

Le nouveau leadership

Comment les enseignements de la biologie engendrent la flexibilité

🕒 Lire 30 minutes



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

Les systèmes dans la nature sont constitués de parties hautement interconnectées et interdépendantes pour s'ajuster et s'adapter pour survivre lorsque les conditions changent. Ils répondent aux phénomènes inattendus en observant les réactions de leur environnement, puis en se transformant pour s'adapter aux nouvelles conditions. Dans le climat des affaires radicalement transformé d'aujourd'hui, les leaders progressistes comptent sur la nature car ils cherchent à faire face à la complexité de manière différente et à créer des entreprises plus adaptatives, résilientes et engagées.

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

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

“Dans le climat des affaires radicalement transformé d’aujourd’hui, les leaders progressistes comptent sur la nature car ils cherchent à faire face à la complexité.”

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

UN NOUVEAU CONTEXTE ÉCONOMIQUE

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

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

LES NIVEAUX D’ENGAGEMENT DANS LES ÉCONOMIES ÉMERGENTES ET DÉVELOPPÉES

34%	Engagés et satisfaits
37%	Désengagés et insatisfaits
29%	Neutres

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

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

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

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

UN NUMÉRO D'ÉQUILIBRISTE

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

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

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

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

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

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

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

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

LA BARRIÈRE DU BUREAU PRIVATIF

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

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

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

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

Si les bureaux de direction sont toujours la norme, les dirigeants passent désormais de plus en plus de temps à l'extérieur puisqu'ils savent qu'ils ne peuvent s'isoler des employés qui font réellement vivre l'entreprise et qu'ils doivent trouver des solutions pour être plus en contact avec eux. Un cadre exécutif déclare ainsi avoir remplacé les murs de son bureau par des parois transparentes afin de faire passer un message fort.

OÙ TRAVAILLENT LES DIRIGEANTS ?

58%

des dirigeants travaillent dans des bureaux privatifs traditionnels

23%

des employés travaillent dans des bureaux privatifs traditionnels

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

« Je veux qu'on me voie travailler avec des personnes différentes et qu'on puisse voir notre travail », explique-t-il. Un autre P-DG ayant participé à l'étude a raconté avoir volontairement quitté l'espace de 28 m2 dont il avait hérité pour un bureau plus petit à un étage inférieur. « Descendre dans les étages était un symbole de ma volonté de réduire la hiérarchie, explique-t-il. Trop de décisions sont prises au sommet de la chaîne. Ce n'est pas la meilleure façon de gérer une entreprise. Je n'ai pas les connaissances qu'ont certains employés pour prendre certaines décisions : cela nous ralentit. »

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

CULTIVER L'ENVIRONNEMENT

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

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

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

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

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

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

JIM KEANE | ex P-DG, Steelcase Inc.

L'ESPACE COMME LANGAGE CORPOREL: CONCEVOIR DES ESPACES DE LEADERSHIP

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

« L'espace est le langage corporel d'une entreprise, explique Julie Barnhart-Hoffman. C'est une façon de communiquer et d'encourager les comportements désirés. » En effet, les dirigeants n'ont peut-être pas toujours conscience du message que leurs espaces transmettent à l'entreprise, aux futurs employés, aux partenaires extérieurs, aux investisseurs et aux autres parties prenantes. Il est pourtant évident que dans certaines entreprises, on voit une forte déconnexion entre les mots décrivant la culture désirée et le message transmis par les locaux. « Nous avons pour missions de créer un nouvel espace de direction qui serait un symbole de la transformation culturelle en cours dans notre équipe exécutive et dans notre entreprise, raconte Julie Barnhart-Hoffman. Il fallait que cet espace célèbre l'ouverture et l'interconnexion. »

PRINCIPES CLÉS

Soutenir les individus

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

L'espace comme une synapse

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

Faciliter les transitions

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

Changer la fonction des espaces de direction

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

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

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

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

PATRICIA KAMMER | Chercheuse « senior », WorkSpace Futures, Steelcase Inc.

LE PROTOTYPE COMPORTEMENTAL DE STEELCASE: ÉTUDE DE CAS

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

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

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

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

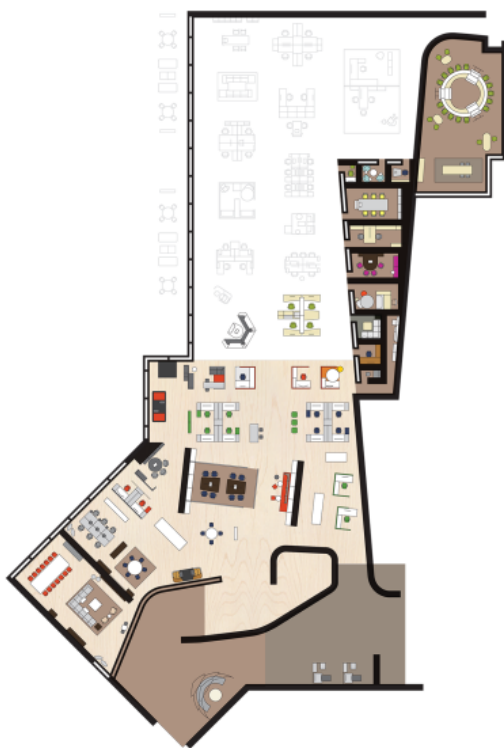
Bien que la découverte et l'apprentissage soient essentiels depuis des décennies, la dernière version de la communauté managériale de Steelcase met l'accent sur ces deux activités.

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

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

LA COMMUNAUTÉ MANAGÉRIALE

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











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

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

COMMENT « ÊTRE » À DEUX ENDROITS À LA FOIS

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



communication internationale, fait partie des premières à expérimenter ce système. Où qu'elle soit dans le monde, grâce à des fonctions de cartographie avancées et à des contrôles simples d'utilisation, Gale Moutrey, basée à Toronto, peut déplacer son robot n'importe où dans les locaux de Grand Rapids, dans le Michigan, pour assister à une réunion ou discuter avec des collègues, comme si elle était présente sur place. Ces outils de vidéoconférence mobiles lui permettent d'être présente de façon plus naturelle avec ses homologues et les équipes qu'elle dirige. Dans l'ensemble, elle décrit l'expérience comme « libératrice ». « Dans mon travail, j'ai appris l'importance du contact visuel. Nous sommes devenus complètement dépendants de la vidéoconférence. Et la qualité de l'expérience est cruciale. »

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

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

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

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

