Intimité

L’intimité en crise

Les conséquences sur l'implication des employés

Lire 33 minutes



Dans toutes les entreprises à travers le monde, les individus sont confrontés à de nouvelles difficultés lorsqu’ils partagent des informations et mettent en commun des connaissances selon des méthodes inédites. La collaboration est devenue, à juste titre, le moteur du développement et de l’innovation. Cependant, bien que les espaces de travail d’aujourd’hui facilitent la collaboration entre les employés les plus talentueux, la plupart des dirigeants restent insatisfaits du rythme et de la fréquence auxquels les découvertes majeures sont faites. Ne sachant quelle mesure adopter, ils recrutent de nouveaux talents, créent des espaces de groupe “tendance”, intègrent les nouvelles technologies à leur environnement de travail ou multiplient les formations à destination de leurs équipes. Mais les résultats ne sont toujours pas au rendez-vous.

Paradoxalement, la plupart des efforts destinés à optimiser la collaboration ne font qu’empirer la situation. De nouvelles recherches menées par Steelcase montrent que si le sentiment d’intimité au travail est vital pour créer de la valeur ajoutée, il peut être destructeur lorsqu’il est excessif.

Partout à travers le monde, l’excès de collaboration et le manque d’intimité ont atteint des niveaux alarmants et ont une incidence majeure sur la créativité, la productivité, l’implication et le bienêtre des employés.

Pour qu’une collaboration réussisse, il faut permettre aux employés d’accéder facilement les uns aux autres. Il faut aussi donner à chaque individu le temps et les espaces nécessaires pour se concentrer et recharger ses batteries. Or trop d’espaces de travail actuels n’assurent pas les conditions d’une intimité optimale.



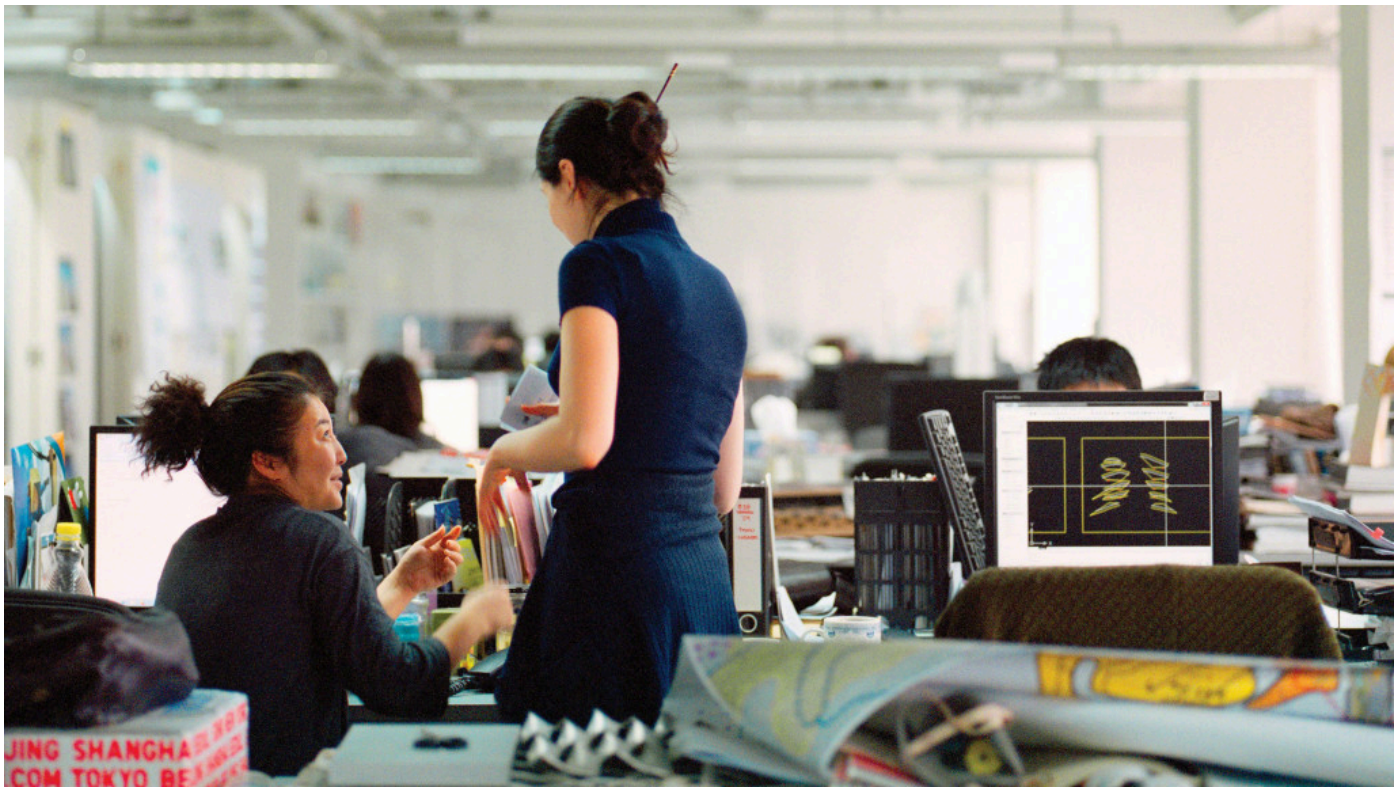
“Le besoin en intimité, dans le milieu professionnel ou public, est aussi essentiel aux humains que le besoin d’être en société”, explique Donna Flynn, directrice du groupe de recherche Steelcase WorkSpace Futures. “Plus les individus travaillent en collaboration, plus il leur est important de disposer aussi d’un temps pour eux-mêmes, loin des sources de distractions, pour mettre en pratique leur expertise et se faire une opinion claire des défis à relever. Les individus ont également besoin d’intimité pour décompresser et recharger leurs batteries.”

“L’un des principaux enseignements de notre étude est qu’il ne faut plus jeter la pierre aux open spaces, pas plus qu’il ne faut transformer tous les environnements en bureaux privés. Il n’existe pas d’environnement de travail optimal unique. La solution réside dans un équilibre des espaces. Il est indispensable pour toutes les entreprises en quête d’innovation et de développement de trouver ce juste équilibre entre espaces intimes et espaces de collaboration.”

RECHERCHE INTIMITÉ DÉSESPÉRÉMENT

Plus que par le passé, les employés se plaignent ouvertement du manque d'intimité dans l'espace de travail. Les blogs et les chats en ligne regorgent de témoignages très personnels sur la vie et le travail dans un open space. Ils décrivent à quel point il est facile d'être distrait de son travail, à quel point l'environnement peut être stressant et la difficulté à effectuer une tâche individuelle. Très souvent, les auteurs assurent ne pas pouvoir s'entendre réfléchir. Voyant là une opportunité commerciale à saisir, une marque de casque haut de gamme a commencé à promouvoir ses produits comme des outils permettant d'écouter sa musique préférée ou de savourer le silence au lieu des bavardages des collègues de travail. Mais ce que la publicité ne dit pas, c'est que le port du casque coupe les individus de toute conversation et les empêche d'entendre les autres. Ils sont ainsi privés d'un bienfait potentiel que les open spaces sont destinés à apporter aux employés. Et les distractions auditives ne sont qu'un aspect du problème.

Au-delà de toutes ces considérations publicitaires, d'autres signaux très forts ont montré que le manque d'intimité des employés est un problème qui nécessite l'attention immédiate des dirigeants.Par exemple, l'étude réalisée par Steelcase sur l'espace de travail, auprès de 37 000 employés, montre que 95 % d'entre eux affirment avoir besoin de zones privées et calmes, mais que 41 % d'entre eux n'en disposent pas.



En outre, selon une étude récente lancée par Steelcase sur le bien-être dans l'espace de travail de plus de 10 000 employés, répartis dans neuf pays européens, l'Inde, la Chine, le Canada et les États-Unis, une intimité insuffisante au bureau est un problème qui touche l'ensemble du monde occidental. Les résultats de l'étude montrent que globalement, seulement 11 % sont très satisfaits de leur espace de travail. Et pouvoir se concentrer, travailler en équipe sans être interrompus ou choisir son espace de travail en fonction de la tâche du moment sont des besoins souvent ignorés.

Autre indicateur du manque d'intimité en milieu professionnel : le récent rapport de Gallup sur l'état des espaces de travail à travers le monde. Seuls 11 % des employés à travers le monde se sentent motivés et impliqués au travail, et 63 % ne se sentent pas impliqués, sont démotivés et peu enclins à fournir des efforts en faveur des objectifs et résultats de l'entreprise. Cependant, la répartition des données montre qu'aux États- Unis du moins, ceux qui consacrent jusqu'à 20% de leur temps à travailler à distance sont les plus impliqués parmi tous les employés interrogés.

"Ces employés cherchent à établir un équilibre entre les bienfaits d'une collaboration et de la camaraderie entre collègues au bureau, et la liberté que confère le travail à distance", en déduit Gallup. Pour autant, de nombreux dirigeants reconnaissent que renvoyer les individus à la maison chaque fois qu'ils ont besoin d'intimité est inefficace et peut saper l'innovation des individus, non la renforcer. Cela détériore la cohésion culturelle qui existe entre les employés et qui est un véritable moteur dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS VIS-À-VIS DE LEUR ESPACE DE TRAVAIL RENFORCE LEUR IMPLICATION

L'étude réalisée par l'institut de sondage IPSOS pour Steelcase montre une relation de cause à effet très forte entre la satisfaction des employés par rapport à leur environnement professionnel et leur niveau d'implication au travail.

Seuls 11 % des personnes interrogées étaient très satisfaites de leur espace professionnel. Elles étaient également les plus impliquées dans leur travail. Les sondés ont reconnu que leur espace de travail leur permettait de :

98%	se concentrer facilement
97%	exprimer et de communiquer leurs idées librement
95%	travailler en équipe sans être interrompus
88%	choisir leur espace de travail au sein du bureau, en fonction de leur tâche
95%	se sentir détendus, calmes
97%	éprouver un sentiment d'appartenance à leur entreprise et à sa culture

COST OF DISENGAGEMENT

USA	450 – 550$
Allemagne	112 – 138€
Australie	54.8$
Royaume Uni	52 – 70£

2013 Rapport Gallup de 2013 sur l'état des espaces de travail à travers le monde

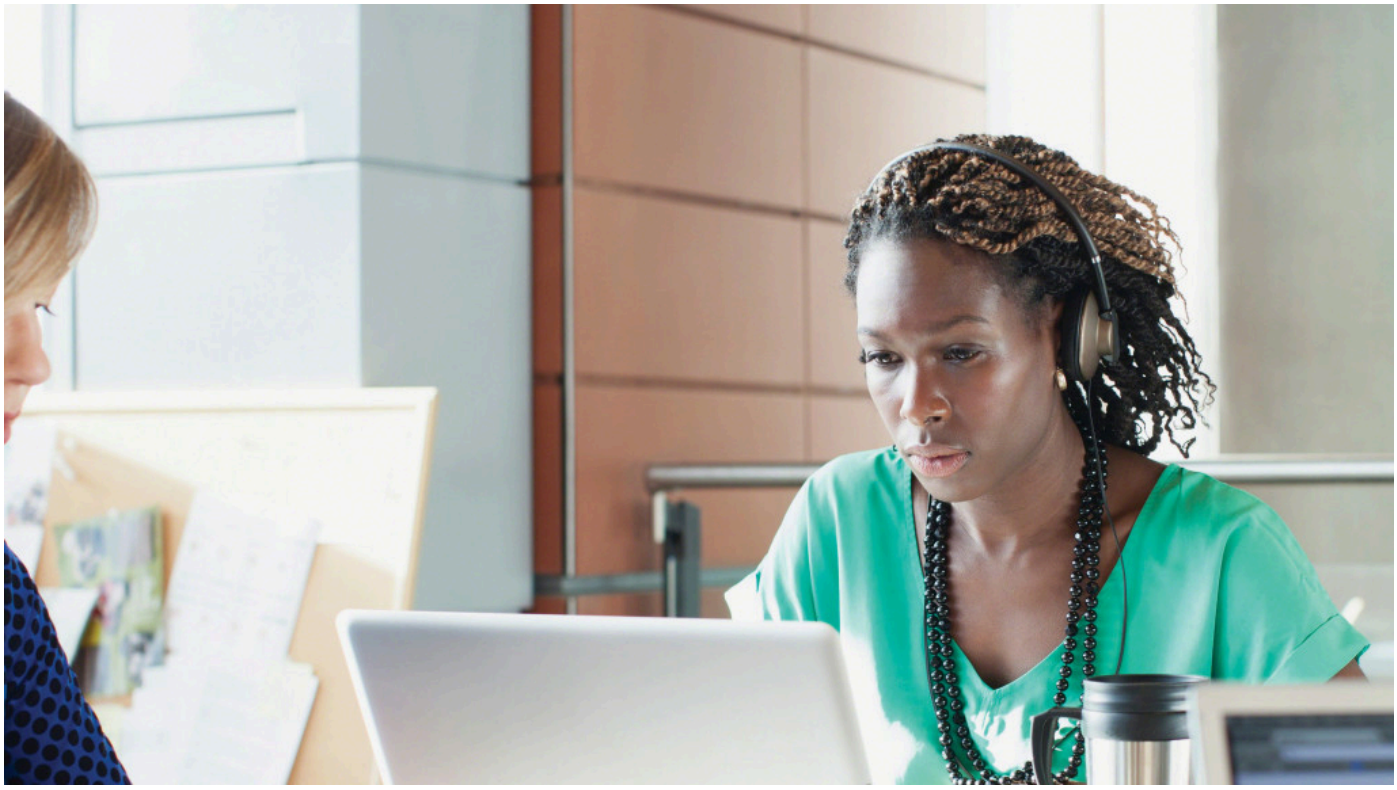
---

L'ÉPIDÉMIE DE LA SURCHARGE DE TRAVAIL

Les leaders d'opinion les plus influents attirent notre attention sur les effets délétères d'une présence continue dans les environnements saturés de stimuli divers et variés. Selon Susan Cain, auteur du best-seller La force des discrets. Le pouvoir des introvertis dans un monde trop bavard, nombreuses sont les personnes qui réussissent le mieux sans avoir constamment du monde autour d'eux. Mais malgré cela, elle soutient que le travail en équipe est souvent élevé au rang d'idéal. Il peut en résulter un état psychologique appelé « pensée du groupe », c'est-à-dire la tendance innée des individus à se soumettre à la pression du groupe et d'aller dans son sens, au lieu de risquer l'isolement en proposant un point de vue différent.

Selon S. Cain, la solution consiste à « ne pas abandonner la collaboration en face à face, mais à la perfectionner ». Au lieu d'offrir un agencement uniquement en open space, S. Cain encourage vivement les entreprises à « créer des espaces dans lesquels les individus peuvent circuler librement et expérimenter une diversité d'interactions ». Ils peuvent ensuite se retirer dans des espaces privés lorsqu'ils ont besoin de se concentrer ou d'être seuls.

David Rock, consultant en gestion des performances et auteur de Votre cerveau au bureau a centré la discussion sur les dernières découvertes en neurosciences. D'après lui, la plupart des employés souffrent d'une « épidémie de surcharge de travail » due à la quantité astronomique d'informations qu'ils sont censés traiter chaque jour, et en raison de la multiplication des sources de distractions. « Les recherches scientifiques ont montré que le cortex préfrontal, dans lequel la majorité des processus liés au partage des connaissances a lieu, correspond à une zone réduite, gourmande en énergie et très sensible aux distractions », affirme D. Rock. De nombreux travaux montrent que croire aux capacités multitâche des employés n'est qu'une illusion. Les humains ne peuvent se concentrer pleinement que sur une tâche à la fois. Lorsque nous essayons de prêter attention à deux tâches simultanément, nous sommes facilement distraits et nous finissons par bâcler les deux. À la lumière de ces données, parvenir à des performances de pointe dans les environnements de travail actuels est devenu beaucoup plus difficile qu'il y a à peine quelques années.



« À mesure que nous améliorons nos pratiques dans le partage des informations et la création de logiciels, de techniques et d'outils de collaboration, nous exploitons le fait que l'information voyage à une vitesse fabuleuse. Ainsi, grâce à l'efficacité redoutable du flux d'informations et de la communication, nous nous heurtons au goulet d'étranglement ultime, qui est notre capacité de concentration et de prise de décisions. En moyenne, en une matinée de réception d'e-mails, nous sommes nombreux à devoir traiter en une demiheure ce que notre cerveau devrait normalement traiter en une ou deux journées. Il est indéniable que nous exploitons nos capacités à l'extrême », affirme D. Rock.

Les employés de bureau peuvent être interrompus toutes les trois minutes par des distractions informatiques ou par des collègues. Ces interruptions ont des effets néfastes, car une fois l'employé distrait, cela peut prendre jusqu'à 23 minutes pour que son esprit puisse se reconcentrer sur la tâche en cours, comme le montre une étude récente de l'université de Californie.

Selon D. Rock, le problème vient du fait que le réseau qui contrôle les stimuli au sein du cerveau (ou système de freinage du cerveau) se fatigue rapidement. Cela signifie qu'une fois distrait par un premier événement extérieur, il lui est plus difficile de ne pas être distrait par un deuxième. L'auteur compare cette situation à celle d'un individu utilisant ses pieds en tant que freins sur une moto. « Lorsque vous freinez sur votre moto, votre action est très efficace jusqu'à ce que vous commenciez à avancer. Il en va un peu de même avec les sources de distractions. Avant d'être distrait, vous pouvez vous empêcher de l'être. Mais une fois que vous êtes distrait, si vous commencez à bouger, vos freins ne répondront plus efficacement. »

LA SUREXPOSITION EN CAUSE ?

Notre perception de l’espace a joué un rôle crucial dans la survie de l’espèce humaine, et les conséquences fondamentales de notre évolution sont restées profondément ancrées dans notre psychisme actuel.



« Nous préférons des espaces qui nous permettent de voir clairement ce qui se passe tout autour de nous, comme les open spaces. Nous aimons aussi les zones de refuge, où nous pouvons nous retirer si besoin », explique Meike Töpfer Taylor, chercheuse en design chez Coalesse. En d’autres termes, les grottes et les cavernes de nos ancêtres ont certes laissé place à des salles de réunions et à des enclaves privées dans nos bureaux modernes, mais les individus ont naturellement et instinctivement besoin de ces deux types d’environnement.

“Les sources de distractions externes, comme les bruits et les différentes images que nous percevons, peuvent être maîtrisées au sein de l’environnement, mais il revient finalement à chaque individu de réfléchir pour déterminer comment contrôler les sources de distractions internes. L’une de nos principales découvertes a montré que chaque personne a sa manière propre de contrôler les sources de distractions.”

DONNA FLYNN

Pour de nombreuses entreprises, il semble que trop d'importance soit désormais accordée aux open spaces et pas suffisamment aux espaces fermés et privés.

« Pour de nombreuses entreprises, trouver le juste équilibre entre les espaces privés et ouverts relève du casse-tête », explique D. Flynn. « De plus en plus de données montrent que le manque d'intimité provoque chez les individus un sentiment de surexposition au sein des espaces de travail actuels. Cela freine leur implication et empêche leur bien-être intellectuel, émotionnel et physique. Les entreprises se posent des questions telles que « Sommes-nous allés trop loin dans la mise en place des open spaces ? » ou « Nous y sommes-nous mal pris ? » « Quelle est la démarche à suivre ? » « Quel type d'espace de travail faut-il créer ? »

Problématique qui touche autant les individus que l'entreprise, le besoin accru en intimité exige une nouvelle réflexion sur la conception d'espaces de travail efficaces, selon D. Flynn.

Pour la plupart des individus, la notion d'intimité est à rapprocher des situations dans lesquelles ils sont dérangés par leurs collègues, mais il s'agit avant tout de maîtriser son environnement, selon les chercheurs Steelcase.

« Lorsque Steelcase a commencé à s'intéresser à la notion d'intimité au début des années 1980, les chercheurs travaillaient sur les aspects physiques des espaces intimes : les vêtements portés par les individus, la vue dont ils bénéficiaient, leur manière de définir leur espace et le type d'informations révélées et dissimulées. Il s'agissait d'un modèle acoustique, visuel, spatial et informationnel très solide et parfaitement applicable au monde déconnecté d'alors. Mais aujourd'hui, nous vivons dans un monde connecté. Les nouvelles technologies ont envahi les espaces privés des individus et nous nous sommes rendu compte qu'il nous fallait considérer l'intimité sous un nouvel angle », explique Melanie Redman, chercheuse au sein de Steelcase WorkSpace Futures, qui a fait de nouvelles découvertes sur l'intimité, en étudiant et en interrogeant des employés en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, au cours de l'année 2012.

« Lorsque nous avons commencé notre étude récente sur l'intimité, nous avons réalisé que nous en savions déjà beaucoup sur les espaces destinés au travail individuel, mais que nos connaissances étaient plus limitées sur les besoins en intimité des individus. C'est pourquoi nous en avons fait notre sujet de préoccupation central : nous avons commencé par les besoins fondamentaux des personnes, au lieu d'aborder directement l'espace. »

L'INTIMITÉ DANS LES ENVIRONNEMENTS PHYSIQUES

Selon les recherches de Steelcase, les individus évaluent instinctivement quatre mécanismes qui s'entremêlent et qui permettent de déterminer si un espace peut fournir le type d'expérience qu'ils recherchent :

Intimité acoustique : Pas de distraction par le bruit et/ou possibilité de créer son propre bruit sans déranger les autres.
Intimité visuelle : Ne pas être vu par les autres et/ou se soustraire aux sources de distractions visuelles.
Intimité spatiale : Revendiquer un espace et le contrôler comme étant le sien (l'intimité olfactive en est un sous-ensemble).
Intimité informationnelle : Traiter un contenu (analogique et/ou numérique) et/ou une conversation de manière confidentielle.

Grâce à leurs travaux, les chercheurs de Steelcase ont pu redéfinir le contexte psychologique fondamental de l'intimité en deux parties : le contrôle des informations (ce que les autres peuvent savoir de nous) et le contrôle des stimuli (la gestion des sources de distractions). Ils ont découvert des schémas qui s'appliquent partout à travers le monde : les employés d'aujourd'hui sont constamment ballottés entre le besoin de s'exposer et de se dissimuler, d'être stimulés et de se protéger des stimuli.

« Le plus surprenant est à quel point le besoin en intimité est universel dans le monde actuel. Nous nous attendions à ce que dans les États comme la Chine, riche d'une culture très collectiviste, l'intimité soit moins recherchée que dans d'autres pays comme les États-Unis, où c'est l'individualisme qui est privilégié. Mais nous avons découvert que tous les peuples ont, à un moment ou à un autre, besoin d'intimité. Selon la culture locale, ils peuvent rechercher cette intimité pour des raisons différentes, et par des moyens qui sont admis dans leurs pays. Néanmoins, le besoin occasionnel en intimité, dans la sphère professionnelle et publique, est aussi élémentaire pour les individus que le besoin d'être en société », explique Wenli Wang qui a réalisé les recherches Steelcase sur l'intimité en Chine.

D'après W. Wang, dans les pays occidentaux, les individus recherchent l'intimité au travail le plus souvent pour mener des conversations confidentielles, tandis qu'en Chine, l'objectif principal est de se préserver soi-même ainsi que ses informations du regard des autres. « En Chine, les individus ne pensent pas à l'intimité de la même manière qu'en Occident, où il est plus souvent question de contrôle des stimuli. Être distrait de son travail ne fait pas partie des préoccupations des Chinois. L'important est de contrôler les informations, de les conserver à l'abri des regards et de pouvoir se retirer pour ne pas être vus. Ce qui est particulièrement difficile au travail, étant donné la densité extrême des postes de travail et la quasiimpossibilité d'y passer des appels personnels ou d'y mener une conversation personnelle. »



L’INTIMITÉ : UNE ÉTERNELLE QUESTION

Revendiquer une certaine intimité au travail n’est pas nouveau. En réalité, les projets de design des bureaux ont, pendant des décennies, tourné autour de cette exigence. Développé à la fin des années 1960 pour accueillir une population active en plein essor dans les bureaux, le mobilier des open spaces était considéré comme un moyen d’offrir davantage d’intimité que les rangées de bureaux dans les grandes salles, où les simples employés travaillent auparavant. Bien sûr, ces aménagements permettaient d’optimiser l’espace immobilier et de réduire les coûts. Et avec le temps, cette approche a continué à évoluer. En Amérique du Nord, de nombreuses entreprises sont volontairement passées à des compartiments, afin d’effacer la hiérarchie existante, de supprimer les barrières, d’améliorer la collaboration et de créer une entreprise davantage axée sur les équipes.

En 1978, pour mieux comprendre l'évolution des besoins et des attentes dans les environnements professionnels, Steelcase a demandé à la société de sondage Louis Harris and Associates, Inc. de mener une enquête sur les comportements envers les bureaux de l'entreprise, auprès des employés, des responsables de l'aménagement des bureaux et des professionnels du design de bureaux. Les résultats ont montré que les considérations liées à l'intimité étaient très importantes pour les employés et qu'en général, elles étaient les plus négligées dans leurs environnements de travail. Bien que la question de l'intimité n'ait pas été résolue, la sixième et dernière étude L. Harris de 1991 a révélé que des changements étaient en cours : en 1991, les employés de bureau passaient toujours plus de la moitié de leur temps à travailler seuls, mais les entreprises commençaient à réagir à la nécessité croissante d'obtenir des rendements de plus en plus élevés. Et pour parvenir à cet objectif, il leur fallait renforcer la collaboration entre les individus. Parallèlement à ce phénomène, l'utilisation d'ordinateurs portables et de logiciels de présentations PPT a permis de rationaliser le partage d'informations au sein d'un groupe. Par rapport à l'année 1989, davantage d'employés en 1991 affirmaient bénéficier d'espaces où se retrouver et parler de manière informelle (46% contre 51%), et 57% indiquaient que des zones de projets spécifiques étaient disponibles.

À partir du début des années 1990, la tendance en faveur de la collaboration s'était confirmée et l'on commençait à s'éloigner de la notion d'intimité. Selon une étude indépendante réalisée par IPSOS pour Steelcase en 2014, près de la moitié des employés (48,9%) souhaitaient accéder davantage à leurs collègues au sein de leur environnement de travail, et seulement 27% affirmaient ne pas pouvoir bénéficier d'une intimité suffisante. De plus, ils étaient 9,6% (1 sondé sur 10) à concéder que le sentiment d'intimité était trop présent dans leur environnement de travail.

Depuis le début des années 1990, l'intérêt de la collaboration est devenu si manifeste que surtout dans le secteur technologique, dans les industries les plus créatives et les pays jouissant d'une culture égalitaire, comme les Pays-Bas, même les dirigeants ont choisi de quitter leurs bureaux privés pour des open spaces. Ceux-ci leur offrant l'avantage de pouvoir partager des informations plus facilement, pour des prises de décisions plus rapides et plus efficaces.

L'IMFA (association internationale de gestion des équipements) estime qu'à l'heure actuelle, 70% des bureaux aux États-Unis possèdent des open spaces, sous une forme ou une autre. Avec le temps, les postes de travail se sont ouverts et ont considérablement rétréci. Selon CoreNet Global, l'espace alloué en Amérique du Nord à chaque employé a diminué, en passant d'une superficie moyenne de 46 m² par personne dans les années 1970, à 20 m² par personne en 2010, puis à 16 m² en 2012. Et on estime que ce chiffre tombera à 9 m² d'ici à 2017. Parallèlement à ce phénomène, la hauteur des panneaux est passée en moyenne de 1,40 m, valeur standard, à 1,20 m ou moins. Et dans beaucoup de bureaux actuels, ces panneaux ont totalement disparu au profit « d'enclos » ou d'environnements de travail en bench, souvent utilisés avec des bureaux partagés, par opposition aux postes de travail individuels et attribués.

Bien que les nouvelles technologies aient permis de rendre le travail plus mobile, la majorité des employés à travers le monde réalisent toujours la plupart, si ce n'est la totalité, de leurs tâches dans des espaces de travail dont la superficie continue de diminuer, en bénéficiant de peu ou pas de zones privées. Parallèlement à ce phénomène, leur travail a gagné en complexité et subit une cadence accélérée, pour répondre à l'exigence de créativité et d'innovation qui règne en maître absolu dans l'économie actuelle.

« Il n’existe pas de solution miracle adaptée à tous les individus et toutes les situations. L’intimité englobe une grande diversité de besoins et de comportements.»

MELANIE REDMAN

Le mode d’utilisation de l’espace comme partie intégrante de la culture d’un pays a été largement étudié depuis le début des années 1960. Edward T. Hall, anthropologue américain spécialiste de la perception culturelle, a créé le terme « proxémie » comme une sous-catégorie majeure de la communication non verbale. E. T. Hall a étudié les zones autour des individus en fonction de la distance qui les sépare des autres : l’espace intime, l’espace personnel, l’espace social et l’espace public. Chacun est adapté à des situations différentes ; l’espace personnel est l’espace où les individus se sentent à l’aise dans le travail avec les autres. Bien que les distances spécifiques puissent varier, chaque culture a ses propres normes spatiales pour chacune des quatre zones. Par exemple, en Amérique du Nord, l’espace intime s’étend jusqu’à 45cm de l’individu, tandis que l’espace personnel s’étend jusqu’à 1,2 m, l’espace social à 3,6 m et l’espace public est au-delà.

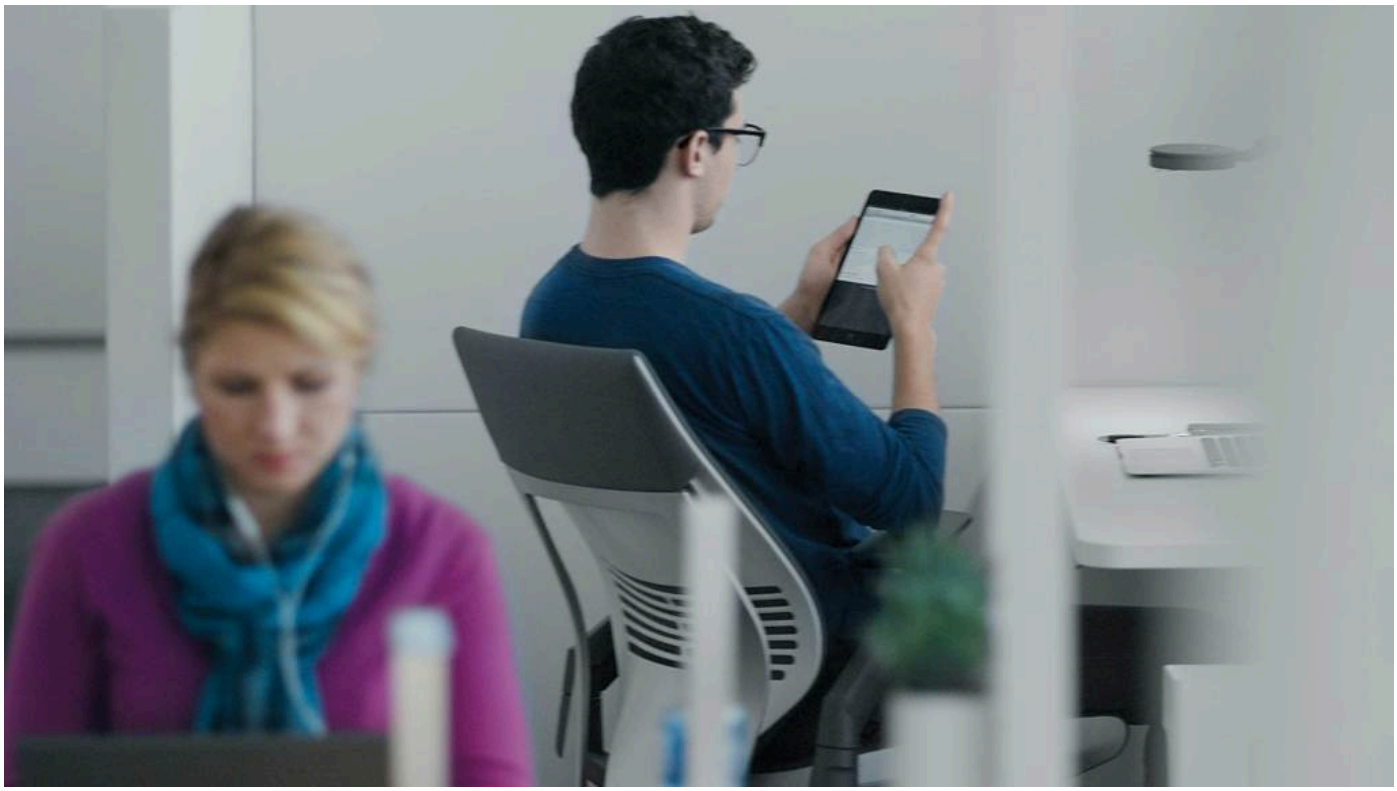
Une partie du stress provoqué par les environnements de travail d’aujourd’hui est sans aucun doute attribuable au fait que l’espace personnel des individus n’est pas respecté. De nombreux employés travaillent dans des environnements où les collègues sont à proximité ou même dans leur zone d’intimité, selon M. T. Taylor. Cette invasion ne se produit pas uniquement dans l’espace physique. Elle a lieu également dans la sphère virtuelle où les individus passent des appels vidéo sur leurs appareils mobiles, ce qui rapproche le correspondant à moins d’un mètre. En revanche, une configuration en visioconférence qui réunit les équipes distribuées « autour d’une même table » crée un échange beaucoup plus naturel et confortable entre collègues.

« J’ai grandi aux États-Unis, dans le Sud profond, et je vis à présent à Shanghai. Je suis fascinée par le fait que les individus sont à la fois différents et semblables. Avant d’entreprendre ces recherches, je pensais que les Chinois n’accordaient pas beaucoup d’importance à l’intimité, étant donné leur culture collectiviste. Mais nos enquêtes ont prouvé le contraire. Par rapport aux Américains, les Chinois considèrent certes l’intimité sous un angle différent, mais il s’agit d’un besoin universel. »

WENLI WANG

Bien qu'il existe des différences culturelles en matière d'intimité et des méthodes acceptables pour y parvenir, le travail de Steelcase auprès des grandes entreprises a montré que les protocoles internes l'emportent assez rapidement sur les normes nationales, selon M. Redman. Dans toutes les cultures, quelles qu'elles soient, l'intimité dépend toujours du contexte de chaque individu. Cela signifie que l'intimité recherchée par chaque personne est fonction de sa personnalité, de son état d'esprit du moment et de la tâche en cours.

« Un environnement peut fournir la stimulation nécessaire pour un travail créatif à un instant T, mais il peut très bien être le lendemain une source de distraction uniquement », affirme M. Redman. De plus, affirme W. Wang, les recherches de Steelcase soulignent que l'intimité mentale et celle physique, bien que souvent liées, ne sont pas nécessairement identiques. « Les individus ont exprimé le besoin d'avoir leur propre "espace", c'est-à-dire leur espace intérieur, avec la liberté et la sécurité pour faire et penser ce qu'ils souhaitent, sans être jugés. »



CINQ CHOSES À SAVOIR SUR L'INTIMITÉ

« Lorsque les individus expriment le besoin d'intimité, cela peut avoir plusieurs sens. En étudiant plus profondément les expériences en termes d'intimité recherchées par les individus, nous avons pu identifier cinq caractéristiques principales », explique M. Redman. « Ces cinq points essentiels sont le résultat de nos recherches et nous les avons définis comme des principes à suivre pour bénéficier d'un sentiment d'intimité au travail. En examinant chacun de ces cinq principes individuellement, vous parviendrez à mieux comprendre les besoins en intimité des personnes. »

En synthétisant les résultats des études académiques et leurs propres recherches primaires, les chercheurs de Steelcase ont pu identifier et définir les cinq expériences suivantes en matière d'intimité :

1. Anonymat Stratégique : Être Inconnu/ Invisible

La capacité à devenir anonyme est un des aspects essentiels de l'intimité, car cela vous libère des contraintes d'une surveillance sociale routinière. Le fait d'être inconnu permet aux individus d'éviter les interruptions de travail, de s'exprimer différemment et d'expérimenter de nouveaux comportements. Le point essentiel est l'aspect stratégique, puisque les individus choisissent quand et pourquoi ils deviennent anonymes. Par exemple, lorsque les individus se rendent à la cafétéria pour un travail de concentration, leur objectif est souvent de bloquer les sources de distractions sociales de l'espace de travail. Le faible niveau d'interaction avec des étrangers peut représenter précisément la quantité de stimuli nécessaire pour travailler, sans être déconcentrés.

Exemples :

- Aller travailler dans une cafétéria ou d'autres espaces où l'on ne vous connaît pas
- Discuter en ligne sous une identité d'emprunt

2. Exposition Sélective : Choisir Ce Que Les Autres Peuvent Voir

Nous ne révélons nos pensées et sentiments les plus profonds, nos informations les plus intimes et nos excentricités que si nous le décidons. Les individus choisissent de communiquer certaines informations à certaines personnes ou entreprises, tout en décidant de révéler d'autres données à certaines autres personnes. La construction de l'identité est un concept bien établi dans les sciences sociales, selon lequel les individus donnent une représentation d'euxmêmes différente en fonction de leur interlocuteur. Aujourd'hui, les données personnelles sont partagées via de nouveaux canaux et les individus se posent de nouvelles questions quant aux informations qu'ils peuvent divulguer « sans risque ». La décision de partager certaines informations implique une évaluation des risques et des bénéfices, mais le choix diffère pour chacun. La culture, le sexe et la personnalité influent sur ce choix, puisque les autorisations ou inhibitions inconscientes entrent en ligne de compte, ainsi que le confort personnel. Les comportements acceptables dans une culture (les siestes au travail en Chine ou boire du vin au déjeuner en France) peuvent être intolérables dans d'autres parties du monde.

Exemples :

- Opter pour un appel téléphonique au lieu d'une visioconférence
- Choisir les effets personnels à exposer sur un poste de travail



3. Confiance : Le Partage De Données Confidentielles

L’intimité n’implique pas uniquement le fait d’être seul. Nous recherchons également de l’intimité avec certaines personnes. Lorsque nous décidons de partager des informations personnelles avec quelqu’un d’autre ou de lui exprimer nos émotions, nous lui témoignons de la confiance. Cela sous-entend qu’il comprend que les données communiquées ne sont pas destinées à être rendues publiques. Au cours d’une journée de travail, les petits groupes d’individus (deux ou trois personnes) peuvent trouver beaucoup d’occasions de discuter. Cependant, dans les environnements de travail actuels, dont la plupart sont agencés en open space, il est difficile de trouver un lieu où de telles conversations peuvent avoir lieu sans une réservation au préalable. Trop souvent, cette réalité se traduit en opportunités perdues.

Exemples :

- Discuter d’une situation personnelle avec un collègue
- Réunion d’évaluation des performances avec votre supérieur

4. Se Préserver De Manière Intentionnelle : Autoprotection

La sécurité personnelle n'implique pas uniquement de se protéger des dommages physiques. Il y a également un composant psychologique très important. Le sentiment d'intrusion dans l'espace personnel que les individus expriment après une effraction à leur domicile montre le lien étroit qui existe entre l'espace personnel et la conscience de soi. Nous prenons des mesures fortes pour nous protéger de telles intrusions. Bien qu'il s'agisse d'un traumatisme bien moins grave qu'un cambriolage, les individus éprouvent le même sentiment d'intrusion au travail, et recherchent des moyens de se protéger des sources de distractions et des regards indiscrets. L'autoprotection peut également impliquer le développement d'un point de vue sans l'influence du groupe. Ainsi, lorsque le groupe se réunit pour collaborer, les individus peuvent exprimer des opinions plus tranchées et plus convaincantes en réponse aux défis à relever.

Exemples :

- Porter un casque pour bloquer les sources de distractions auditives
- S'asseoir le dos contre un mur
- Cacher son écran d'ordinateur

5. Solitude Voulue : Se Tenir À L'écart Des Autres

L'isolement est un état d'esprit. Vous pouvez vous sentir isolé par rapport à un groupe, tout en étant au milieu de ce groupe. En revanche, la solitude est un état physique : le fait de s'éloigner volontairement d'un groupe pour se concentrer, recharger ses batteries, exprimer des émotions ou s'impliquer dans des activités personnelles. Dans les pays prônant une culture individualiste, comme les États-Unis, les individus peuvent considérer la solitude comme un fait acquis ; cependant, même dans une culture collectiviste comme celle de la Chine, pouvoir se retrouver seul est un besoin fondamental.

Exemples :

- Trouver une enclave
- Sortir
- Dans une grande salle, s'asseoir dans un coin inoccupé, le plus loin possible

LE PARADIGME DE L'INTIMITÉ

Avec la synthèse des travaux des chercheurs, il est apparu évident qu'une diversité d'environnements était nécessaire pour répondre aux besoins en intimité des individus.

« On a tendance à penser l'intimité d'abord sous la forme d'un bureau privé. Ce paradigme est intégré dans la conception des espaces de travail », affirme D. Flynn. « Nos recherches ont confirmé que les individus recherchent de l'intimité pour diverses raisons et pour différents laps de temps. Parfois, ils recherchent un espace pour s'asseoir et se concentrer pendant une heure, parfois ils souhaitent simplement être au calme pendant 20 minutes, entre deux réunions éprouvantes, pour apaiser leur esprit. Nous savons qu'il existe des occasions de réinventer les espaces privés au sein des environnements de travail, afin d'offrir aux individus des espaces très personnels et personnalisables, au moment où ils en ont besoin. Il est essentiel pour leur bien-être et leurs performances qu'ils aient le choix et la possibilité de contrôler leur environnement de travail. »

« L’intimité n’exige pas toujours quatre murs et une porte », affirme M. Redman. « Elle peut exister entre deux murs et s’épanouir dans les « open spaces ». Cela dépend de l’expérience recherchée. »

« L’importance du temps personnel a été longtemps ignorée au profit du travail collaboratif. »

DONNA FLYNN

Même s’ils ne sont pas fermés, les espaces informels qui répondent aux besoins humains de manière évidente peuvent être ressentis comme étant davantage privés que les environnements officiels impersonnels. Un objet aussi anodin qu’un siège lounge avec un dossier haut peut envelopper une personne dans l’intimité d’un cocon.

Pour la plupart des employés, le niveau d’intimité doit varier au cours d’une journée, selon qu’ils travaillent en groupe ou effectuent des tâches individuelles nécessitant peu de concentration, comme la gestion des e-mails, ou qu’ils se concentrent totalement sur leur travail, comme pour l’analyse de données ou le processus de création. L’éminent psychologue Mihaly Csikszentmihaly affirme que les humains ont été conçus pour se plonger dans des défis complexes et atteindre un état de conscience qu’il appelle « flux ». Bien entendu, l’intimité ne peut pas produire à elle seule cet état de « flux », mais le manque d’intimité peut suffire à l’inhiber.

« Nous sommes tous naturellement portés autant vers les réalisations individuelles que la collaboration. Le fait de travailler sans cesse dans l’intimité peut avoir des effets aussi négatifs sur les performances que de travailler toujours en collaboration. Cela peut être aussi mauvais pour la santé que la cigarette », selon David Rock.



« Les interactions sociales sont une merveille pour le cerveau », explique-t-il. « Le cerveau adore les échanges, c’est une condition essentielle à notre survie. »

Selon lui, notre cerveau est tellement dépendant des liens sociaux, que si quelqu’un passe à côté de notre bureau, nous ne pouvons pas nous empêcher de lever la tête. « C’est un réflexe. Donc, qu’il s’agisse d’une personne qui passe à côté de votre bureau ou qui vous envoie un e-mail, ces distractions sont trop puissantes pour que vous puissiez y résister. C’est pourquoi il faut créer des espaces et un temps pour les bloquer et permettre des marges de réflexion. Lorsque l’on parle de collaboration pure, il s’agit en réalité de se réunir et d’exposer les efforts engagés pour la réflexion. Il faut également pouvoir prendre de la distance et effectuer des tâches dans le calme, puis revenir dans le groupe. L’objectif est donc de pouvoir réfléchir, puis de retrouver le groupe, réfléchir à nouveau, puis se réunir à nouveau. »

Comme les besoins humains en intimité et en unité sont comparables au yin et au yang (ils sont différents mais complémentaires), il n’existe pas un type unique d’espace de travail idéal.

« L’importance du temps personnel pour la collaboration est un aspect longtemps ignoré au profit du travail collaboratif », affirme D. Flynn. « Il ne s’agit pas de remettre en cause l’intérêt du travail collaboratif. Nos recherches ont montré que lorsque différents esprits se rencontrent pour résoudre un problème, la solution obtenue est généralement d’une qualité supérieure. Mais il faut reconnaître que collaborer pendant 8 à 10 heures par jour entraîne un surmenage. Pour aider les individus, il faut leur permettre de jongler entre des laps de temps personnels et des laps de temps de collaboration ; ils doivent pouvoir se réunir pour réfléchir à un problème, puis prendre de la distance et laisser aux idées le temps de mûrir. Il s’agit d’un rythme élémentaire pour chaque humain qu’il est capital de respecter. »

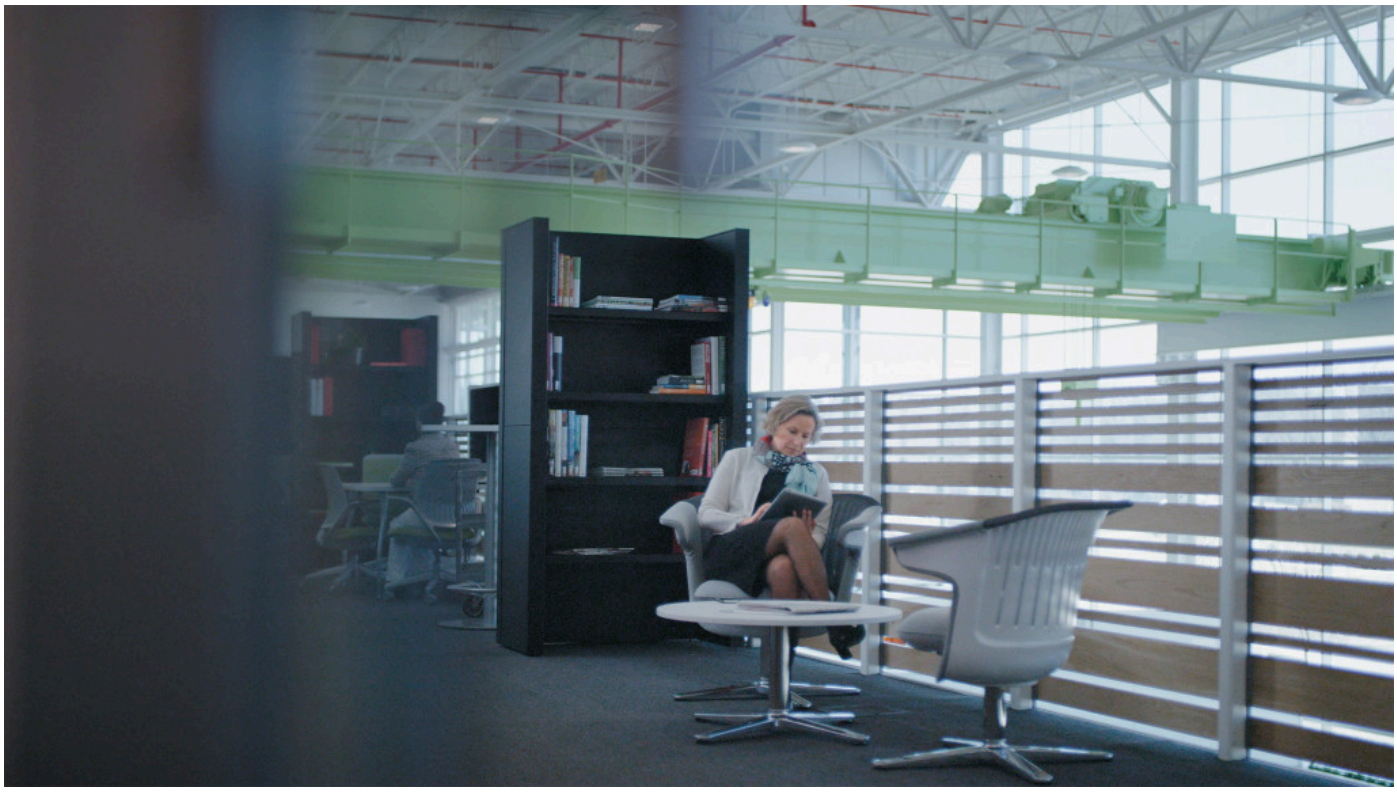
« Nous devons trouver un équilibre entre ces deux extrêmes », poursuit-elle. « À l'avenir, il nous faudra atteindre cet équilibre, car les individus continueront à être mobiles et à intégrer les nouvelles technologies dans leur environnement, ce qui nécessitera pour eux davantage de liberté et de choix. »

“Pour aider les individus, il faut leur permettre de jongler entre des laps de temps personnels et des laps de temps de collaboration ; ils doivent pouvoir se réunir pour réfléchir à un problème, puis prendre de la distance et laisser aux idées le temps de mûrir.”

DONNA FLYNN

CRÉATION D'UN NOUVEL ÉCOSYSTÈME

Le défi des entreprises actuelles est de comprendre les besoins personnels des individus au sein de l'espace de travail. En particulier parce que nous sommes désormais saturés de connexions, autant avec nos appareils qu'avec nos collègues. Les employés consacrent la majeure partie de leur journée à travailler dans des espaces surchargés d'informations. Il est plus important que jamais de comprendre les avantages globaux du travail collaboratif. Mais parallèlement, cette surcharge souligne aussi l'importance des espaces privés et des refuges.



Nous n’aimons pas être ostracisés. C’est pourquoi lorsque nous sommes dans un groupe, nous accordons nos opinions sur celles des autres. C’est l’un des dangers d’une collaboration constante. Il est très important d’offrir également aux individus une certaine intimité, afin qu’ils puissent réfléchir et se faire leur propre opinion, puis les exprimer au groupe.

MELANIE REDMAN

Parvenir à un juste équilibre entre intimité et collaboration équivaut fondamentalement à offrir aux individus le choix et un certain contrôle sur leur environnement

Aucun type d’environnement de travail ne peut garantir à lui seul un équilibre entre collaboration et intimité. Mais lorsque les employés ont le choix parmi tout un ensemble de zones (soit un écosystème d’espaces reliés les uns aux autres et capable de répondre à leurs besoins physiques, intellectuels et émotionnels), ils peuvent puiser leur inspiration et leur énergie des autres, et se ressourcer dans le calme que procure l’intimité.



Il est également essentiel de permettre aux employés d’adopter toute une palette de postures relaxantes, nouvelles et adaptées aux différents modes de travail d’aujourd’hui. Ces positions permettent de bouger tout au long de la journée de travail et sont bénéfiques pour la santé des employés.

D’après nos recherches, pour qu’un travail soit considéré comme satisfaisant, il doit comporter des opportunités et des expériences qui permettent aux individus de se dépasser, qu’il s’agisse d’une tâche individuelle ou d’une collaboration. Il est de plus en plus admis à travers le monde que la notion d’intimité au travail ne doit plus être seulement considérée comme un symbole de pouvoir ou une récompense pour les quelques rares employés à qui l’on accorde un bureau privé. À l’inverse, en offrant à tous les employés des espaces et un temps pour l’intimité, quels que soient le pays, le poste occupé ou le nombre de salariés, les entreprises peuvent obtenir des avantages significatifs : une meilleure implication des individus, une collaboration plus solide, une plus grande productivité et un bien-être accru. Ces conditions sont les catalyseurs de l’innovation, selon le rythme et à l’échelle requis aujourd’hui pour définir une entreprise prospère.

L’INTIMITÉ COMME SOLUTION

Optimisation de votre espace immobilier pour donner plus de choix et de maîtrise à vos employés

Selon les chercheurs du groupe chargé des applications avancées chez Steelcase, bien que l’intimité soit un besoin universel dans l’espace de travail, les préférences personnelles, les contextes spatiaux et les normes culturelles sont des facteurs clés pour concevoir des environnements favorisant ce sentiment chez les utilisateurs.

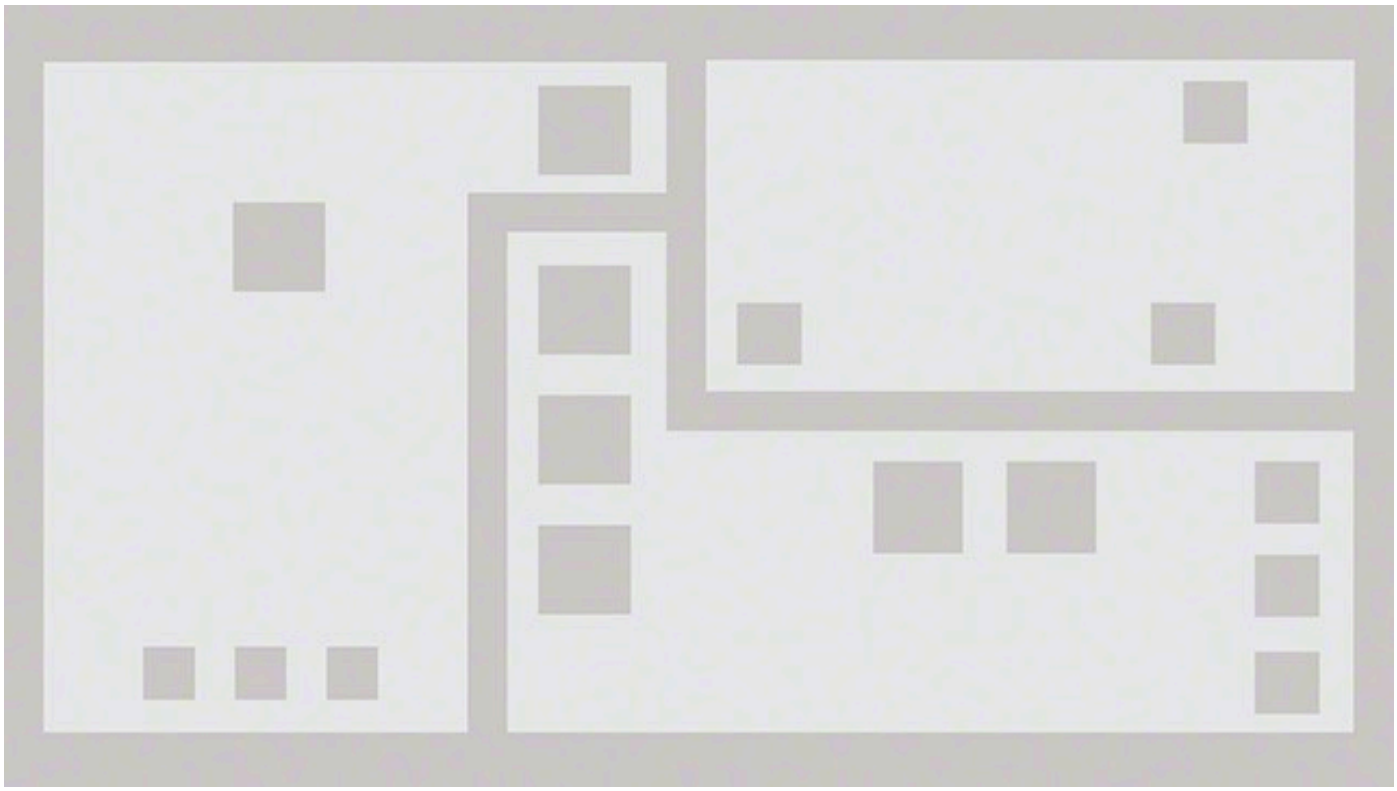
Grâce à une multitude d’aménagements très différents, les utilisateurs peuvent choisir l’espace le plus adapté à leurs besoins, en fonction de leurs tâches, de leur humeur et de leur personnalité ; l’intimité devient alors une expérience personnelle. Les espaces privés au sein de l’écosystème de l’environnement professionnel sont un autre facteur à considérer : un même agencement favorisant le sentiment d’intimité peut générer des expériences très différentes en fonction de ses annexes, de son emplacement et du niveau d’exposition. Le contexte est un facteur déterminant pour définir le type d’espace le plus efficace dans n’importe quel emplacement et pour estimer, par conséquent, la proportion d’espace utilisée. Les valeurs culturelles et les visions du monde, qu’elles soient géographiques ou axées sur l’entreprise, doivent être respectées et prises en compte pendant la phase de conception des espaces.

Il est important de garder à l’esprit que les limites d’un espace privé peuvent être ouvertes, protégées ou fermées, et que l’intimité peut regrouper des expériences individuelles, collectives ou individuelles et collectives. Outre les espaces refuges, le fait de pouvoir mener des conversations privées ou d’effectuer un travail collectif de concentration est une composante importante de l’intimité au sein de l’espace de travail. Pour répondre à l’intégralité des besoins en intimité, il est indispensable de pouvoir prendre en charge aussi bien les binômes, les petits groupes que les individus. Dans la phase de planification, il faut également considérer le fait que l’intimité des individus peut être assurée dans des espaces « collectifs » désignés comme tels, lorsqu’elle est soutenue par de solides protocoles au sein de l’entreprise.

CADRE DE TRAVAIL POUR L’INTIMITÉ

Grâce à nos recherches, nous avons identifié plusieurs approches en matière de planification qui permettent de répondre aux besoins en intimité des individus dans un espace de travail. La meilleure solution pour une entreprise dépend de sa culture, de la stratégie en mobilité adoptée pour ses effectifs, de ses processus, de ses protocoles et de son parc immobilier :

Modèle distribué
Les espaces privés distribués et implantés dans tout l’espace de travail offrent l’expérience de l’intimité à la demande, en permettant aux employés de basculer rapidement d’un travail collaboratif à des tâches de concentration, avec la disponibilité immédiate des « zones de détente ». La proximité avec les espaces de circulation est essentielle dans cette approche, et la quantité et la variété des zones sont également des points importants à considérer.



Modèle par zones
Un espace séparé peut servir de zone privée, comme les zones de silence au sein des bibliothèques. Cette approche prend en charge les expériences d’intimité planifiées et de longue durée, avec tout un éventail d’espaces. Outre la variété, le succès d’un espace dépend de la capacité des utilisateurs à respecter ou non les protocoles en faveur de l’intimité, qui sont le reflet de l’engagement de l’entreprise en faveur de cette question.



Une association de modèles d’espaces distribués et de zones permet de bénéficier des avantages des deux approches : un accès pratique à un espace privé à la demande et la possibilité de planifier son utilisation, pour bénéficier d’une zone d’intimité selon ses besoins.

ENCLAVES POUR LA CONCENTRATION

Lorsqu’il s’agit de se concentrer sur une tâche, il est indispensable de pouvoir accéder à des espaces calmes, loin de l’effervescence des open spaces. Intégrées dans l’espace, ces zones partagées sont disponibles à la demande ou sur réservation, pour toutes les durées d’utilisation. L’utilisateur peut maîtriser son exposition aux stimuli, la température, la luminosité et le son. Il peut choisir sa posture : être assis ou debout. Le siège assure un excellent soutien ergonomique, dans une diversité de postures. L’espace de rangement à proximité est immédiatement accessible par l’utilisateur.



- **Délimitation :** Fermé
- **Degré d’intimité:** Concentration maximale
- **Posture :** Détente/Couché , Mi-assis/Debout
- **Mode d’intimité :** Auto-protection intentionnelle, Solitude voulue
- **Produits illustrés:** Rangement c:scape fonctionnel, Siège Gesture, Gesture, dessinateur, media:scape Kiosk

1.1 ESPACE DE PROJET

Espace partagé pour les tâches en binôme. Très performant et disponible dès que nécessaire, cet espace peut basculer rapidement d’une zone de concentration à un cadre pour la détente et les échanges informels.

Il peut être partagé et réservé par les utilisateurs pour une durée plus ou moins longue. Ceux-ci peuvent s’attribuer l’environnement de travail et le gérer selon leurs besoins, tout en bénéficiant des nouvelles technologies intégrées dans l’espace.

Les murs peuvent servir de support d’affichage pour garantir un partage des informations et un travail en équipe optimisés, tandis que le canapé lounge permet de poursuivre la collaboration dans un cadre plus informel. Les murs sont autant de séparateurs qui préservent l’équipe, en offrant simultanément une ouverture sur l’open space.



- **Délimitation:** Protégé
- **Degré d’intimité:** Concentration maximale, Concentration faible, Se ressourcer
- **Posture:** Détente/Couché, Travail
- **Mode d’intimité:** Confiance, Auto-protection intentionnelle
- **Produits illustrés:** FrameOne, FlexBox, Siège Gesture, Worktools 1+1, Cube B-Free et tabouret, Table Free Stand

ENCLAVE POUR CONFÉRENCE

A Espace privé pour des communications virtuelles avec un ou plusieurs interlocuteurs. Adaptée à un utilisateur unique et facilement accessible depuis l’espace de travail, cette enclave permet aux employés de s’immerger totalement dans les réunions. La technologie est idéale pour une 1 ou 2 personnes utilisant la communication vidéo. La posture et les procédures de connexion et de déconnexion répondent parfaitement aux impératifs des réunions de courte durée.

media:scape permet d’afficher sur grand écran et de partager des contenus rapidement. Les utilisateurs peuvent poser leur matériel sur la surface de travail et leurs effets personnels sur une surface secondaire. Un tabouret peut compléter cet agencement pour des sessions plus longues. La lumière peut être utilisée comme signal.

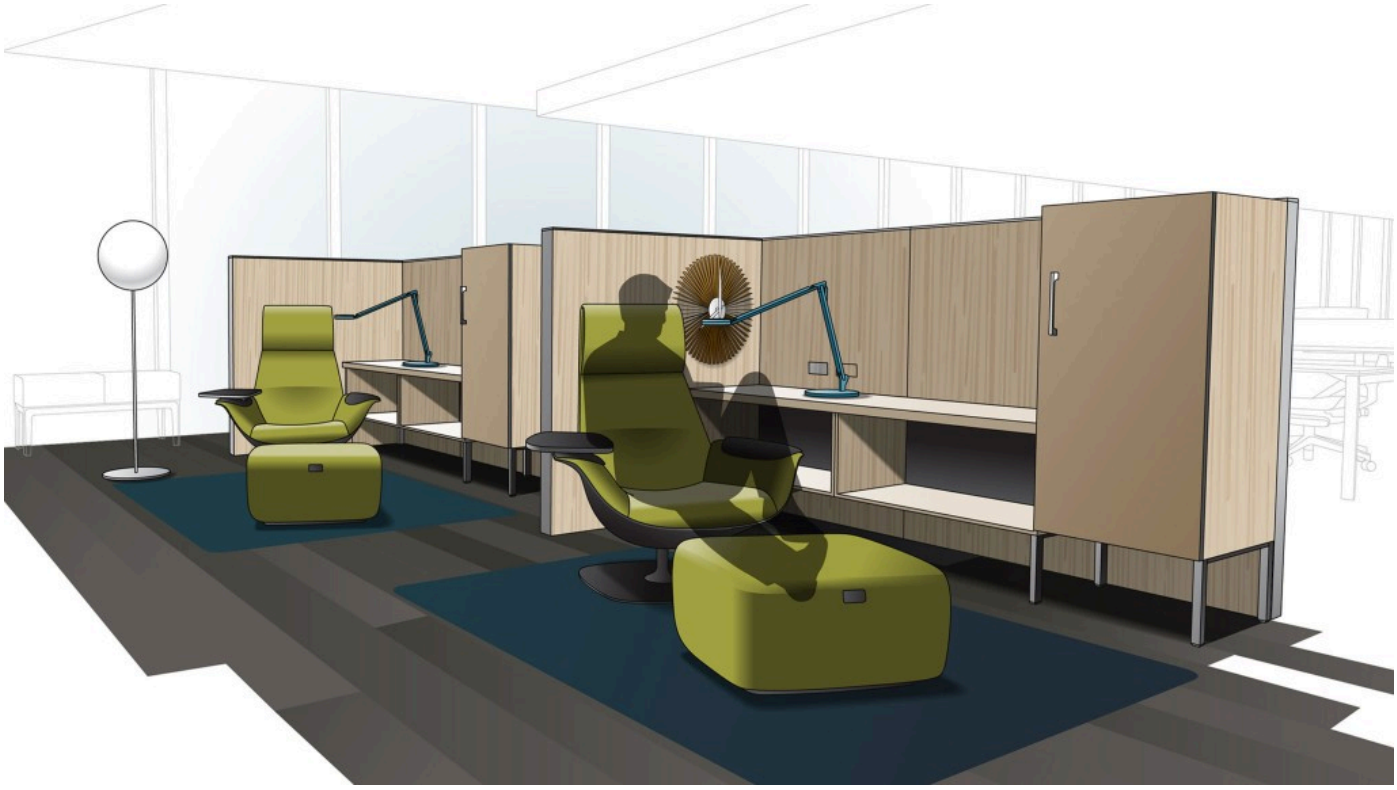


- **Délimitation:** Protégé
- **Degré d’intimité:** Concentration faible, Se ressourcer
- **Posture:** Détente/Couché
- **Mode d’intimité:** Auto-protection intentionnelle, Solitude voulue
- **Produits illustrés:** Écran B-Free, Siège et pouf, Lounge Massaud, Rangement bas c:scape, Lampe Dash

ESPACE-REFUGE

Espace individuel stimulant qui permet de s’évader sans quitter le bureau ; propice à la pleine conscience et à l’authenticité. À l’abri du camp nomade à proximité, l’utilisateur peut s’accorder un moment de répit et se mettre à l’aise pour se concentrer ou laisser son esprit vagabonder. Il peut maîtriser son exposition et l’accessibilité à ses collègues et choisir de travailler là où bon lui semble. Cet espace offre à l’utilisateur la possibilité d’utiliser ses propres appareils ou de se déconnecter pour un court instant.

Les écrans font office de séparations et évitent les interruptions dues aux espaces de travail adjacents. Le siège permet une posture de détente et possède une base pivotante avec un espace de rangement dans le pouf. L’utilisateur peut y ranger ses effets personnels et y accéder facilement. Il a également accès à une penderie pour ranger son manteau. Enfin, il peut régler l’intensité lumineuse pour effectuer son travail.



- **Délimitation:** Protégé
- **Degré d’intimité:** Concentration faible, Se ressourcer
- **Posture:** Détente/Couché
- **Mode d’intimité:** Auto-protection intentionnelle, Solitude voulue
- **Produits illustrés:** Écran B-Free, Siège et pouf Lounge Massaud, Rangement bas c:scape, Lampe Dash

CANAPÉ LOUNGE AVEC ÉCRAN POUR LA CONVERSATION

Évadez-vous sans bouger de votre bureau. Cet espace est idéal pour les brèves rencontres pendant le travail. Pour pouvoir nouer des relations et bâtir un sentiment de confiance, il est impératif de se protéger de l’environnement immédiat. L’accès depuis les espaces pour employés sédentaires permet aux utilisateurs de sélectionner la zone la plus adaptée pour une réunion, sans perturber les autres. L’écran procure aux utilisateurs un sentiment de maîtrise sur leur environnement et de séparation du groupe. Cet espace est adapté aux échanges en face à face et de courte durée

Le siège Lounge offre tout un éventail de séparations pour les open spaces. Les tables servent de supports aussi bien aux appareils qu’aux effets personnels. L’espace peut aisément accueillir des groupes de 2 à 6 personnes.



- **Délimitation:** Protégé
- **Degré d’intimité:** Concentration faible
- **Posture:** Détente/Couché
- **Mode d’intimité:** Confiance, Auto-protection intentionnelle
- **Produits illustrés:** Lounge media:scape, Table Lagunitas

CONNECTING HUB

Idéal pour le partage de contenus et les échanges en face à face. L’accès facilité depuis les salles de réunions, les espaces informels et les open spaces optimise la stratégie d’« espace idéal » de l’entreprise et la liberté de choix des utilisateurs. Ceux-ci peuvent maîtriser, au sein même de l’espace, leur exposition, la luminosité, le bruit et le partage des contenus. Cet espace est généralement utilisé pour de courtes durées qui se situent entre 30 et 60 mn.



- **Délimitation :** Fermé
- **Degré d’intimité :** Concentration maximale, Concentration faible
- **Posture:** Détente/Couché, Travail
- **Mode d’intimité :** Confiance, Auto-protection intentionnelle
- **Produits illustrés :** Sofa Millbrae, Rangement c:scape, Worktools 1+1

ZONE D’INTIMITÉ 1

Espace intime dans une ambiance calme et une atmosphère de bibliothèque. Une zone avec diverses expériences d’intimité pour les individus. Le cadre offre aux utilisateurs tout un éventail d’espaces en fonction de leurs besoins, avec divers degrés d’isolement, la prise en charge d’une multitude de postures, un soutien ergonomique et différentes vues et orientations.

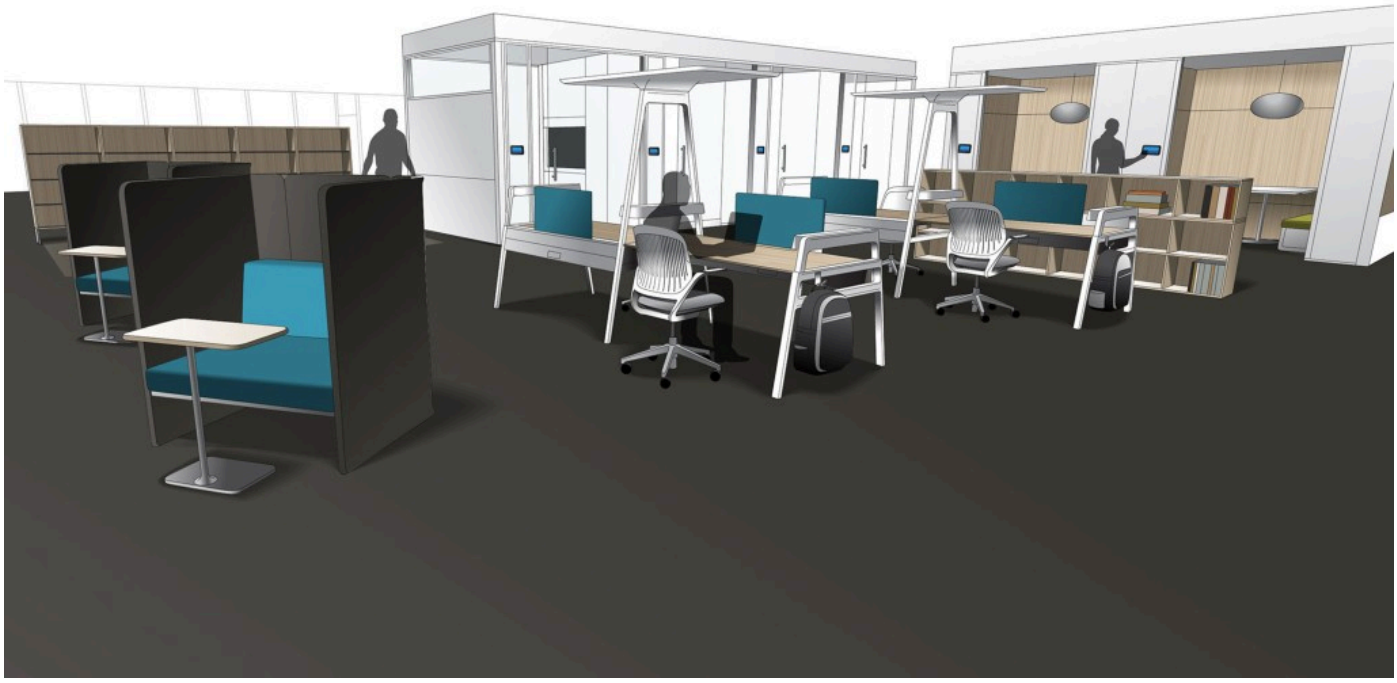


Produits illustrés:

- **Ouvert:** Canapé Lounge et tables Lagunitas de Coalesse, Tables B-Free, Gesture, Siège Lounge et pouf Massaud, FlexBox Lampe Dash
- **Protégé:** Siège Lounge SW-1, Table Sebastopol, Table Freestand de Coalesse, Lampe Dash
- **Fermé:** Ology, Rangement c:scape fonctionnel, Cubes B-Free, Lampe de bureau 1+1

ZONE D’INTIMITÉ 2

Associer une ambiance informelle et la bonne quantité de stimulations génère une atmosphère dynamique dans tout l’espace, et permet aux utilisateurs de maîtriser leur exposition. À proximité immédiate de l’espace de travail, cette zone intime offre aux utilisateurs un refuge pour le travail individuel ou en binôme. Ici, contrairement à un campus où les utilisateurs sont connectés les uns aux autres et échangent de manière informelle, l’anonymat stratégique peut être assuré. Dans cet espace, la culture de l’intimité permet de préserver l’anonymat des utilisateurs et de limiter totalement leur exposition.



Produits illustrés:

- **Ouvert:** Bench FrameOne et sièges Cobi, Canapé Lounge et tables Lagunitas de Coalesse, FlexBox, Caddy mobile
- **Protégé:** Sofa Millbrae, Tables Sebastopol de Coalesse, Sièges Lounge Hosu
- **Fermé:** Cubes B-Free, Table pour isola Bix

ZONE D’INTIMITÉ 3

Parvenir à un équilibre entre utilisateurs et espace implique la création d’expériences différentes avec divers degrés d’isolement et d’exposition.



Produits illustrés:

- **Ouvert:** Share It, FrameOne, Gesture, Soto II
- **Protégé:** Media:scape Kiosk et tabouret Gesture, Lampe Dash, Divisio, Caddy mobile
- **Fermé:** Canapé Lounge et tables Lagunitas de Coalesse

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