier des charges. Il s'agissait de créer un espace d'apprentissage actif inclusif offrant une expérience hybride optimale. Pour atteindre cet objectif, l'équipe IT a doté l'espace de deux grands écrans Surface Hub de Microsoft, l'un fixe et l'autre mobile : ces derniers assurent une excellente visibilité et garantissent l'équité entre personnes en présentiel et collègues à distance via deux points de vue différents. En outre, une caméra permet de capturer les informations inscrites sur les tableaux écritoires et de les projeter dans l'application de visioconférence – les participants à distance ont ainsi l'impression de se trouver dans la salle.

Les espaces nomades et résidents ne sont pas en reste : tous les bureaux sont équipés d'écrans externes, mais aussi d'écrans latéraux acoustiques pour pouvoir prendre des appels sans déranger les personnes à proximité. La lampe Eclipse, récemment développée par Steelcase, est un outil individuel qui permet à chaque utilisateur de bénéficier d'un éclairage adapté à la vidéoconférence.

Afin d'explorer toutes les opportunités en matière de travail hybride, l'équipe projet a créé un espace d'expérimentation appelé la « galerie digitale ». Encore en développement, cet environnement ouvert a vocation à offrir une expérience optimale aux personnes présentes comme aux participants à distance en se focalisant sur l'éclairage, les caméras, le son et le partage de contenus.

Dans les mois et les années à venir, les équipes IT et Design continueront de travailler main dans la main pour penser les usages qui détermineront le choix des outils, toujours en fonction de l'évolution des besoins.

**« Aucune zone n'est dédiée à un seul mode de travail ou une seule activité. Chaque espace a été pensé pour offrir différents outils et différents niveaux d'intimité, avec un seul maître-mot : la flexibilité. »**

## BIEN-ÊTRE

**Favoriser le bien-être physique, cognitif et émotionnel**

De retour au bureau après une longue période de télétravail, les employés témoignent d’une aspiration légitime au bien-être. Le confort et l’ergonomie des espaces et du mobilier ont donc fait l’objet d’une attention toute particulière : 23 bureaux sont réglables en hauteur, tous les postes de travail sont dotés de sièges performants s’adaptant à la morphologie de chaque utilisateur, et l’ensemble de l’espace a été conçu pour favoriser le mouvement et les postures actives.

Mais le bien-être ne se limite pas au confort physique : il comporte également une dimension cognitive essentielle. Pour se sentir à l’aise au sein d’un espace ouvert, les salariés ont besoin de pouvoir s’isoler pour se concentrer, passer un appel ou faire une pause à l’abri du bruit et des distractions. Dans le WorkLife d’Edouard VII, cette intimité leur est offerte par une grande diversité de configurations réparties aux quatre coins du bâtiment, des enclaves entièrement équipées aux éléments de séparation au poste de travail, en passant par les petites cabines téléphoniques.

Enfin, le bien-être émotionnel contribue de manière significative à l’engagement des collaborateurs en renforçant leur sentiment d’appartenance à l’entreprise. Dans le nouveau WorkLife de Paris, l’équipe Design souhaitait mettre en valeur une esthétique typiquement parisienne et célébrer la culture locale. L’espace, l’architecture et les matériaux choisis reflètent cette intention. Le style haussmannien d’une partie du bâtiment ainsi que l’usage des couleurs et des finitions confèrent une forte identité à l’espace et sont le fruit d’un riche héritage local. De nombreux éléments organiques ont été intégrés au mobilier de manière subtile, se fondant harmonieusement dans le décor : il ne s’agissait pas simplement d’intégrer des plantes à l’espace, mais de recréer ce sentiment d’apaisement qui naît de la proximité avec la nature.

La volonté de créer une forte connexion émotionnelle avec l’espace est particulièrement visible dans l’espace d’accueil, qui offre une première impression mémorable : le regard des visiteurs se pose tout d’abord sur une pièce unique de Viccarbe, une table haute Burin imaginée spécialement pour le WorkLife de Paris et complétée par des sièges dessinateur Silq. Cette application est encadrée par un ensemble innovant et singulier : le système Steelcase Flex Active Frames, qui sépare l’accueil de l’espace adjacent, se prolonge jusqu’au plafond et se mêle à une sculpture organique de Tzuri Gueta, un designer parisien qui puise son inspiration dans les paysages naturels de son Israël natal.

## SÉCURITÉ

**Créer un espace à l’épreuve de futurs bouleversements**

La pandémie a fait naître chez beaucoup d’employés un besoin de sécurité qui n’existait pas auparavant. Consciente de cette nouvelle attente, l’équipe projet a mis l’accent sur la résilience de l’espace en jouant la carte de la flexibilité.

« Chez Steelcase, nous sommes très bien armés pour répondre à ce besoin car cette flexibilité fait partie de notre ADN. Les environnements que nous créons ne sont pas figés. C’est pourquoi nous les appelons des ”WorkLife” : ils se transforment en permanence au gré de nos besoins, des recherches que nous menons et de l’évolution du marché, indique Noga Lasser. »

L’équipe a ainsi misé sur une architecture temporaire et différents degrés de flexibilité : certains espaces sont conçus pour être reconfigurés au quotidien (c’est notamment le cas du studio agile et des espaces d’apprentissage actif), d’autres à un rythme mensuel (par exemple les bureaux Steelcase Flex, qui peuvent être réagencés en fonction de la taille de l’équipe), et d’autres, enfin, peuvent être déplacés en cas de réorganisation au bout d’un an ou deux (en particulier les cabines Campers&Dens, qui représentent une innovation majeure dans le domaine de l’architecture intérieure).

La modularité du mobilier constitue également un levier de transformation rapide de l’espace. L’équipe a privilégié les systèmes composés de plusieurs unités séparables : les canapés Lagunitas installés dans le WorkCafé, par exemple, peuvent se scinder lorsque la distanciation est de mise.

« Dans le nouveau WorkLife de Paris, seuls quelques éléments sont conçus pour durer, tout le reste est entièrement flexible », résume Noga Lasser.

**« Chez Steelcase, la flexibilité fait partie de notre ADN. Les environnements que nous créons se transforment en permanence au gré de nos besoins, des recherches que nous menons et de l’évolution du marché. »**

**NOGA LASSER** | Directrice Design

## ENVIRONNEMENT

**Promouvoir l’économie circulaire**

En plus de répondre aux nouveaux besoins des employés et aux enjeux de l’ère hybride, l’équipe de Steelcase avait à cœur d’inscrire le projet de déménagement dans une logique d’économie circulaire. C’est la raison pour laquelle elle a fait appel à Eco’Services, une branche de Steelcase spécialisée dans la gestion du mobilier usagé, pour orienter les pièces n’étant pas transférées vers le nouveau site.

Sur les 875 pièces à évacuer :

• 465 ont pu être intégrées à Circular by Steelcase, un programme de reconditionnement qui permet de proposer du mobilier d’occasion à des clients souhaitant réduire leur empreinte carbone ;
• 187 pièces ont été cédées aux collaborateurs dans le cadre d’une action de vente au personnel ;
• 33 pièces ont été données à des associations ;
• 114 pièces ont été vendues à des courtiers en mobilier ;
• 76 pièces ont été orientées vers le recyclage.

Les équipes d’Eco’Services ont ainsi atteint un taux de valorisation par le réemploi de 91,3 %, et un taux de valorisation de matière de plus de 87 % pour le reliquat destiné au recyclage, soit très peu de déchets. Cette initiative a permis à Steelcase d’économiser 7,1 tonnes de $CO_2$.

Au sein du nouveau WorkLife, l’équipe de Steelcase a également mis un point d’honneur à privilégier les finitions naturelles et durables. Ce parti pris l’a notamment conduite à nouer un partenariat avec la start-up Daïka, qui lui a fourni 70 panneaux de remplissage pour la structure Flex Active Frames de l’oasis clients.

Ces panneaux sont composés d’un matériau entièrement naturel obtenu à partir de déchets de bois. Le procédé utilisé par Daïka présente deux avantages majeurs du point de vue environnemental : d’une part, il offre un débouché aux déchets agricoles et industriels, et d’autre part, il permet de se passer de substances dangereuses pour les hommes et pour la planète.

« Nous avons immédiatement reconnu le potentiel de ce matériau, se souvient Noga Lasser. Non seulement il représente une alternative écologique à la mélamine, mais il offre aussi un rendu exceptionnel qui met l’accent sur la biophilie et contribue au caractère inspirant de l’espace. Afin de créer un environnement de travail résolument tourné vers l’avenir, nous avons cherché à innover dans tous les domaines, et le développement durable ne fait pas exception. »

En créant un nouveau WorkLife, Steelcase espérait offrir une véritable destination capable d’attirer et d’inspirer ses collaborateurs et ses clients. Quelques semaines après le déménagement, le pari semble réussi : les employés n’ont jamais été aussi nombreux au bureau depuis le début de la pandémie, et les visites se succèdent. « Nous observons un formidable engouement autour de ce nouvel environnement de travail et nous ressentons une énergie nouvelle », se réjouit Mickaël Locoh. L’espace est utilisé comme un laboratoire permettant de tester un large éventail d’outils et de configurations. Conformément à l’ambition de départ, le nouveau WorkLife de Paris ouvre ainsi une fenêtre sur l’avenir, offrant un environnement hybride et inspirant, en perpétuel changement, où clients et employés sont invités à explorer les modes de travail de demain.

*Source : Rapport d’étude internationale de Steelcase, février 2022