

Le dilemme de la croissance

Comment créer des espaces centrés sur l'humain dans un monde en mutation rapide ?

COMMENT CRÉER DES ESPACES CENTRÉS SUR L'HUMAIN DANS UN MONDE EN MUTATION RAPIDE ?

Lorsque le géant du conseil Accenture s'est implanté en Inde il y a une vingtaine d'années, les managers étaient surtout focalisés sur les coûts. La concurrence des prix dans l'industrie faisait rage, avec notamment des entreprises locales ambitieuses comme Infosys qui commençaient à défier les grands acteurs mondiaux.

Tout comme la concurrence en matière d'employés qualifiés. Accenture a donc compris qu'il fallait se mobiliser pour attirer et fidéliser les talents. La mise en place d'un espace de travail novateur a fait partie de sa stratégie.

« Dans les premiers temps, la seule chose avec laquelle nous avons dû rivaliser, c'est la rémunération », explique Patrick Coyne, directeur mondial des solutions d'espace de travail chez Accenture. « Puis nous nous sommes rendu compte qu'il fallait élargir notre vision, penser plus large pour fidéliser les talents. Ce qui nous a amenés à réfléchir sur "l'expérience employé" — comment créer une communauté, développer un sentiment d'appartenance. »

Le cas d'Accenture est de plus en plus courant dans des environnements professionnels impitoyables comme l'Inde, la Chine et d'autres marchés en pleine expansion. Avec leurs économies en plein essor et l'explosion du nombre de professionnels instruits et de consommateurs prospères, ces pays établissent un ordre nouveau au sein de l'économie mondiale et forcent les entreprises de tous types à repenser leurs stratégies.

EN CHIFFRES

84 %

de la population mondiale vivent aujourd'hui dans des économies émergentes

600 millions

La population urbaine de la Chine augmentera de 400 millions et celle de l'Inde de plus de 200 millions dans les dix prochaines années

70 %

D'ici 2030, près de 70 % de la population projetée de l'Inde pourraient appartenir à la classe moyenne

400 kilomètres

L'Inde devra étendre son réseau ferré métropolitain de 350 à 400 kilomètres chaque année pour répondre à ses besoins

Image Right:

Route Nanjing, Shanghai, Chine

QUE SIGNIFIE MARCHÉ EN EXPANSION ?

Les marchés en expansion sont généralement définis comme les pays ou régions dont l'économie se développe plus rapidement que la moyenne mondiale, et dont la taille leur permet de représenter au moins 1% du produit intérieur brut mondial. Ils possèdent également un environnement favorable aux entreprises, avec assez d'infrastructures physiques et financières pour être attractifs auprès des investisseurs internationaux. En Asie, des pays comme la Corée du Sud et l'Indonésie en font partie de même que les deux mastodontes régionaux que sont l'Inde et la Chine. Le Mexique, le Brésil, la Turquie et un certain nombre de pays d'Europe de l'Est entrent, eux aussi, dans cette catégorie.

L'émergence de ces dynamos économiques a transformé l'environnement des multinationales, augmentant à la fois les enjeux et les nouvelles opportunités. Les entreprises qui voyaient essentiellement dans les pays en développement une source de main-d'œuvre à faible coût trouvent aujourd'hui des professionnels hautement qualifiés dans des régions comme l'Inde et la Chine, et transfèrent donc leurs activités les plus basiques telles que les centres d'appels vers des zones moins chères comme les Philippines. Les entreprises locales, quant à elles, montent rapidement la chaîne de valeur, et passent souvent du statut de sous-traitants à celui de concurrents mondiaux à part entière dans des domaines allant du génie logiciel à la publicité.

Cet article examine les forces des marchés en expansion qui impactent la Chine et l'Inde aujourd'hui.

ENJEUX

Les chercheurs de Steelcase ont réalisé une étude approfondie en Inde et en Chine pour mieux comprendre les enjeux uniques que représente le développement d'activités sur des marchés en expansion. L'équipe a identifié trois grandes forces qui impactent fortement les entreprises et le travail.

MANQUE D'INFRASTRUCTURES

Il existe un manque d'infrastructures évident dans des domaines tels que le transport et les services publics, mais également un manque de fiabilité au niveau des réglementations et de la bureaucratie. Les infrastructures lourdes, comme les routes et les ponts, sont essentielles pour le transport à faible coût des marchandises. C'est également un prérequis pour que les employés se rendent le plus efficacement possible sur leur lieu de travail. Selon une étude de McKinsey & Company, l'Inde devra étendre son réseau ferré métropolitain de 350 à 400 kilomètres chaque année pour répondre à ses besoins. Accenture, pour sa part, a créé sa propre flotte de bus privés pour le transport de ses collaborateurs.

Un réseau électrique peu fiable, des processus de planification et des codes du bâtiment arbitraires ou inadéquats, des réglementations sur lesquelles on ne peut pas toujours compter, des services Internet et autres services de communication instables, ne sont qu'un échantillon des problèmes d'infrastructures pouvant déjouer les plans les mieux conçus d'une entreprise. Sans oublier le manque de données précises et d'intelligence de marché qui ne font que s'ajouter aux incertitudes.

TAUX DE CROISSANCE

Le taux d'urbanisation sans précédent de l'Inde et de la Chine comporte des enjeux imprévisibles : la Chine comptera 400 millions de personnes en plus au cours des 10 prochaines années et l'Inde 200 millions pour la même période.

Elise Valoe

Directrice, WorkSpace Futures Steelcase, Asie-Pacifique

Passionnée par la recherche d'idées et d'opportunités liées aux marchés émergents, Élise est responsable de la recherche dans la zone Asie- Pacifique. Elle dirige actuellement une équipe de chercheurs étudiant les nouveaux comportements et l'impact des nouvelles technologies dans les pays des marchés émergents... Autant de points essentiels pour l'innovation chez Steelcase.

La croissance vient aussi d'une classe moyenne en plein essor. D'ici 2030, près de 70 % de la population projetée de l'Inde pourraient appartenir à la classe moyenne. Elle comprendra des centaines de millions de personnes de la génération Y qui, selon Élise Valoe, chercheuse chez Steelcase, « n'ont pas été exposées aux mêmes types de problèmes que leurs parents ». La génération Y en Chine est avide de changement, d'autant que le pays poursuit son ouverture à l'international. « Cette population est optimiste car contrairement à leurs parents, ces jeunes connaissent les biens de consommation et la stabilité politique. »

RESSOURCES LIMITÉES

L'environnement concurrentiel d'aujourd'hui impacte fortement les marges qui, dans le meilleur des cas, sont minces. Et la maîtrise des coûts est inscrite dans l'ADN de plus d'un responsable local. Personne ne pense à se débarrasser de l'ancien mobilier, ou même à changer de bureaux, malgré la densité croissante des espaces de travail – les managers ont peu de temps à consacrer à ce qui n'est pas absolument essentiel. Dans le même temps, pour les multinationales en tout cas, ces mêmes managers doivent se débattre avec la nécessité de maintenir les valeurs et les normes mondiales de l'entreprise.

« Il y a un décalage entre la manière dont les choses sont supposées se dérouler au niveau local et au niveau mondial », explique Scott Dorn, directeur général à la retraite, opérations immobilières mondiales, chez General Electric.

La chasse aux talents dans ces marchés fait rage. La main-d'œuvre de l'Inde se développe rapidement et pourrait augmenter – dans les 25 à 30 prochaines années – de l'équivalent de la population active des États-Unis. Cependant, la demande de jeunes diplômés aux compétences techniques spécifiques et parlant couramment l'anglais reste forte. La dynamique démographique de la Chine est différente : sa population étant vieillissante, le pays sera confronté à une pénurie de 23 millions de travailleurs hautement qualifiés en 2020, selon l'étude de McKinsey, en dépit de vastes programmes de formation et d'éducation. La recherche Steelcase montre que, dans les deux pays, attirer et fidéliser des professionnels qualifiés est un grand sujet de préoccupation pour les employeurs.

La Chine et l'Inde sont également confrontées à des contraintes immobilières. Sept des dix marchés immobiliers les plus chers se trouvent en Asie. Il en résulte, pour les entreprises implantées dans les marchés en expansion, un manque d'espace adéquat pour leurs employés. Elles se retrouvent freinées dans leur volonté de créer des environnements propices au travail et forcées de prendre des décisions difficiles sur la manière de maximiser l'espace.

ORGANISATION TYPES D'ORGANISATION DU TRAVAIL EN MUTATION

Pour les Occidentaux, le travail de bureau en Inde et en Chine est souvent associé aux centres d'appels et autres activités fastidieuses. Or, si les centres d'appels continuent d'opérer dans ces marchés, de nombreuses entreprises se tournent vers des activités plus sophistiquées en raison de l'augmentation d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Les opérations d'Accenture en Inde, par exemple, sont passées d'un centre d'appels à des activités plus complexes comme l'analyse et le développement de logiciels.

« L'accélération du développement de produits locaux crée une nouvelle demande pour des employés plus créatifs, hautement qualifiés. Cela change les comportements au travail. Les entreprises n'aspirent pas uniquement à des performances de haute qualité, elles cherchent également à augmenter leur expertise créative. Le type d'activités exercées dans ces marchés est en pleine mutation. Ce qui a d'importantes répercussions sur l'espace de travail », explique Élise Valoe.

L'étude réalisée par Steelcase a identifié quatre types d'organisation :

- tâches
- processus
- fonctions
- environnement

Bien que l'excellence des tâches et des processus soit toujours l'objectif de nombreuses entreprises sur les marchés en expansion, la nature du travail peut changer à une vitesse remarquable. En effet, peu importe le type de travail exercé par une entreprise ou une fonction, elles sont toutes les deux confrontées au changement, que ce soit au niveau individuel ou de l'organisation. Comprendre la nature du travail permettra donc aux entreprises de créer des environnements de travail compétitifs.

Types d'organisation

ORGANISATION BASÉE SUR LES FONCTIONS

Entreprises s'efforçant de stimuler la créativité et la discipline nécessaires pour que les compagnies ou divisions locales deviennent des acteurs mondiaux, ou servent de centres d'excellence pour des fonctions spécifiques.

Difficulté: Le manque de talents spécialisés limite l'expertise et la croissance de l'entreprise.

Facteurs: Renforcement de l'expertise ; fidélisation des talents ; prise en charge des différents modes de travail.

Objectif de l'espace de travail: Créer des conditions favorables pour les plus performants

ORGANISATION BASÉE SUR L'ENVIRONNEMENT

Entreprises désireuses de devenir des entreprises véritablement intégrées à même de saisir les opportunités mondiales et de piloter des équipes multiculturelles distribuées et hautement collaboratives.

Difficulté: Le caractère complexe d'un travail distribué au niveau mondial limite vitesse et flexibilité.

Facteurs: Collaboration distribuée ; direction et contrôle hiérarchique ; flux d'informations faible ou restreint.

Objectif de l'espace de travail: Développer la confiance Trust

ORGANISATION BASÉE SUR LES TÂCHES

Entreprises mettant l'accent sur l'optimisation des coûts afin de devenir une ressource viable pour des processus et services relativement simples tels que les centres d'appels.

Difficulté: L'engagement actif des employés est difficile à réaliser avec des tâches répétitives.

Facteurs: Accent sur le coût par personne ; postes de travail à forte densité ; faible motivation des employés ; taux de renouvellement du personnel élevé.

Objectif de l'espace de travail: Renforcer l'engagement des employés

ORGANISATION BASÉE SUR LES PROCESSUS

Entreprises aspirant à devenir une source d'expertise efficace et de haute qualité dans des domaines tels que l'ingénierie, l'approvisionnement et l'analyse.

Difficulté: Des conditions de travail imprévisibles empêchent d'obtenir des résultats de qualité cohérents.

Facteurs: Formation d'un grand nombre d'employés rapidement ; évolution des processus de travail et des équipes ; problèmes imprévus.

Objectif de l'espace de travail: Développer une résilience

CHANGER LES STÉRÉOTYPES

Le stéréotype du centre d'appels ne semble pas laisser beaucoup de place à la créativité dans la conception des environnements de travail : des espaces denses, des rangées de postes alignés à l'identique, des employés interchangeables. Et pourtant, la sociologie d'un centre d'appels est complexe, et les subtilités d'agencement et de fonctionnement peuvent faire des uns des lieux productifs et efficaces, et des autres des lieux déprimants où le taux de renouvellement du personnel est élevé. Un opérateur de centre d'appels motivé et heureux fournira un bien meilleur service qu'un opérateur malheureux et aliéné.

« Attirer et fidéliser les employés est une préoccupation quotidienne », confie Bruce Bungaard, directeur de l'immobilier au sein du United Health Group, propriétaire de grands centres d'appels en Chine. « L'agencement général, la qualité de la prestation et des équipements jouent un rôle important dans la façon dont les employés perçoivent leur lieu de travail. Notre objectif est de développer un environnement flexible et adaptable afin d'accompagner les entreprises pour lesquelles nous travaillons. »

Toutefois, les entreprises « doivent faire preuve de prudence lorsque le capital commence à peser sur la compétitivité ». Pour le dire autrement, la clé est de faire du centre d'appels un lieu plus attrayant et productif sans qu'il coûte plus cher.

L'une des principales difficultés à surmonter dans un centre d'appels à forte densité est de faciliter ce que les chercheurs Steelcase appellent la collaboration dyadique, ou en face à face. Un mode de travail crucial pour de nombreuses entreprises implantées dans les marchés en expansion. En cas de difficulté avec un client, un opérateur peut ainsi demander de l'aide à un manager ou à un collègue plus expérimenté qui viendra s'asseoir à ses côtés. Le confort de tous est donc primordial.

La collaboration dyadique est également centrale lors d'activités plus sophistiquées axées sur l'excellence des processus comme dans le centre d'ingénierie de Cummins Inc. à Pune, en Inde. Les employés y traitent les résultats des analyses des moteurs pour d'autres groupes Cummins dans le monde. Il est donc essentiel que les flux de travail soient efficaces, précis et prévisibles.

Contrairement aux centres d'appels, les ingénieurs et les analystes travaillent ensemble au sein de petites équipes, et partagent leur plan de travail avec leur responsable. Mais la collaboration informelle en face à face, très répandue, témoigne de l'équilibre encore fragile mais sain qui existe entre la nécessité de gérer des processus rigoureux et complexes et celle de laisser un degré de flexibilité suffisant qui permette de résoudre les problèmes efficacement.

Les équipes de Cummins ont souvent besoin de contacter leurs collègues à l'étranger, ce qui requiert la mise en place de spécificités propres pour favoriser la communication à l'échelle mondiale. En outre, la taille des équipes varie fréquemment, en fonction des projets. Il est donc nécessaire de pouvoir modifier la configuration des bureaux.

Mahendra Bangalore, directeur des systèmes d'information pour Willis Processing Services (Inde), division du Willis Group, géant du courtage d'assurance, explique que les jeunes diplômés recrutés par l'entreprise souhaitent travailler dans un espace « animé, lumineux et coloré ». « Nous voulons que chaque jour, ils aient envie de venir travailler », ajoute-t-il.

L'un des principaux défis à relever dans un centre d'appels bondé est de faciliter le travail dyadique, ou la collaboration en face à face.

Willis prévoit d'ouvrir un nouveau siège social de 12 000 m² qui pourrait servir de modèle pour l'ensemble des sites de l'entreprise. Dans les nouveaux locaux, certains espaces sont dédiés à une collaboration formelle et informelle.

L'autre impératif, selon Mahendra Bangalore, est que tous les espaces soient multifonctionnels et faciles à reconfigurer car sur la plupart des sites deux ou trois équipes se succèdent chaque jour et le travail évolue sans cesse. Des séparations amovibles aux prises électriques spécifiques, tout est testé dans le cadre de l'effort visant à créer un « modèle de bureaux pour le futur » où les dernières technologies et une nouvelle conception de l'espace ont leur place. Ce modèle visera également à reproduire l'utilisation qui est faite actuellement au siège de l'entreprise de hauts plafonds et d'une lumière naturelle afin de créer un environnement agréable tout en renforçant les valeurs de l'entreprise autour de la transparence et de l'ouverture. Les espaces de travail cloisonnés traditionnels n'existeront pas.

INSPIRATION ET MOTIVATION DES EMPLOYÉS

Pour les entreprises visant l'excellence fonctionnelle, les professionnels hautement qualifiés sont un atout majeur. L'enjeu est pour elles de retenir les employés clés, non seulement pour leur productivité mais aussi leur inspiration et leur motivation. « Les compétences, l'expertise et la motivation des employés sont essentielles au développement de l'excellence fonctionnelle », explique Élise Valoe. « Il est important de veiller à ce que les employés soient autant inspirés qu'engagés dans leur travail. »

L'opérateur de télévision par satellite Tata Sky, une coentreprise entre le groupe indien Tata et Sky Television (21st Century Fox), a créé pour les 190 employés de son siège des espaces de jeu et de convivialité. Son étonnant plan circulaire, avec le logo du groupe parfaitement visible, donne une impression d'ouverture. Le but était de créer un espace dynamique destiné à encourager la créativité et les échanges spontanés, tout en insufflant un fort sentiment d'appartenance et de fierté.

Les entreprises, pour s'adapter au rythme du changement, se doivent de commencer à intégrer différents types d'espaces de travail en leur sein et d'accompagner ainsi efficacement leurs employés. « Lorsque ces marchés en expansion arrivent à maturité, l'espace a lui aussi besoin de s'adapter et de mûrir », précise Jason Heredia, vice-président marketing de Steelcase Asie-Pacifique.

Mais l'obstacle majeur à cette démarche n'est autre que la densité, un élément incontournable de la vie en Asie qui régit souvent non seulement les conditions de travail, mais aussi le quotidien des employés en dehors du bureau. « Les difficultés rencontrées chaque jour par les employés pour se rendre sur leur lieu de travail peuvent avoir des répercussions », note Jason Heredia, faisant allusion aux trajets, longs et stressants, et aux conditions de vie souvent difficiles. « Le bureau, dit-il, peut devenir une sorte de sanctuaire, un lieu protégé des difficultés quotidiennes. Il est donc particulièrement important d'"humaniser la densité". »

« Le bureau peut devenir une sorte de sanctuaire. »

Dans une grande partie de l'Inde, les transports en commun peuvent être cauchemardesques et la question de la sécurité y est une préoccupation majeure. Ainsi une entreprise qui souhaite avoir dans ses locaux des employés heureux et engagés doit s'intéresser à cette problématique.

Elle doit aussi savoir que, contrairement à leurs collègues occidentaux, les employés indiens n'ont pas le luxe de choisir où ils travaillent. Et si dans certaines régions du monde, les employés peuvent aller prendre un café au coin de la rue, pour s'aérer, réfléchir, rencontrer des collègues, la réalité sur les marchés en expansion est tout autre. De tels endroits n'existent pas ou bien sont difficiles d'accès car il faut traverser une rue à six voies – pas vraiment pratique pour une courte pause. Sur le nouveau site du Willis Group, le restaurant d'entreprise est conçu pour accueillir des réunions de travail et des rencontres informelles – une sorte de Starbucks interne.

CONCEPTION DE BUREAUX : UN CATALYSEUR DU CHANGEMENT

84 % de la population mondiale vivent aujourd'hui dans des économies émergentes. Les opportunités dans ces marchés sont illimitées, mais les défis sont de taille. Malgré les problèmes, que les entreprises ne peuvent pas contrôler ou même influencer, il existe des stratégies à déployer pour prospérer dans des conditions volatiles. Parmi celles-ci, l'environnement de travail peut être conçu comme un catalyseur du changement. S'il est créé dans l'optique d'accompagner les employés dans leur travail d'aujourd'hui et de demain, il peut alors favoriser à la fois l'efficacité et la créativité, motiver, libérer le potentiel de chacun et participer à la réussite de l'entreprise.

LA RÉALITÉ

Trois façons de relever ces défis :

1. améliorer le bien-être des employés même dans des environnements à forte densité ;
2. aménager plusieurs espaces dans un environnement limité ;
3. assurer la résilience maximale face aux exigences en constante évolution et aux ressources limitées.

1. AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS MÊME DANS DES ENVIRONNEMENTS À FORTE DENSITÉ

Il est essentiel, pour que les employés restent engagés, que leur espace de travail soit conçu pour répondre à leurs besoins physiques, cognitifs et émotionnels. Cela est vrai des environnements de travail partout dans le monde, mais encore plus dans les marchés en expansion où les attentes des employés augmentent en même temps que les changements autour d'eux.

Michael Held

Directeur du design, Steelcase Asie-Pacifique

Originaire d'Allemagne, Michael a travaillé dans cinq pays différents après avoir obtenu son diplôme de design industriel. Il dirige aujourd'hui la branche Asie-Pacifique du design chez Steelcase. Vivant en Asie depuis plus de dix ans, il poursuit des initiatives de développement de produits pour la région, avec une attention spécifique pour les marchés émergents.

Selon Michael Held, directeur de la conception, Steelcase Asie-Pacifique : « Le travail d'aujourd'hui est à la fois physiquement et cognitivement exigeant. Les environnements de travail devraient donc être conçus pour aider chaque employé à gérer le stress qu'ils engendrent. [...] Vous ne parviendrez peut-être pas à réduire la densité mais vous pouvez faire en sorte que l'expérience soit la plus agréable possible. ». Dans les centres d'appels par exemple, une simple surface « touchdown » à l'extrémité d'un plan de travail peut permettre aux employés de déposer leurs effets personnels et de patienter plus confortablement lors d'un changement de poste.

« Donner aux employés un sentiment de confort et de contrôle dans leurs espaces de travail individuels participe également d'une meilleure expérience », ajoute Michael Held. Dans un centre d'appels, un simple tableau blanc pour dresser des listes ou une étiquette nominative sur une chaise peuvent donner un sens de l'ordre et de la propriété. Un espace pour ranger un sac à dos ou des chaussures peut en effet devenir particulièrement important lorsque le bureau – même bondé – devient un peu une seconde maison pour les employés qui effectuent de longues journées et de longs trajets domicile-travail.

Cette manière de privatiser l'espace permet également de l'humaniser. Selon Michael Held, il n'est pas nécessaire que ces éléments constituent des limites physiques ou visuelles. « Un petit écran sur un plan de travail peut donner aux employés un sentiment d'espace personnel dédié à chacun. Permettre aux gens de personnaliser leur espace de travail, même un peu – un panneau d'affichage pour les photos de famille et d'amis, une liberté de choix dans la façon de se placer à son poste – peut aussi humaniser un lieu bondé.

Michael Held recommande également de donner aux employés la possibilité de changer de positions au cours de la journée, comme s'allonger, s'asseoir, se mettre debout. Elles sont essentielles au bien-être physique et cognitif, et aident les employés à rester concentrés et engagés. Beaucoup de lumière naturelle participera également d'une meilleure ambiance générale.

Des espaces où les séparations de faible hauteur disposées de façon stratégique favorisent la socialisation et les échanges rapides entre collaborateurs, en position debout.

Rendre les relations plus transparentes pour aider les équipes distribuées à se sentir sur un pied d'égalité et pour établir la confiance. Intégrer des paramètres qui encouragent les changements de positions et aident les utilisateurs à rester engagés.

Inclure les responsables dans l'espace ouvert pour accélérer la résolution des problèmes et le partage des connaissances.

2. CRÉER PLUSIEURS ESPACES DANS UN ENVIRONNEMENT LIMITÉ

La mise à disposition d'espaces pouvant s'adapter aux différents modes de travail des employés est une démarche en faveur de leur bien-être – et de leur fidélisation.

Mais cette multiplicité d'espaces est très différente dans les marchés en expansion à forte densité, pour la bonne et simple raison qu'il y a moins de mètres carrés disponibles. « L'idée d'un espace à fonction unique est un vrai luxe dans ces régions », précise Michael Held. « Lorsque l'environnement est vraiment limité, les possibilités se réduisent automatiquement. Les espaces doivent être conçus de manière à être polyvalents. »

Une solution de type bench, par exemple, peut être conçue pour faciliter le travail individuel et collaboratif.

« Plus d'espace ne l'améliore pas forcément », souligne Michael Held. « Les facteurs à prendre en considération sont l'optimisation de l'environnement de travail et des zones connexes. » Pour les managers, les espaces individuels doivent faciliter le mentorat. Malgré une proximité physique avec leurs équipes, le partage d'un plan de travail par exemple, les managers occupent une position hiérarchique qui doit aussi s'affirmer dans l'espace qui leur est dédié. Cela passe par un bureau légèrement plus grand, une deuxième surface de travail, une zone de rangement plus importante, ou une deuxième chaise pour le travail collaboratif (la hiérarchie prédomine encore en Inde et en Chine). Et aussi par un agencement qui facilite le partage des connaissances.

Un espace ouvert supplémentaire à l'extrémité d'un plan de travail peut également servir à une conversation informelle ou un travail collaboratif en face en face.

Les espaces informels sont particulièrement propices à la créativité : dans les bureaux de l'agence de publicité Ogilvy & Mather's à Mumbai, le coin cuisine sert de salle pour les fêtes d'anniversaires et les échanges — essentiels pour la culture d'entreprise. De petites équipes investissent également le lieu pour travailler de manière informelle. Il règne ainsi au sein du bureau un sentiment de liberté et de dynamisme.

Des espaces protégés pour permettre aux employés de se concentrer ou d'avoir des conversations en face à face. Ils peuvent être distribués un peu partout en fonction des demandes.

Des espaces multifonctionnels : utilisation des zones d'accueil, des halls d'entrée et des cafés pour un travail collaboratif informel et pour les échanges.

Créer une zone pour un travail ciblé grâce à un aménagement de type bench. Le rail intégré libère de l'espace puisqu'il permet de retirer de la surface de travail des éléments comme les écrans. Il facilite également un travail dyadique dans un espace individuel, des collègues pouvant apporter rapidement leur assistance en cas de difficulté.

3. ASSURER LA RÉSILIENCE MAXIMALE FACE AUX EXIGENCES EN CONSTANTE ÉVOLUTION ET AUX RESSOURCES LIMITÉES

L'ultime facteur critique dans la conception d'espaces de travail sur les marchés en expansion n'est autre que la résilience. Comment l'espace peut aider les entreprises à répondre à l'évolution rapide des processus, des besoins professionnels et de la démographie ? Face à la croissance rapide et au travail mobile, il est impératif de modifier rapidement et facilement l'agencement des bureaux sans pour autant partir de zéro.

Selon Michael Held, la réponse se trouve dans la flexibilité ou la modularité. Les structures modulaires, fabriquées à partir de composants facilement reconfigurables, permettent d'adapter l'espace en fonction des besoins de l'entreprise. Par exemple, les solutions de type bench offrent la possibilité d'ajouter ou de supprimer rapidement des éléments sans déplacer les unités de base du plan de travail. Si la taille de l'équipe change ou que l'on souhaite passer d'un travail collaboratif à un travail individuel, il suffit d'agrandir les surfaces de travail et d'installer des écrans de séparation.

Les espaces multifonctionnels à même de prendre en charge plusieurs activités constituent également un élément clé. Les environnements de travail doivent être conçus dans l'optique de rapprocher les individus, les ressources et les outils. C'est ce qu'on appelle le clustering ou regroupement qui peut favoriser l'échange d'idées et d'expériences.

Des espaces de travail collaboratif multifonctionnels : intégrer des paramètres sociaux pour favoriser l'établissement de contacts, les moments de détente. Offrir des opportunités d'interactions sociales pour développer la confiance et cultiver un sens de la communauté.

Principes de planification modulaire : répondre rapidement à l'évolution des besoins avec des solutions de type bench qui permettent d'ajouter ou de supprimer facilement différents éléments, sans déplacer les unités de base. Si la taille des équipes change, il est possible d'ajouter extensions et séparations à la surface de travail.

Des environnements de travail plus dynamiques : intégrer des espaces informels pour permettre aux équipes d'effectuer des activités plus complexes et pour répondre à des besoins de collaboration spontanée.

Découvrez une nouvelle étude sur l'engagement des employés et l'espace de travail

Plus d'un tiers des effectifs des 17 des plus importantes économies au monde sont désengagés. Une nouvelle étude de Steelcase et de l'institut de recherches international Ipsos explore l'état des espaces de travail actuels et la relation entre engagement et environnement physique.

Produits présentés

[+Notre entreprise](#)

[+Service Clients](#)

[+Legal Notices](#)

[+Suivez-nous!](#)

[+Contactez-nous](#)

Steelcase

© 1996 - 2022 Steelcase Inc. is a global leader in office furniture, interior architecture and space solutions for offices, hospitals and classrooms. Our furniture is inspired by innovative research in workspace design.