

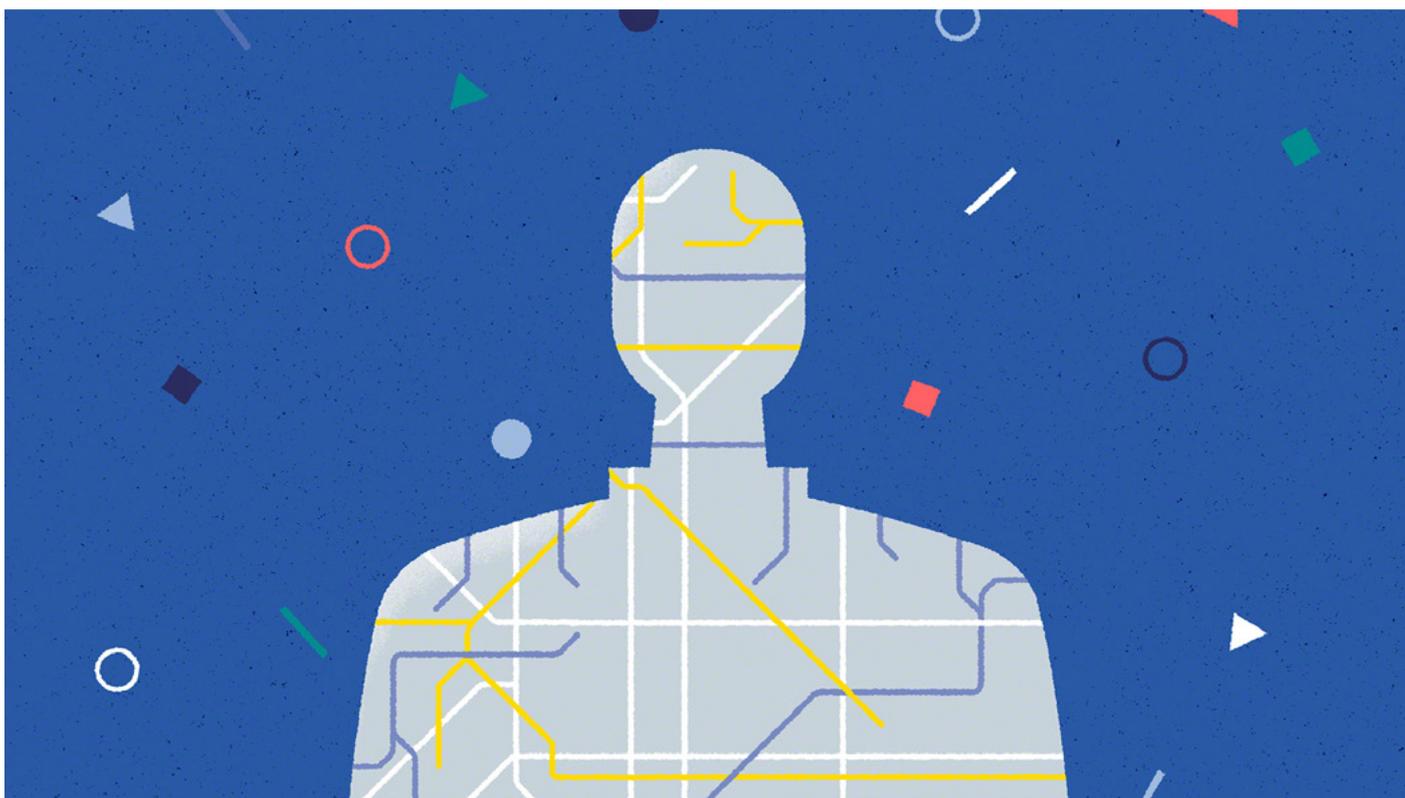
# La créativité au travail



Nous vivons dans une époque d'innovation, dans laquelle la survie des entreprises implique de repenser et de bouleverser en permanence le status quo. C'est un chiffre incroyable de 11 000 entreprises qui sont créées toutes les heures à travers le monde, chacune d'entre elles essayant de se faire un nom et de faire tomber la concurrence, ou au moins de défier les leaders actuels du marché. Sur fond de concurrence féroce et de consommateurs de plus en plus connectés et exigeants, une compétence est rapidement devenue un facteur primordial de différenciation : la créativité.

Tom Kelley a été l'un des premiers à prédire l'essor de la pensée créative dans son livre sorti en 2001, *The Art of Innovation*. Il affirmait alors que la créativité était en train de devenir un élément central des stratégies et des initiatives mises en œuvre au sein des entreprises. Ce point de vue était en rupture avec l'idée auparavant répandue selon laquelle la créativité n'était pas donnée à tout le monde, mais plutôt un attribut que l'on possède ou non. Les artistes, les designers et les professionnels de la publicité pouvaient ainsi être créatifs contrairement aux personnes travaillant dans les domaines de la finance, de la technologie ou des RH par exemple.

Cependant, ce contexte a complètement changé au cours des dernières années. En effet, c'est la combinaison de plusieurs facteurs qui a placé la créativité sous les feux des projecteurs ainsi qu'au centre de l'attention des entreprises.



### **L'augmentation de la complexité et des problèmes «pernicieux»**

Au sein des entreprises à travers le monde, les structures hiérarchiques sont en train de disparaître au profit de réseaux étroitement interconnectés et en perpétuel mouvement, qui sont reliés entre eux par la technologie innovante. Désormais, la prise de décisions et les processus de contrôle sont davantage partagés, les employés étant tenus de réagir et répondre rapidement aux changements constants. En perpétuelle évolution, le monde des entreprises a également donné lieu à une avalanche de problèmes qualifiés de «pernicieux», qui comportent des informations incomplètes, contradictoires ou changeantes. Les problèmes de ce type peuvent uniquement être résolus par le biais de nouveaux modes de réflexion.

### **Les machines intelligentes**

Dans le même temps, les énormes progrès accomplis dans le domaine de l'intelligence artificielle promettent de modifier en profondeur la nature du travail, que ce soit par la valorisation ou le remplacement des êtres humains. Une étude de McKinsey laisse entendre que la moitié des activités professionnelles d'aujourd'hui pourraient être automatisées d'ici à 2055, les tâches répétitives et axées sur les processus étant en tête de liste. Pour les employés, cela signifie vraisemblablement une importance accrue accordée à ces compétences créatives, dans lesquelles les individus conservent un avantage.

### **L'évolution des attentes**

L'essor de la créativité est également favorisé par l'arrivée de nouvelles générations dans le monde du travail, avec des exigences et des attentes différentes de celles des générations les ayant précédées. Les générations Y et Z ont grandi en étant entourées par les technologies, telles que les smartphones et les réseaux sociaux, et en apprenant à l'école des compétences comme le codage et la création de contenu multimédia. Notre propre étude antérieure révèle que les employés plus jeunes souhaitent davantage de choix, de contrôle, de confort, de sens et d'expression personnelle dans le cadre de leur carrière – la créativité représente un élément essentiel de ces attentes. Du point de vue des entreprises, le bien-fondé de la créativité est évident. Mais qu'en est-il du ressenti des employés ? Pour le savoir, Steelcase a mené une étude auprès d'environ 5 000 employés travaillant au sein des six plus grandes économies mondiales : la France, l'Allemagne, le Japon, l'Espagne, le Royaume-Uni et les États-Unis. Notre étude visait à donner un aperçu de leurs points de vue, opinions et perspectives en ce qui concerne la créativité. Que signifie la créativité pour les employés de différentes régions du monde, de divers secteurs et appartenant à des segments démographiques distincts ? Se considèrent-ils comme étant créatifs ? Et comment envisagent-ils à l'avenir l'évolution de la créativité au sein de l'espace de travail ? Dans ce livre blanc, nous offrons une vue d'ensemble des conclusions, nous analysons ce qu'elles signifient pour les employés et nous proposons quelques mesures pratiques qui aideront les employés et les entreprises à exploiter leur potentiel créatif au cours des années à venir.



## À propos du rapport

Le rapport de Steelcase sur la créativité au travail s'intéresse aux points de vue des employés en matière de créativité au sein de l'espace de travail. Les conclusions fournissent des connaissances inédites sur l'opinion des employés concernant la signification de la créativité, leurs propres compétences créatives et aspirations dans ce domaine, et les obstacles à la créativité.

L'étude, publiée pour la première fois a été menée par Harris Interactive pour le compte de Steelcase en août 2017. L'échantillon était composé de 4 802 employés adultes au sein de six pays à travers le monde : la France, l'Allemagne, le Japon, l'Espagne, le Royaume-Uni et les États-Unis.

## NOTRE DÉFINITION DE LA CRÉATIVITÉ ÉVOLUE

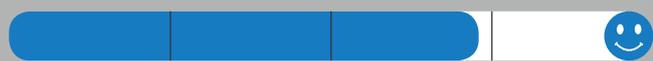


40% des employés voient la créativité comme un attribut artistique



61% des employés voient la créativité comme la possibilité de résoudre des problèmes

## LES EMPLOYÉS DEVIENNENT DE PLUS EN PLUS CRÉATIFS



environ 3 employés sur 4 se disent être créatifs au quotidien de façon hebdomadaire



50% des employés veulent avoir plus d'opportunités d'être créatifs

## LE FOSSÉ GÉNÉRATIONNEL



plus de 3 employés sur 4 des Générations Y et Z se disent être créatifs au moins 1 fois par semaine



60% des Générations Y et Z voudraient avoir plus d'opportunités d'être créatifs

## Synthèse

- **Notre définition de la créativité évolue :** La signification de la créativité varie en fonction des individus et des segments démographiques, diverses définitions étant données par les personnes interrogées. La grande majorité des participants à l'enquête (61 %) adoptent une vision moderne de la créativité qui signifie pour eux résoudre des problèmes d'une façon nouvelle. Alors qu'un nombre significatif de personnes (40 %) considèrent également la créativité comme étant une expression artistique, il semble qu'une définition plus contemporaine soit en train de se développer : la créativité n'est pas uniquement réservée aux artistes.
- **Les employés deviennent de plus en plus créatifs :** Près de trois quarts (74 %) des employés déclarent mobiliser leur puissance créative sur une base quotidienne ou hebdomadaire – tandis que seulement 14 % indiquent n'avoir jamais l'occasion d'exprimer leur créativité. Pourtant, de nombreux employés ne semblent pas satisfaits du degré actuel de créativité dont ils font preuve dans le cadre de leur fonction. Ainsi, plus de la moitié des personnes interrogées (55 %) souhaiteraient avoir plus d'occasions d'être créatives.
- **Les prévisions en matière de créativité :** En ce qui concerne l'avenir, la majorité des employés (85 %) estiment que leur fonction nécessitera un degré identique ou supérieur de créativité. Seulement un employé sur sept (15 %) prévoit que sa fonction nécessitera beaucoup moins ou légèrement moins de créativité à l'avenir.

## LES OBSTACLES À LA CRÉATIVITÉ

Les process organisationnels et la charge de travail sont les 2 critères principaux allant à l'encontre de la créativité.



#1

Process  
organisationnels



#2

Charge de travail

## LE CLIVAGE ENTRE LES PAYS

Le pays le plus fréquemment créatif : l'Allemagne



83% des employés allemands sont créatifs au quotidien ou de façon hebdomadaire

Désir créatif



Le Japon et la France enregistrent les plus hauts pourcentages d'employés souhaitant être plus créatifs.

Le pays le moins fréquemment créatif : le Japon



46% des employés japonais sont créatifs une fois par mois voir jamais



L'Allemagne enregistre le plus haut pourcentage d'employés souhaitant être moins créatifs.

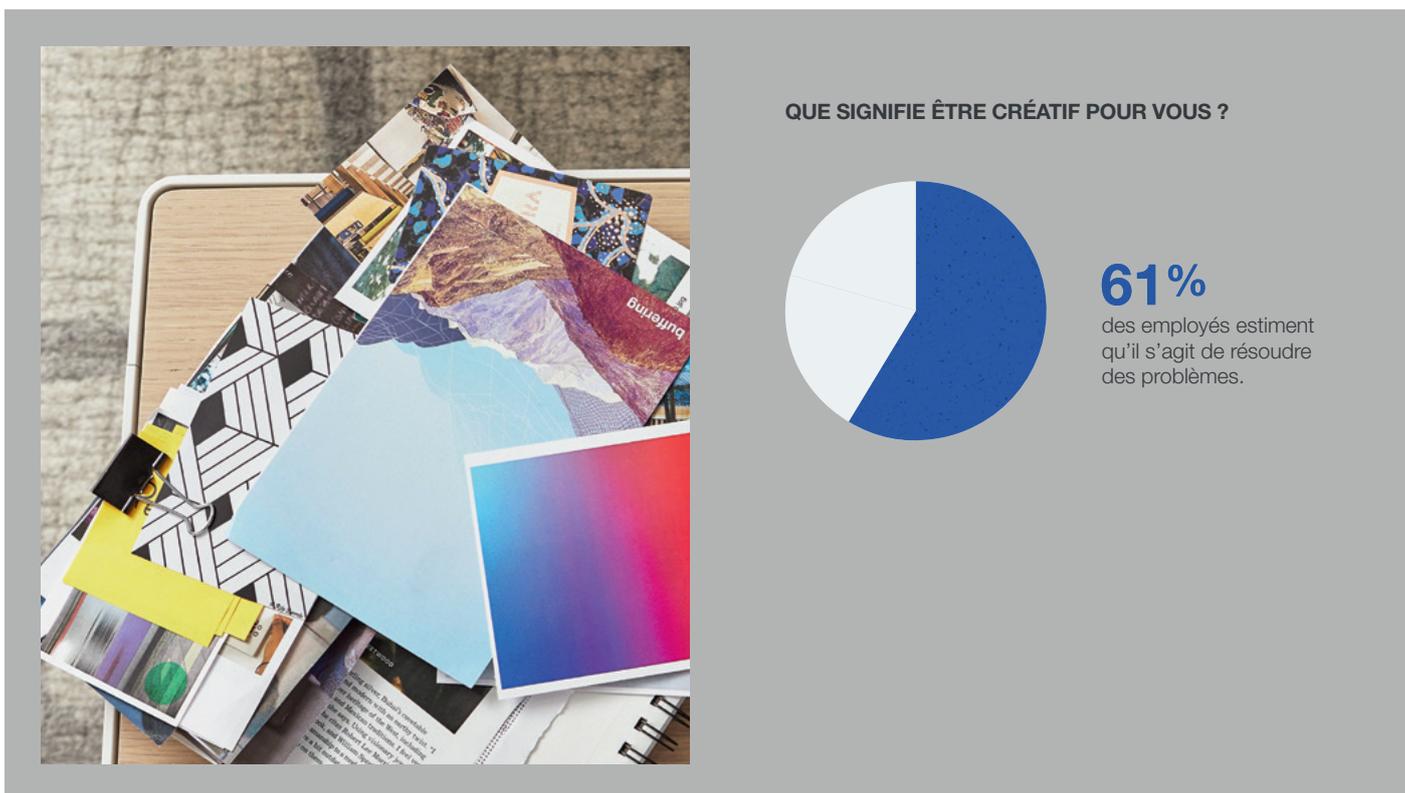
## LES PRÉVISIONS EN MATIÈRE DE CRÉATIVITÉ

Quel niveau de créativité votre travail nécessitera dans 5 ans?



Les employés s'attendent à autant, voire plus, de créativité à l'avenir 85%

- **Les obstacles à la créativité :** Selon les conclusions, le processus organisationnel (37 %) et les charges de travail actuelles (36 %) sont considérés comme les principales entraves à la créativité au sein de l'espace de travail : plus d'un tiers des employés ont ainsi déclaré que l'un de ces éléments limitait leur capacité à penser de manière créative dans le cadre de leur fonction. Figuraient également en tête de liste des entraves à la créativité; les espaces de travail sans âme (20 %) et la technologie dépassée (20 %).
- **Le fossé générationnel :** En comparaison avec leurs collègues plus âgés, les générations Y et Z font état de plus hauts degrés de créativité et de davantage d'ambition créative. Contre toutes attentes, ils sont également les plus enclins à prévoir que le degré de créativité requis dans le cadre de leur fonction diminuera au cours des cinq années à venir. Les opinions divergent également en ce qui concerne les principaux obstacles à la créativité : les plus jeunes mettent l'accent sur les lourdes charges de travail et les environnements de travail sans âme, tandis que pour les baby-boomers et la génération X, le processus organisationnel constitue leur principale préoccupation.
- **Le clivage entre les pays :** On observe ici un certain équilibre. Les pays dans lesquels les employés indiquent effectuer le moins de tâches créatives – le Japon et la France – affichent également le pourcentage le plus élevé d'employés souhaitant faire plus de travail créatif. À l'inverse, les pays qui font déjà état de tâches créatives fréquentes (l'Allemagne, les États-Unis) sont également les plus susceptibles de souhaiter un degré de créativité identique ou inférieur à l'avenir.
- **Les actions possibles du côté des employeurs :** Les employeurs peuvent remédier à certains de ces problèmes ainsi qu'encourager la pensée créative et les comportements créatifs par les biais suivants : en donnant aux employés la possibilité de développer leur confiance créative, en concevant l'espace de travail de sorte qu'il suscite l'inspiration et déclenche les idées parmi les collaborateurs, et en créant un écosystème d'espaces afin de prendre en charge les différentes phases de la pensée créative.
- **Les actions possibles du côté des employés :** Les individus ont également un rôle à jouer dans la compréhension du fonctionnement des processus créatifs et de la stimulation de leur propre créativité en se mettant en mouvement, en se connectant à la nature et en changeant leur état d'esprit vis-à-vis de l'échec.



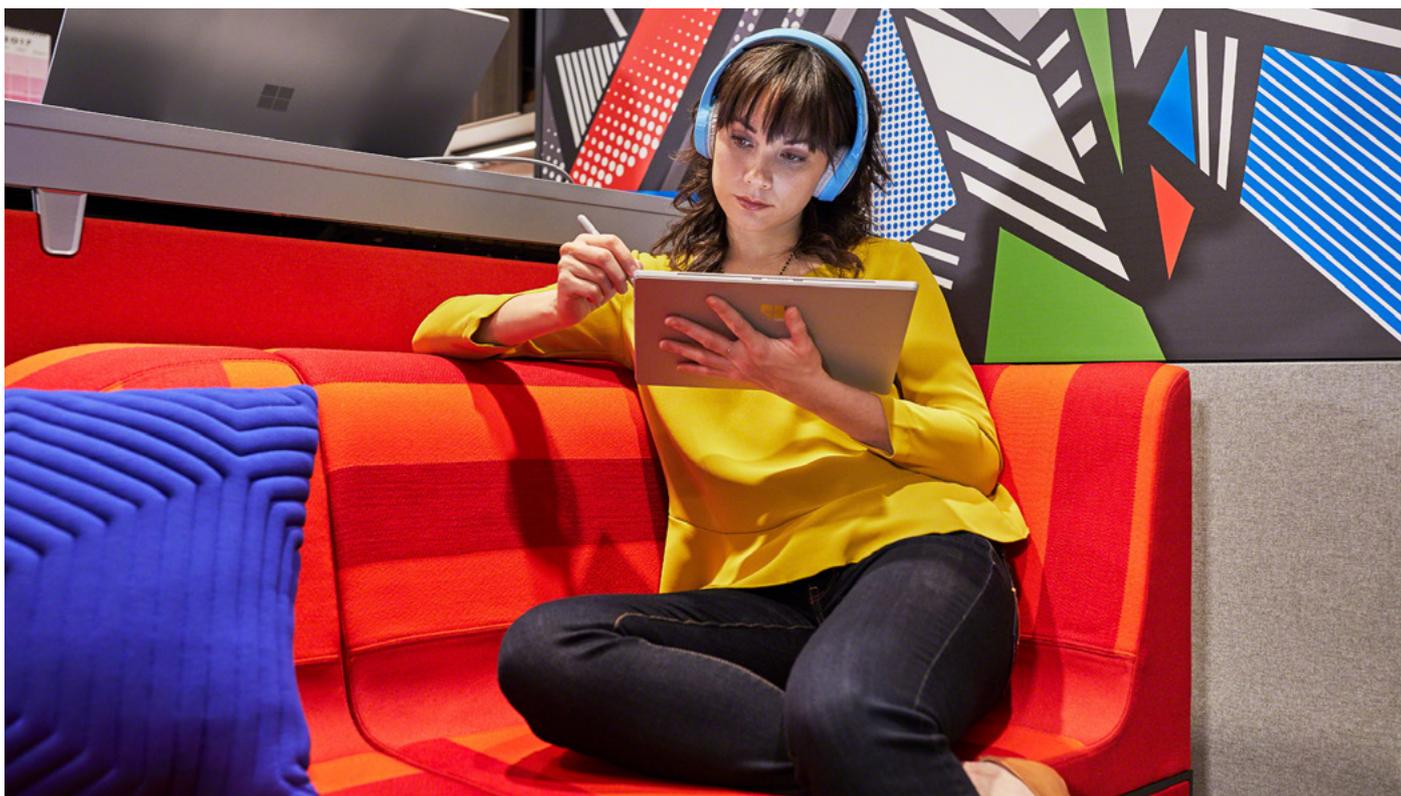
## Conclusions détaillées

### 1. Notre définition de la créativité évolue

L'un des plus grands défis liés à l'introduction d'un degré plus élevé de créativité dans l'espace de travail réside dans le fait de comprendre ce qu'est réellement la créativité, de reconnaître les personnes qui en font preuve et de comprendre la manière dont elle se manifeste au sein d'un environnement professionnel. Traditionnellement perçue comme le don des « génies créatifs » et des artistes, la créativité a été redéfinie au cours des dernières années par des intellectuels de premier plan, tels que Tom Kelley, comme un attribut que chaque personne possède, et non uniquement quelques rares personnes douées. Dans le même temps, Richard Florida affirmait dans son livre *The Rise of the Creative Class* que le travail créatif ne concerne pas exclusivement des activités artistiques, mais qu'il est plutôt axé sur le développement de nouvelles idées et la résolution de problèmes complexes. Cependant, ces points de vue sont-ils partagés par les employés ?

En réalité, l'étude démontre que la conception de la créativité évolue chez les employés, la définition la plus courante de la créativité étant la résolution d'un problème d'une nouvelle façon, ce qui est en phase avec la vision plus contemporaine adoptée par Tom Kelley et Richard Florida. Pour un grand nombre d'employés, la créativité signifie également s'exprimer de façon unique (44 %) ou présenter ses idées d'une manière différente (43 %), tandis que 40 % des personnes interrogées continuent d'adhérer au point de vue traditionnel selon lequel la créativité désigne une expression artistique.

Les employés espagnols sont les plus enclins à adopter une vision plus moderne de la créativité, avec 68 % d'entre eux indiquant qu'elle désigne « la résolution de problèmes d'une nouvelle façon », et moins d'un quart (23 %) la considérant comme un attribut artistique. Les employés au Royaume-Uni (52 %) et en Allemagne (47 %) sont plus susceptibles de partager ce point de vue plus traditionnel, ce qui est également plus courant parmi les femmes que les hommes (44 % par rapport à 37 %).



### **Quel est votre degré de créativité au travail ?**

La créativité est un facteur de plus en plus indispensable à la réussite d'une entreprise ; il est donc encourageant pour les employeurs de constater que près de trois quarts des employés (74 %) déclarent être créatifs sur une base quotidienne ou hebdomadaire. Il reste donc uniquement 13 % des employés indiquant faire preuve de créativité au mieux une fois par mois, tandis qu'ils ne sont que 14 % à déclarer n'avoir jamais la possibilité de mobiliser leur puissance créative.

Le pays interrogé le plus actif en matière de créativité est l'Allemagne, où 83 % des employés indiquent qu'on leur demande d'être créatifs tous les jours ou toutes les semaines dans le cadre de leur travail. Viennent ensuite les États-Unis, où c'est le cas pour 82 % des employés. À l'inverse, les employés japonais sont actuellement les moins créatifs au sein de l'espace de travail, avec seulement 54 % d'entre eux déclarant qu'on leur demande de faire preuve de créativité au moins une fois par semaine et près d'un quart (22 %) rapportant que leur fonction ne nécessite aucune créativité.

Tout naturellement, il existe de grandes différences entre les employés issus de secteurs distincts. Les secteurs traditionnellement « créatifs », tels que le marketing et les relations publiques ainsi que l'éducation, apparaissent comme les plus créatifs au travail, avec 88 % des employés indiquant qu'il s'agit pour eux d'une exigence quotidienne ou hebdomadaire. À l'inverse, les employés administratifs sont ceux ayant l'exigence de créativité la moins importante, avec 23 % d'entre eux déclarant qu'il ne s'agit pas d'une compétence qu'ils sont en mesure d'utiliser dans le cadre de leur fonction.

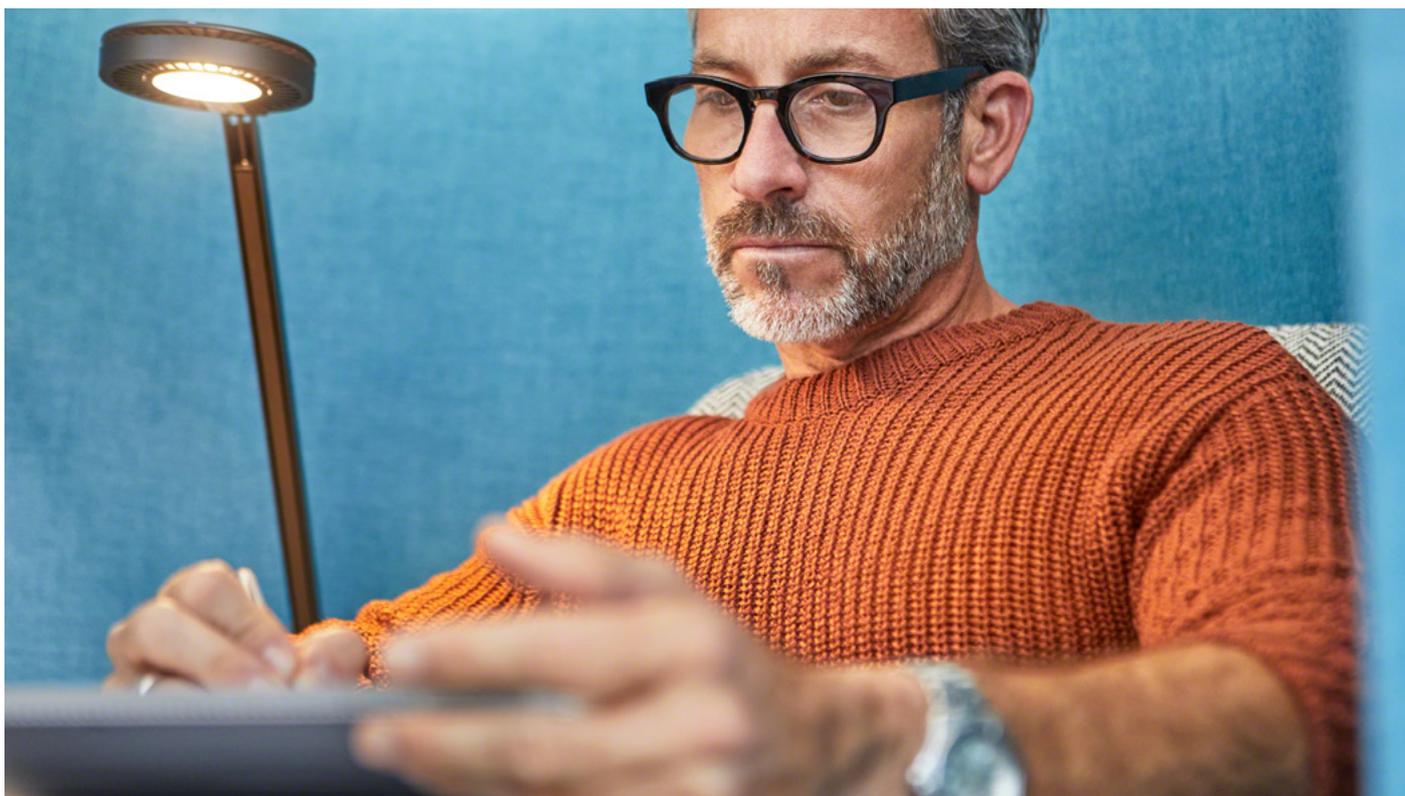
Les plus jeunes générations font état des plus hauts degrés de créativité au travail, avec 88 % des employés de la génération Z indiquant qu'ils doivent être créatifs au moins une fois par semaine, suivis par 78 % de la génération Y. En comparaison, cela concerne uniquement 70 % de la génération X, ce qui laisse à penser que les employés qui entrent aujourd'hui dans le monde du travail sont plus confiants et proactifs en ce qui concerne l'exploitation de leurs compétences créatives.



## 2. Les employés deviennent de plus en plus créatifs

Tandis que de nombreux employés disposent déjà d'occasions régulières de faire preuve de créativité au travail, plus de la moitié des participants à l'enquête (55 %) souhaiteraient avoir la possibilité d'être créatifs plus souvent que ce n'est le cas actuellement. Ce taux est plus élevé parmi les employés qui sont actuellement les moins créatifs – en Espagne (62 %), au Japon (60 %) et en France (57 %) – tandis que les pays qui sont actuellement créatifs plus souvent – l'Allemagne et les États-Unis – ont l'ambition créative la moins élevée, avec respectivement 44 % et 52 % de leurs employés qui souhaiteraient étendre davantage leurs capacités créatives.

La dynamique créative est à nouveau plus forte parmi les employés plus jeunes, avec 61 % des employés issus de la génération Z et 60 % issus de la génération Y souhaitant avoir la possibilité d'être plus créatifs à l'avenir. À titre de comparaison, les proportions sont de 51 % pour la génération X et de 45 % pour les baby-boomers. Du point de vue des secteurs, ceux qui sont d'ores et déjà perçus comme créatifs sont également les plus motivés à assumer davantage de responsabilités dans ce domaine. Par exemple, 61 % des employés travaillant dans le marketing et les relations publiques souhaiteraient être plus créatifs à l'avenir, contre seulement un professionnel de la finance sur cinq (17 %).



## L'avenir est créatif

Compte tenu de l'évolution de leurs propres ambitions créatives, plus de trois quarts (85 %) des employés estiment que leur fonction nécessitera à l'avenir un degré de créativité identique ou supérieur. À l'inverse, seul un employé sur sept (15 %) prévoit que ses fonctions nécessiteront moins de pensée créative.

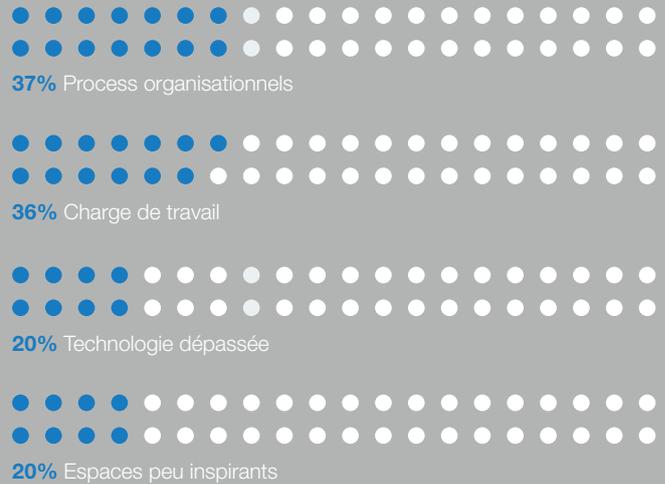
Les employés en Espagne et au Japon envisagent le plus bel avenir créatif, avec 87 % et 86 % de participants à l'enquête qui prédisent un degré de créativité identique ou supérieur dans le cadre de leur fonction. À l'autre extrême, seulement 81 % des employés allemands partagent ce point de vue, ce qui indique qu'un grand nombre d'entre eux estiment que le rythme du changement créatif ne sera pas aussi rapide que ne l'anticipent certains observateurs.

Il existe également des divergences inattendues entre les différents groupes d'âge, les employés de la génération Z étant plus enclins à ce que leur fonction nécessitera moins de créativité d'ici à cinq ans, une opinion partagée par plus d'un quart des participants à l'enquête (28 %) dans ce segment démographique. Ce taux est sensiblement supérieur à celui des autres groupes d'âge et représente près du double du nombre d'employés de la génération X qui sont du même avis (15 %). Les employés de la génération X et du baby-boom sont les plus susceptibles de penser que leur fonction nécessitera à l'avenir un degré de créativité supérieur ou identique, avec respectivement 87 % et 83 % d'employés qui partagent ce point de vue.

Les professionnels de la santé sont les plus optimistes concernant l'augmentation de la créativité dans leur secteur, avec 46 % d'entre eux estimant nécessiter légèrement plus ou bien plus de réflexion créative au cours des cinq prochaines années. Ils sont suivis de près par les employés des secteurs de l'informatique et de l'ingénierie, dans lesquels 42 % estiment que ce sera le cas.



#### ÉLÉMENTS MAJEURS ENTRAVANT LA CRÉATIVITÉ



### 3. Les obstacles à la créativité

Étant donné que les entreprises exigent plus de créativité de la part de leurs employés et que ces derniers espèrent en retour davantage de travail créatif, il est indispensable que l'espace de travail soit conçu et organisé de manière à favoriser ce changement. Cependant, certaines entreprises ne sont tout simplement pas pensées pour encourager et prendre en charge les processus créatifs, ce qu'a expliqué Kim Dabbs, Directrice de l'équipe Applied Research & Consulting chez Steelcase, : « ... l'état d'esprit et les pratiques qui aident à transformer les grandes entreprises en machines bien rodées, peuvent souvent être celles-là même qui entravent l'innovation et les processus créatifs. » Ce point de vue se reflète dans les conclusions de l'étude, puisqu'elles révèlent que les principaux obstacles à la créativité sont le processus organisationnel ou les charges de travail actuelles. Cela indique que les employés ne disposent pas du temps et de l'espace nécessaires pour être créatifs, ou que la créativité ne constitue pas une priorité pour l'entreprise.

Parmi les autres freins il convient de citer le fait de travailler dans un espace sans âme (20 %), la technologie dépassée (20 %) et un manque d'accompagnement par le leadership et d'autorisation pour être créatif (19 %). Les employés japonais ont davantage tendance à dire que leur créativité est freinée par la configuration de l'espace de travail (25 %), les employés allemands par la technologie dépassée (25 %) et les Français par un manque d'accompagnement ou d'autorisation (26 %). L'analyse segmentée par génération, met également en lumière quelques différences d'opinions. Pour les employés plus jeunes – ceux des générations Z et Y – la charge de travail existante constitue le principal obstacle à la créativité (33 % et 38 %) tandis que pour les employés plus âgés des générations X et du baby-boom, le processus organisationnel représente le facteur le plus significatif (37 % et 35 %). Il convient également de noter que les employés plus jeunes accordent plus d'importance à la configuration de l'espace de travail pour la créativité, en particulier la génération Z parmi laquelle 26 % des personnes estiment que la configuration constitue un problème, et la placent au même niveau que le processus organisationnel.

Les professionnels de l'éducation qui sont à bout de souffle sont les plus enclins à dire que leur charge de travail actuelle les empêche d'être créatifs (41 %) tandis que les « créatifs » traditionnels du monde du marketing et des relations publiques ont davantage tendance à penser qu'ils sont freinés par le processus organisationnel (45 %) et par la technologie dépassée. Dans le même temps, les employés administratifs sont les plus enclins à affirmer que l'environnement sans âme dans lequel ils travaillent entrave leur créativité (23 %).



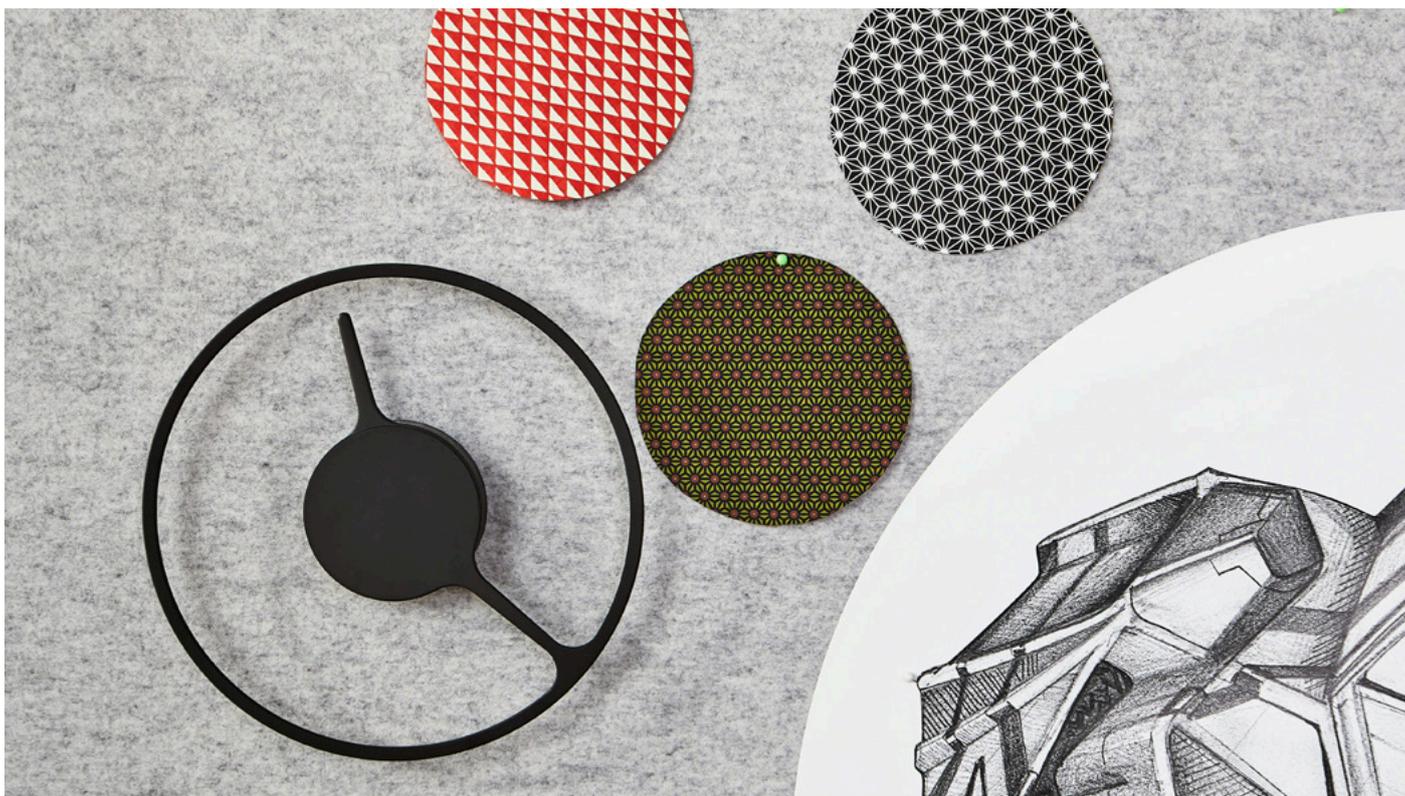
#### 4. L'instauration d'une culture de la créativité

Si l'espace de travail est véritablement destiné à devenir le creuset de la créativité envisagé, il est évident qu'il reste encore du chemin à parcourir. L'étude laisse entendre que de nombreux employés ne comprennent pas comment faire preuve de créativité et qu'ils manquent de confiance pour s'exprimer et se dépasser dans cette voie. Beaucoup d'entre eux sont également entravés par les processus organisationnels, ainsi que par un manque de temps et d'espace ou encore se sentent pas autorisés à penser de manière créative.

Pour surmonter ces obstacles, il faut tout d'abord accepter que la créativité n'arrive pas par hasard ; elle doit être encouragée et favorisée dans le cadre d'un environnement créatif. De nos jours, il est fréquent que les entreprises soient trop focalisées sur l'efficacité et la rentabilité, et trop stressées par l'imprévisibilité, pour donner à leurs employés la liberté d'être créatifs. La créativité est une capacité inhérente à l'être humain et un processus dans lequel tout le monde peut s'engager. Cependant, les employés ont besoin des conditions adéquates ainsi que de temps et de l'espace mental pour permettre à leur créativité de s'épanouir.

D'après les neurosciences, la créativité nécessite à la fois une réflexion divergente et convergente de manière à trouver de nombreuses idées et solutions possibles, avant de les évaluer et de décider quelle est la plus adaptée à mettre en œuvre. La réflexion divergente et la réflexion convergente s'expriment par le biais de différents comportements externes, que les employeurs doivent encourager de manière active et positive. Le processus de travail créatif est fluide et souvent complexe – il inclut des impasses et des échecs fréquents qui font partie intégrante d'un cycle d'apprentissage. L'instauration d'une culture créative nécessite par conséquent un changement d'approche et de point de vue à tous les niveaux d'une entreprise.

À travers son travail dans ce domaine, Steelcase a mis au point un cadre concret expliquant la manière dont les employeurs et les employés peuvent contribuer à l'instauration d'une culture et d'un environnement créatifs.



## Du côté des employeurs

### Entretenir la confiance créative

Une proportion élevée d'employés souhaiterait avoir l'occasion d'être plus créative. Par conséquent, l'une des premières étapes consiste à mettre à profit cette envie par l'instauration d'une culture de l'expression personnelle et de l'amélioration. Tous les employés devraient avoir la possibilité de s'attaquer à des problèmes complexes indépendamment de leur niveau hiérarchique ou de leur fonction. La mise en place d'une égalité d'accès aux espaces, aux outils et à la technologie favorise l'égalité de participation, tandis que la technologie telle que les appareils informatiques de grande taille permet à tout un chacun d'interagir avec le contenu. Les employeurs doivent également être à l'aise avec la prise de risques, en instaurant une culture dans laquelle les employés se sentent autorisés, voire encouragés à essayer quelque chose de différent. Tim Brown a d'ailleurs évoqué ce sujet : « Si vous voulez avoir une entreprise créative capable d'innover et de trouver des solutions, il faut savoir prendre des risques. Et si vos collaborateurs doivent demander une autorisation à chaque prise de risque, il y a de fortes chances qu'ils n'agiront pas de façon autonome quand cela est vraiment nécessaire. »

### Intégrer la créativité dans le processus organisationnel

Désigné comme l'un des principaux obstacles à la créativité, le processus organisationnel est une question qui doit manifestement être abordée si les employeurs souhaitent encourager une culture plus créative. Dans les grandes entreprises, un certain niveau de structure et de procédure est inévitable et nécessaire afin de garantir la productivité, la qualité et la cohérence. Cependant, dans la mesure du possible, les employeurs doivent veiller à ce que le « temps créatif » soit également pris en compte dans ces processus. Les dirigeants ont un rôle à jouer en faisant figure d'exemple quant à la manière dont la réflexion créative peut et doit être intégrée dans les tâches du quotidien, tandis que les outils RH tels que les programmes d'initiation, de formation et les évaluations annuelles peuvent être mis à profit afin de faire connaître le rôle joué par la créativité dans la réussite de l'entreprise et afin d'encourager et de récompenser les comportements créatifs.



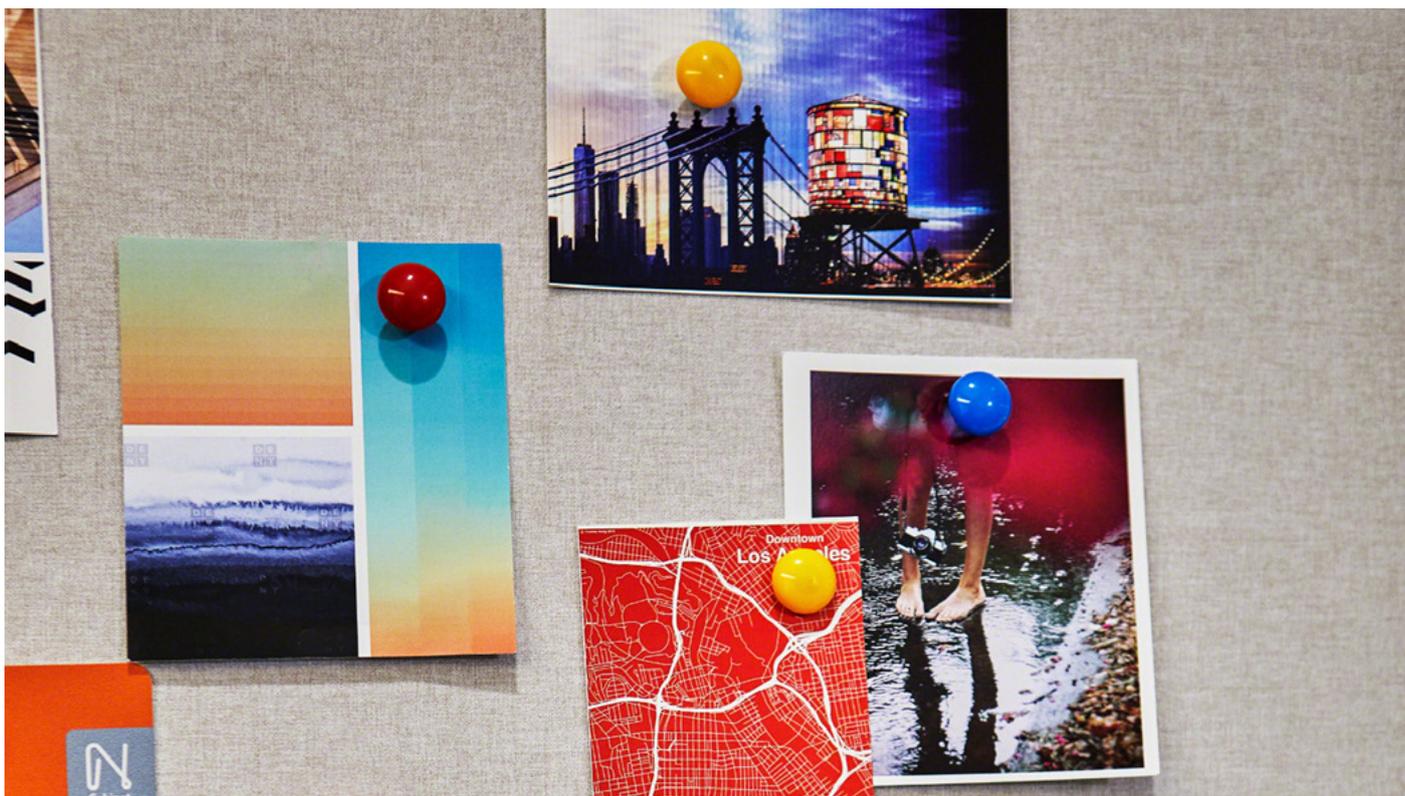
### **Établir un lien émotionnel**

Les entreprises peuvent aider à favoriser la pensée créative, tout en instaurant une culture d'équipe, de l'ouverture et de la confiance par le biais d'une inspiration suscitée par l'ambiance et des éléments de design bien pensés. Dans le cadre de cette initiative, une attention portée aux postures et à la proximité assure un confort physique et émotionnel, ce qui permet d'affirmer l'importance des individus et d'aider à favoriser un environnement chaleureux et épanouissant. Voici quelques stratégies de conception afin d'atteindre cet objectif :

- Le design biophilique, à l'aide de différents motifs, couleurs et textures, aide à amener l'extérieur à l'intérieur, en dynamisant, relaxant et stimulant les utilisateurs de l'espace.
- La disposition à travers l'espace de travail de divers objets et accessoires ayant du sens peut contribuer à susciter des pensées créatives. Il est possible d'aller encore plus loin dans cette initiative en permettant aux employés de personnaliser leur propre espace.
- Il convient également de prendre en considération la posture par rapport au mode de travail afin de permettre aux employés de changer de position tout au long de la journée en leur fournissant diverses options assises et debout. Cela permet aux employés de travailler assis, en partie assis, debout ou de façon plus détendue et de bouger en fonction de leur humeur.
- La mise en place de séparations naturelles par le biais d'écrans, de cloisons, de mobilier, ou même de plantes, crée de nouvelles zones propices à la créativité.

### **Construire un écosystème fluide**

Les employés doivent également être accompagnés tout au long des différentes étapes de la réflexion créative par le biais d'un écosystème fluide d'espaces pour de l'exploration individuelle comme pour les interactions sociales, la cocréation et l'évaluation. La mise à disposition d'une variété d'espaces, de technologies et d'outils contribue à soutenir les individus et les équipes dans leur cheminement créatif, tout en leur donnant la liberté de choisir le l'espace et la méthode leur permettant de trouver leur étincelle créative. Les espaces doivent être organisés de manière intentionnelle afin d'inviter les collaborateurs à interagir et de favoriser la circulation des informations et des expériences. Une combinaison d'éléments analogiques et numériques permet d'encourager les employés à envisager visuellement plusieurs solutions par l'expérimentation et l'engagement avec les produits technologiques. Les technologies basées sur le cloud favorisent tout particulièrement cela, de sorte que le travail peut se déplacer avec les individus lorsqu'ils passent d'un lieu ou d'une phase créative à une autre.



## Du côté des employés

Les employés ont également un rôle à jouer afin de développer et de favoriser leur propre créativité au travail. Voici quelques conseils utiles :

- 1. Suivre les « processus » créatifs :** Il est important de comprendre le fonctionnement de la créativité et les avantages liés au fait de suivre un processus qui prend en charge différents modes de réflexion. Choisissez où travailler et avec qui en fonction de votre avancée dans le processus créatif – travail individuel ou développement et échange d'idées, vous avez le choix.
- 2. Sortir :** L'exposition à la nature libère des endorphines, ce qui améliore votre humeur et vous met dans un état d'esprit plus créatif. Donc, si vous manquez d'inspiration, veillez à sortir régulièrement des bureaux, ou choisissez de travailler dans une zone baignée de lumière naturelle et disposant d'une vue sur la nature.
- 3. Bouger :** Il a été prouvé que les mouvements stimulent le cerveau ; donc, se promener, faire un jogging ou participer à d'autres types d'activités devrait vous aider à relancer la machine. Essayez aussi parfois de vous allonger, parfois réduit la libération de l'hormone norépinéphrine de « lutte ou de fuite » et vous aidera ainsi à assimiler les idées et à établir des liens entre elles.
- 4. Chercher des environnements stimulant l'inspiration :** Nous sommes plus créatifs au sein d'espaces dotés de plafonds hauts ou dont la vue porte loin. Il convient donc de trouver des espaces qui vous inspirent en raison de leur conception et qui facilitent le type de travail que vous avez à accomplir, tel que le travail en groupe, le travail collaboratif ou le travail individuel.
- 5. Mettre du désordre :** Le désordre favorise la créativité puisqu'il permet souvent de trouver de nouvelles idées et possibilités, et vous aide à éviter le piège de la prévisibilité. Si vous avez l'impression d'être plus créatif en travaillant entouré de piles de documents plutôt qu'avec un système d'organisation élaboré, alors faites-le !
- 6. Accepter les erreurs :** Si vous avez une idée, ce n'est qu'en la mettant en pratique que vous saurez si elle fonctionne. N'ayez pas peur d'oser. Tim Brown a ainsi déclaré : « D'une certaine façon, il faut chercher l'échec, provoquer ces moments où les choses ne sont pas comme vous voulez qu'elles soient et où vous pouvez acquérir un nouveau point de vue. Cela vous permet de créer une nouvelle idée et de continuer à avancer. »



## Solutions

### Espaces créatifs

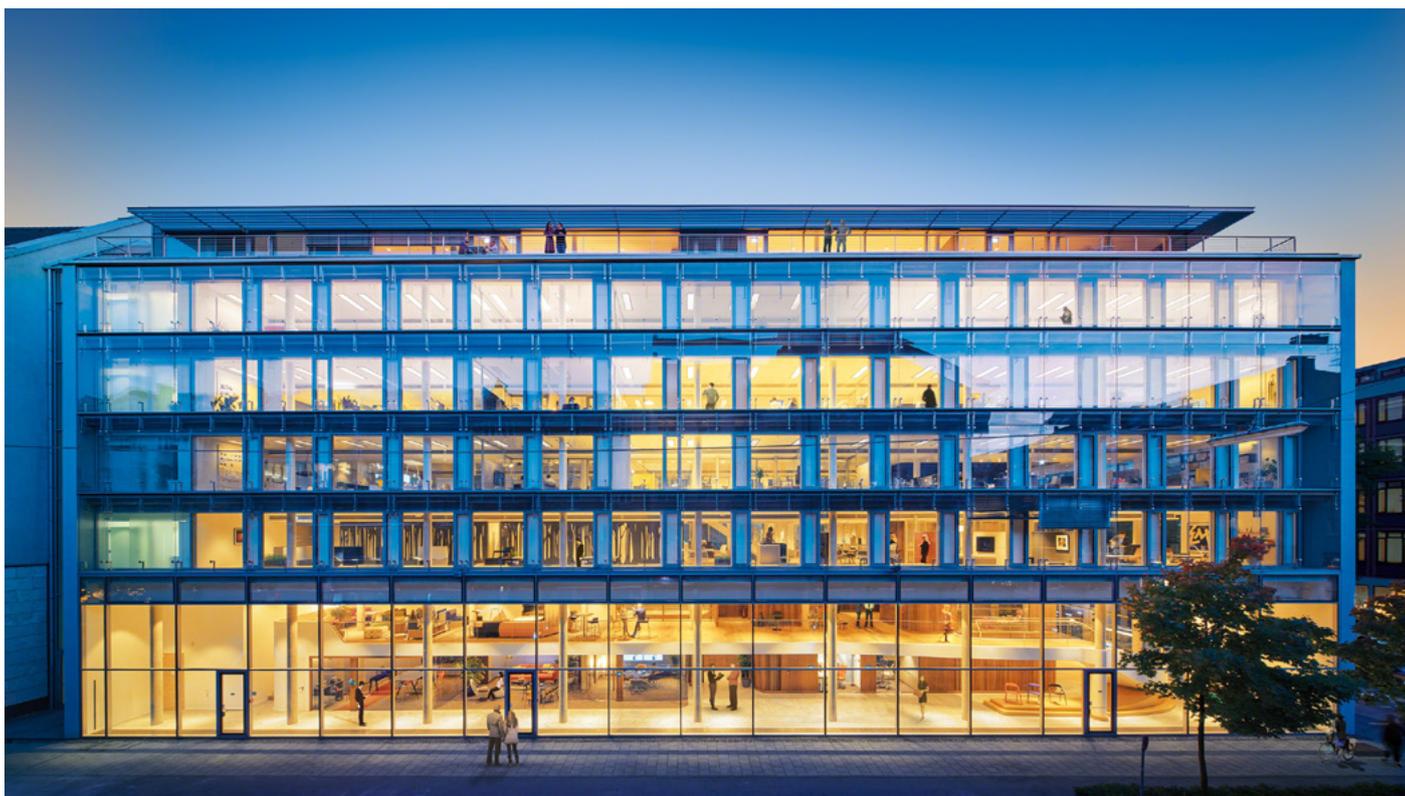
Historiquement, l'espace et la technologie étaient planifiés par des équipes totalement distinctes, ayant des objectifs divergents. Mais cette approche a souvent mené à un décalage dans la façon d'interagir d'un côté avec les outils et de l'autre avec l'environnement, et dans les comportements que cela génèrent chez les employés. Les entreprises doivent au contraire favoriser un écosystème équilibré incluant des technologies à la fois mobiles et intégrées à l'environnement, ainsi que des espaces destinés au travail individuel et au travail en groupe.

En collaboration avec Microsoft, Steelcase a établi un cadre visant à déterminer la manière dont l'espace et la technologie peuvent fonctionner ensemble tout au long du processus créatif, par le biais d'un écosystème d'Espaces créatifs qui comprend cinq espaces clés :

- **Focus Studio** : Au début du processus créatif, les employés ont besoin d'un espace pour effectuer des recherches, trouver et développer leurs idées avant de les partager avec un groupe. Cette zone doit leur procurer l'espace propice à un temps de travail créatif individuel, en leur permettant de se concentrer, tout en offrant un passage au mode collaboratif à deux lorsque c'est nécessaire. Le mobilier doit prendre en charge un éventail de postures, dont la position assise et debout, afin d'encourager le mouvement et de stimuler les niveaux d'énergie.
- **Duo Studio** : Cette zone est spécifiquement conçue pour la collaboration en binôme qui est un mode de travail essentiel à la créativité. Cet espace doit établir un climat de confiance, en permettant aux employés de partager et de développer des idées côte à côte. Il peut également être accompagné d'un espace lounge informel pour se détendre et se ressourcer après des séances de travail intense. La technologie doit être facilement accessible afin que la collaboration soit aussi simple que possible.



- **Maker Commons** : Le travail en groupe est une étape essentielle du processus créatif. Cette zone doit se trouver au centre de l'écosystème afin de permettre aux employés d'échanger leurs idées et de participer à un prototypage rapide. La configuration doit faciliter les comportements nécessitant de passer de la conversation à l'expérimentation et à la concentration, avec des séparations créées par le biais d'écrans mobiles si nécessaire. Le mobilier doit encourager un éventail de postures et de mouvements afin de maintenir l'énergie à un haut niveau lorsque les employés se réunissent et jonglent avec de nouvelles idées.
- **Ideation Hub** : Cet espace de travail à la pointe de la technologie est l'endroit idéal pour une séance de brainstorming impliquant à la fois des employés présents physiquement et d'autres personnes situées à distance, par le biais d'un écran partagé afin d'optimiser la connectivité et la collaboration. La configuration doit permettre à chacun de participer activement, et ce, de façon égale, et être dotée de tabourets hauts de sorte que les collaborateurs puissent se lever et se déplacer facilement. Il convient également d'offrir une intimité acoustique afin d'éviter les interruptions et d'améliorer la participation des usagers à distance.
- **Respite Room** : Pour finir, la créativité nécessite de trouver un juste équilibre entre un travail de groupe actif et un travail individuel, afin que les collaborateurs puissent développer leurs propres idées tout en assimilant celles qu'ils viennent juste d'entendre. Cet espace procure aux employés un cocon relaxant à l'écart de leur poste de travail habituel, ce qui permet à l'esprit de vagabonder et augmente les chances de trouver « la » bonne idée. La technologie doit faciliter le passage entre les différentes tâches – effectuer des recherches, consulter des documents et taper à l'ordinateur – tandis que les distractions visuelles et sonores doivent également être réduites par le biais d'une acoustique appropriée et d'un contrôle aisé de l'éclairage.



### **Learning + Innovation Center (LINC) de Steelcase**

L'innovation et la créativité étaient au cœur de la conception et de la construction du tout nouveau Learning + Innovation Center (LINC) de Steelcase à Munich, qui a été imaginé comme l'étape suivante dans l'étude des méthodes pouvant être utilisées pour que la pensée créative soit encouragée et assistée par l'espace et la technologie. L'une des missions premières du LINC consistait à faciliter la transition culturelle entre une représentation de l'espace de travail comme les « bureaux de l'entreprise » au fait de le percevoir comme des « studios de création », dans lesquels les collaborateurs peuvent se déplacer facilement au cours du processus créatif, en s'inspirant et en testant les idées des uns et des autres. L'espace est conçu pour insuffler la culture selon laquelle l'échec est accepté et fait partie intégrante de l'apprentissage, de manière à renforcer la confiance créative des employés et à les encourager à prendre des risques calculés en quête d'avancées. Le LINC repose sur trois principes fondamentaux en matière d'innovation :

- Adopter le « design thinking », quelle que soit la fonction exercée
- Créer un environnement favorisant la collaboration créative
- Mettre en pratique les sept habitudes en matière d'innovation :
  - Poser des questions clés
  - Être observateur, savoir écouter et apprendre
  - Dévoiler ses idées au grand jour
  - Partager et co-créer
  - Participer à la réussite des autres
  - Être optimiste
  - Échouer plus vite pour réussir plus rapidement

Avec un écosystème d'environnements interconnectés et interdépendants, le LINC offre aux employés le choix et le contrôle sur leur mode et leur espace de travail, en fonction de la tâche à accomplir et de leur état d'esprit à un moment donné. Les employés peuvent choisir parmi des espaces conçus pour le travail individuel, les conversations en tête-à-tête et les activités de groupe plus dynamiques et interactives, dont un Model Shop destiné au prototypage et à la résolution de problèmes pratiques.

Pour en savoir plus sur la créativité et sur l'espace de travail, vous pouvez consulter le numéro du magazine 360° de Steelcase intitulé Le tournant créatif.