

Work Better  
**WB**

## À propos de la couverture

Cette œuvre originale explore la volonté humaine d'œuvrer à un avenir meilleur. Dans une composition surréaliste, l'eau, l'écorce, la mousse et le vent se mêlent à l'acier, au verre et au tissu, enveloppant dans leur mouvement un être humain dont le regard balaie le lointain avec optimisme. Une manière d'illustrer l'interdépendance entre éléments naturels et objets d'origine humaine. Cette œuvre est un montage de photos retouchées. Elle a été créée par des directeurs artistiques, des graphistes et des artistes numériques de Steelcase.

## À propos du papier

Le magazine *Work Better* et le rapport d'impact de Steelcase sont imprimés sur un papier composé à 100 % de fibres recyclées. Ce dernier est intégralement recyclable. Le format a été défini en tenant compte des caractéristiques de ce papier afin de limiter les déchets.

### Suivez notre actu



Découvrez nos solutions pour  
vous aider à mieux travailler.

[steelcase.com/eu-fr/nouveau](https://steelcase.com/eu-fr/nouveau)

# Œuvrer à un avenir meilleur

*Des personnes et des  
espaces qui font la différence*

**Steelcase**

Famille de marques Steelcase

Steelcase et sa famille de marques proposent un large éventail de mobilier et de solutions pour créer des espaces performants.

viccarbe

Steelcase  
LEARNING

Bolia.com

Steelcase

orangebox

Microsoft

coalesse

zoom

GoBright

logitech

Established  
SONS

ÉDITRICE

Gale Moutrey

RÉDACTRICE EN CHEF

Chris Congdon

DIRECTRICE DE LA RÉDACTION

Rebecca Charbauskı

RÉDACTRICE

Stav Kontis

DIRECTRICE DE LA CRÉATION

Erin Ellison

DIRECTRICE ARTISTIQUE

SENIOR

Emily Cowdrey

DIRECTION ARTISTIQUE ET

DESIGN

Jennifer High, Abigail Downey,  
Kat Magee, Jörg Richter

ILLUSTRATION DE

COUVERTURE

Marie Blampain, Mauricio Cuéllar,  
Jorge Freyre, Gabriel Méndez,  
Beatriz Montaña, Xóchitl Ortiz,  
Karla Puente

SPÉCIALISTE PRODUCTION

SENIOR

Jacob Van Singel

CORRESPONDANTS

INTERNATIONAUX

Meg Bennett, Rocío Díez, Laura  
Feinauer, Samantha Giam,  
Ruth Howard, Will Linnell, Carey  
Potter, Frédérique Rey, Deena  
Sami, Lindsey VanDenBoom

CONTRIBUTEURS

Carson Brown, Keith Bujak, Nina  
Butler, Jill DeVries-Dryer, Sophie  
Dubus, Angela Eick, Jeremy  
Frechette, Sarah Johnson, Patricia  
Kammer, Brandon Lacic, Chiara  
Licari, Fabian Mottl, Sara Liggoria  
Tramp, Eva Larrosa, Silvia López,  
Abbey Lossing, Brian Miller,  
Julia Otterbach, Katie Pace, Dean  
VanDis, Amy Willard, Jody Williams

MÉDIAS NUMÉRIQUES

Arelı Arellano, Jordan Marks,  
Adriana Tar

## Dans ce numéro

La parole aux dirigeants 2

Feel Good Design 4

Design conscient 7

Le design au prisme  
du durable 10

14 sélections pour  
la planète 15

Gabriel Loop : boucler  
la boucle 20

Comment  
Neiman Marcus  
nourrit le sentiment  
d'appartenance 26

Faire pour apprendre 28

### Rubriques

Actualités 3

Conversation 23  
Portrait : Poonam Bir Katsuri

Design inclusif 24

Inspiration 29

## Le futur, c'est maintenant

En matière d'espaces de travail, les tendances sont rarement surprenantes. Non que rien ne change, mais elles sont généralement prévisibles pour peu que l'on s'y montre attentif. Le désir de flexibilité des employés était-il vraiment étonnant quand on connaissait les critiques adressées au bureau avant la pandémie ?



Amy Willard, manager WorkSpace Futures, évoque avec Chris les nouvelles priorités des dirigeants.

Pendant des années, nous avons ausculté les ressentis autour de l'espace de travail et les préoccupations des employés et dirigeants ; ils nous ont parlé de produits spécifiques, de solutions et de priorités pour le bureau.

Mais lorsque nos collègues chercheurs de WorkSpace Futures ont dévoilé les résultats de leur dernière étude auprès de dirigeants internationaux, j'en suis restée bouche bée.

Car les principales préoccupations de cette année concerneront le bien-être des employés, les problématiques de diversité, équité et inclusion, et la durabilité.

Rien de nouveau, dira-t-on, mais jusqu'ici, ces thématiques restaient au bas de l'agenda – importantes, mais non urgentes. Ce n'est plus le cas.

Il y a trois ans, nos chercheurs recouraient à une méthodologie dite « prédictive », couramment utilisée dans leur métier, pour étudier spécifiquement les problématiques liées aux individus et à l'environnement. Il s'agit de sonder l'horizon à la recherche de signaux insignifiants de prime abord, mais révélateurs de schémas, et de les synthétiser en « tendances » transposées dans des scénarios d'avenir réalistes. Une manière de planifier le futur, afin de faire les bons choix avant que les mutations ne nous rattrapent. Nos chercheurs avaient repéré que le changement climatique et le bien-être des employés constituaient des problématiques appelées à influencer dans un avenir proche les choix stratégiques des entreprises – planifier l'adaptation à des événements météorologiques extrêmes, par exemple, et privilégier le bien-être à long terme des individus plutôt que les gains organisationnels de court terme.

Cette évolution des priorités, nous l'avons vue venir, avec d'autres qui, en première ligne, plaident pour le changement. Et voilà que le futur est là.

L'impression qui se dégage de notre étude auprès des dirigeants (voir p. 2) est porteuse d'espoir, le signe d'un mouvement qui va s'amplifier. Ce numéro de *Work Better* entend apporter sa pierre à l'édifice. Nous espérons vous ouvrir de nouvelles manières d'envisager la conception de produits et d'espaces, de centrer véritablement les espaces d'apprentissage autour de l'individu. Vous y trouverez des idées pour créer des espaces réellement inclusifs et rendre hommage à celles et ceux qui œuvrent à bâtir un avenir meilleur pour les individus et la planète. **Nous en avons la conviction : l'impact des entreprises sera d'autant plus puissant que nous agirons collectivement.**

Nous avons décidé d'intégrer à ce numéro notre rapport d'impact annuel de 2023, *Nos actions pour un avenir meilleur*. Il détaille nos objectifs et nos progrès pour le bien-être des individus et de la planète. Nous visons une réduction plus ambitieuse de notre bilan carbone, et à une échelle plus large qu'aucune autre entreprise au monde dans notre secteur. Dans ce rapport, nous présentons notre démarche en détail, dans l'idée de favoriser des discussions franches et ouvertes sur nos choix et les défis qui nous attendent, dans une optique de progression – collective.

**Better is Possible.**

**Chris Congdon**  
Rédactrice en chef, magazine *Work Better*

# La parole aux dirigeants

Les individus et la planète constituent les nouvelles priorités des dirigeants du monde entier.

## Individus et planète, les nouvelles priorités

Quels seront l'an prochain les principaux défis en termes d'espaces de travail, et quelles perspectives semblent s'imposer ? Nous avons posé la question à des dirigeants.

Le bien-être des employés, mis en avant depuis quelques années, arrive en tête des réponses. Mais la durabilité figure désormais parmi les principales préoccupations, suivie de près par la diversité, l'équité et l'inclusion – signe d'une évolution dans les réflexions des dirigeants. La lutte contre la pandémie et le besoin d'intimité, qui dominaient les conversations en 2020, restent souvent évoquées, mais de nouvelles priorités se dessinent nettement.



### À propos des recherches de Steelcase

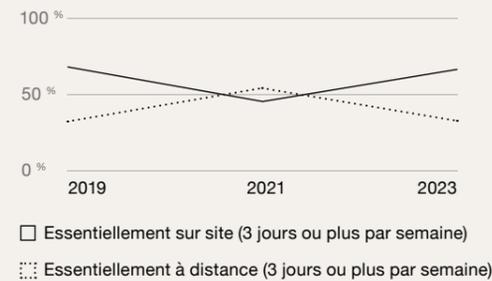
Steelcase WorkSpace Futures réalise régulièrement des études auprès de dirigeants du monde entier, afin de mieux comprendre leurs problèmes et la façon dont ils y répondent. Les autrices de cette enquête, Sarah Johnson et Amy Willard, ont travaillé sur le terrain dans onze pays au printemps 2023. Elles ont interrogé des dirigeants d'entreprises de divers secteurs, villes et dimensions pour dégager une vision globale de leurs préoccupations et de l'évolution du travail.



## Présentiel majoritaire : les dirigeants tablent sur un retour aux niveaux pré-pandémie.

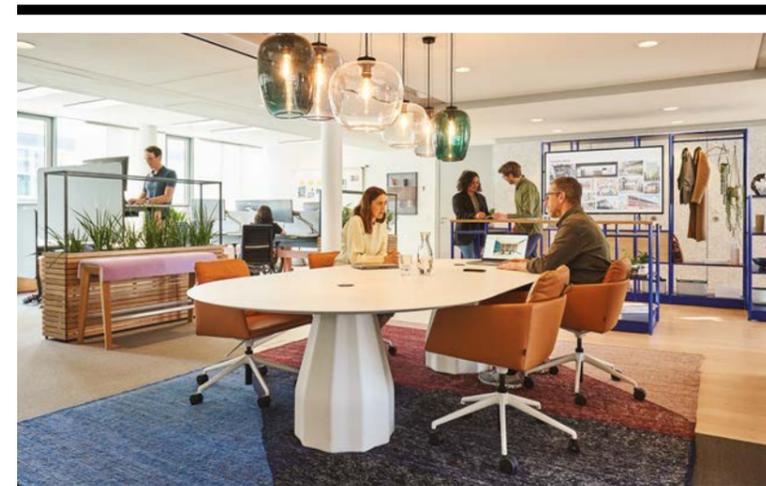
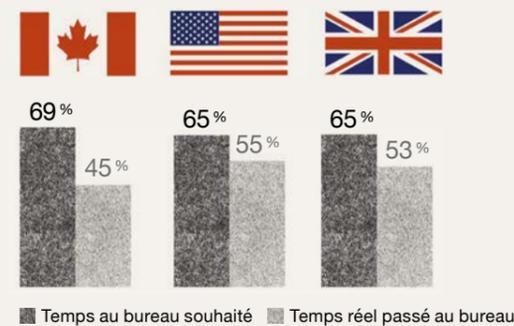
Après la généralisation du télétravail durant la pandémie, les idées sur les espaces de travail les plus adaptés ont évolué. Les dirigeants s'attendent désormais à voir la plupart de leurs employés retourner au bureau au moins trois jours par semaine.

### % d'employés supposés travailler essentiellement sur site ou essentiellement à distance



## Aux USA, au Canada et au Royaume-Uni, les employés travaillent toujours moins sur site que ne le souhaitent les dirigeants.

Ces tensions incitent les dirigeants à améliorer les espaces de travail. Direction et employés sont plus en phase dans d'autres pays, où beaucoup d'employés se rendent davantage sur site que prévu.



Munich

Les nouveaux locaux de Steelcase à Munich, Sydney et Shenzhen réinventent le travail hybride. Les quartiers d'équipe contribuent à l'émergence d'une communauté et de sa culture, assurent un bon équilibre entre espaces collaboratifs et individuels, et illustrent les relations plus équitables que le design et les technologies modernes offrent aux employés en télétravail.

[Lire l'étude de cas en ligne](#)



Shenzhen

Sydney

### CECP : l'inclusion en progression

Steelcase et Chief Executives for Corporate Purpose® (CECP) ont récemment parrainé une étude sur l'inclusion du handicap sur le lieu de travail. Celle-ci montre que les grandes entreprises procèdent à des choix stratégiques pour intégrer et allouer des ressources à leurs politiques, leurs pratiques et leur culture en lien avec l'inclusion du handicap et la conception d'espaces de travail. 67 % des participants estiment avoir un niveau de maturité intermédiaire ou avancé en la matière. Il y a peu, Sara Armbruster, présidente et CEO de Steelcase, a rejoint le conseil d'administration de cette coalition de CEO pour soutenir ces efforts. Vous trouverez p. 24 des idées pour la création d'espaces de travail inclusifs.



### Closing the Loop

L'installation « Closing the Loop » de Steelcase (cf. photo p. 22) a été créée sur mesure à l'occasion de la conférence DLD Circular, qui s'est déroulée à Munich le 6 septembre 2023. Constituée de déchets textiles et plastiques, de fil recyclé et du nouveau tissu Gabriel Loop, elle illustre les principes du design circulaire. Le tissu Gabriel Loop est entièrement composé de déchets recyclés et de déchets textiles, y compris des chutes de tissus provenant de l'usine française de Steelcase. Ces déchets peuvent ensuite être recyclés indéfiniment, permettant ainsi de boucler la boucle (cf. pp. 20-22).

### L'art de l'upcycling

La vente aux enchères annuelle IIDA Sustainable Quilt Auction propose à des designers de créer ensemble des patchworks en upcyclant des tissus pour professionnels. Des employés de Steelcase ont collaboré avec des designers pour fabriquer un ouvrage composé de 1 000 chutes de tissus et inspiré du vitrail de Frank Lloyd Wright, *L'Arbre de vie*. Les enchères 2023, au WorkLife new-yorkais de Steelcase, ont évité la décharge à 227 kg de rebuts et ont permis de récolter 10 000 dollars au profit de Free Arts NYC, qui aide des jeunes de milieux défavorisés à reprendre le pouvoir sur leur vie.



Le patchwork inspiré de Frank Lloyd Wright a été acquis par Steelcase. Il est exposé sur le campus Steelcase de Grand Rapids (Michigan).

Artistes : Kait Kennedy – Steelcase, Meghan Hennigan – Signify, Grazyna Pilatowicz – Fashion Institute of Technology, Caitlin Hucks – Maharam Textiles, Corinna D'Ambrosio – Ware Malcomb, Lisa Blesser – Momentum Textiles

# Feel good design

Le designer de *Queer Eye* place le bien-être au cœur de sa démarche.

Dans l'émission de télé-réalité *Queer Eye*, sur Netflix, le designer Bobby Berk imagine des espaces d'une beauté époustouflante (et souvent émouvante) où chacun, quelle que soit son histoire, puisse se sentir bien. Hors plateau également, il encourage les individus à privilégier la clarté et le bien-être mental dans leurs espaces de vie. C'est ce qu'il a réussi à faire lors de son dernier défi design : la transformation intégrale, en collaboration avec Steelcase, d'une maison de Los Angeles pour en faire le siège de son entreprise de décoration d'intérieur clé en main.



Bobby Berk souhaitait des bureaux versatiles, confortables et polyvalents. La multiplication des visioconférences a inspiré une pièce dévolue aux appels, au décor audacieux. Suffisamment grande pour quatre personnes, elle accueille aussi l'équipe lorsqu'elle veut simplement se détendre ou bavarder.

## Plus d'idées pour des espaces « feel good »



+ Cambio  
Vicarbe



« La décoration d'intérieur ne se borne pas à l'achat de jolis bibelots. Elle doit faire entrer dans votre intérieur des objets qui vous procurent joie et paix. »

**Bobby Berk**  
Designer, auteur et animateur de télévision nommé aux Emmy Awards

Pour l'équipe de Bobby Berk, cet espace de conférences tout-en-un est un lieu de réunion, de repas et de création. (photo de gauche)

C'est ici que l'équipe travaille. Chacun peut s'installer sur un siège Steelcase Karman®, dont l'équipe apprécie la sobriété et la simplicité – « rien de trop guindé ». (photo de droite)





+ **Nouveau ! Trivio**  
Vicarbe



+ **Lares**  
Steelcase



Élégant, mais décontracté : Steelcase a soumis aux membres de l'équipe des maquettes des futurs espaces et les a également aidés à choisir des produits et finitions au diapason – y compris des rangements et des surfaces où travailler et exposer les fournitures. Résultat : un bureau accueillant qui devrait résister aux outrages du temps.



+ **Nouveau ! Steelcase Karman**  
Steelcase

« Notre mission est de permettre à chacun de constater par lui-même les bienfaits du beau design sur le moral. Nous voulons concevoir des espaces où l'on se sent bien. »

**Bobby Berk**

Crédit photo : Sara Ligorria Tramp

# Design conscient

Les designers et architectes savent l'impact que les lieux qu'ils créent peuvent avoir sur les individus qui y vivent et y travaillent, et sur leurs communautés.

Conscient de l'importance de cette responsabilité, le secteur du design a pris les rênes du changement et œuvre collectivement à la création d'espaces à impact positif pour les personnes et la planète. Découvrez six entreprises qui œuvrent à un avenir meilleur grâce à la puissance du design.

## ARP Astrance

Entreprise de design française, ARP Astrance ne manque pas d'ambition : « Créer un immobilier et des villes à impacts positifs. » Première agence de design et d'architecture française certifiée B-Corp, ARP Astrance aide depuis plus de 30 ans ses clients à créer des espaces de travail durables et sains grâce aux principes de la biophilie et de l'économie circulaire, et contribue par la même occasion à l'allègement de l'empreinte carbone et au bien-être général des individus.

« La responsabilité sociétale et la protection de l'environnement sont au cœur de notre ADN, déclare Gwennaële Chabroulet, directrice générale adjointe, pôle Stratégies Durables et Transition. Nous tenons compte des préoccupations sociales et écologiques dans toutes nos activités et dans les relations que nous entretenons avec nos clients, employés et partenaires. »

ARP Astrance a récemment réinventé ses bureaux parisiens, distingués par le label OsmoZ

Bureaux d'ARP Astrance, Paris, France



de CERTIVEA (l'organisme leader en France pour la certification des espaces de vie durables). Les nouveaux locaux ont été pensés pour maximiser la flexibilité, réutiliser les meubles et tapis existants et intégrer partout des éléments de biophilie favorisant le bien-être des individus et permettant une réduction de l'empreinte carbone de plus de 75 %. Ils sont également en lice pour le Label Circolab®, le premier en France à promouvoir l'économie circulaire dans l'immobilier. « Ce projet prouve que c'est possible, avec un budget et des délais réalistes », martèle Madame Chabroulet.

« Notre vision dépasse la simple idée de la réduction du risque, elle vise la création d'endroits bénéfiques à tous – des lieux de régénération. »

**Gwennaële Chabroulet**  
Directrice générale adjointe  
Pôle Stratégies durables et Transition

## Lemay

L'entreprise canadienne d'architecture Lemay croit au pouvoir du design conscient pour changer le monde et créer des espaces riches de sens pour les individus et les collectivités. Une conviction qu'elle concrétise au travers de son approche rigoureuse Net Positive™.

« Net Positive™ est notre principale initiative ESG, centrée sur le développement modulable d'environnements bâtis durables, sur des changements de comportement holistiques chez les utilisateurs d'aujourd'hui, et sur leurs futurs résilients de demain », explique Hugo Lafrance, directeur Stratégies durables chez Lemay. L'entreprise a fait de ses propres bureaux, le



Siège social de Nortera, client de Lemay, Québec

Phénix, le laboratoire de ses stratégies Net Positif, en mettant l'accent sur la santé et le bien-être, l'environnement et la réduction des émissions carbone. Ancien entrepôt abandonné datant des années 1950, dans l'arrondissement du Sud-Ouest de Montréal, le Phénix est aujourd'hui un espace de travail unique et un élément de la revitalisation du quartier et de sa communauté. Il a permis d'éviter les 12 000 tonnes de gaz à effet de serre qu'aurait générées la construction d'un bâtiment neuf. Les lieux intègrent des éléments biophiliques (mur végétal vivant, modules de plantes grimpantes...) qui améliorent la qualité de l'air intérieur, régulent l'hygrométrie et maintiennent un lien avec la nature. L'ensemble des bureaux bénéficie de lumière naturelle et de vues sur l'extérieur, limitant ainsi les éclairages artificiels. Tous ces aspects ont valu au Phénix la note exceptionnelle de trois étoiles Fitwel, ainsi que les certifications LEED Platine et la norme Carbone zéro.

« Notre approche Net Positive™ vise à recycler et à requalifier la structure des bâtiments et à repenser les plans directeurs de quartier, mais elle s'applique aussi aux intérieurs, souligne M. Lafrance. Il en découle une série de bénéfices : renforcement de l'image de marque, accroissement de l'attractivité employeur, fidélisation des employés, mais aussi possibilité de quantifier la satisfaction des utilisateurs, réduction des coûts d'exploitation et amélioration des retours sur investissement. »

## Woods Bagot

En Australie, l'agence de design d'envergure internationale Woods Bagot croit que les professionnels du secteur « doivent évoluer avec les complexités inhérentes à notre monde en mutation constante, et adopter des modes de pensée divers et des perspectives inclusives ». « Si nous voulons avoir un impact au-delà du design, nous devons créer un monde où l'architecture est appréciée pour les services qu'elle rend plus que pour son style, affirme Ray Yuen, cadre de Woods Bagot. Chacun au sein de notre entreprise doit contribuer à prouver que nous pouvons amener un secteur entier à changer de cap pour en appeler davantage à l'instinct, à la condition et aux sensibilités des êtres humains. »

Parmi les nombreuses initiatives lancées par Woods Bagot pour atteindre son objectif, il y a celle en faveur de la réconciliation et de la sensibilisation aux problématiques de la colonisation et de ses conséquences à long terme pour les populations indigènes : le Reconciliation Action Plan (RAP) illustre sa volonté de tisser des liens plus solides avec les communautés indigènes, par le biais de partenariats porteurs de sens et de collaborations avec les dirigeants, aînés et organisations indigènes locaux, afin de faire entendre et respecter leurs voix dans les processus de planification et d'organisation.

Actuellement, Woods Bagot travaille avec Diller Scofidio + Renfro sur le projet de l'Aboriginal Art and Cultures Centre (AACC) d'Adelaide, en Australie. L'AACC, construit en territoire Kaurna, présentera le passé, le présent et le futur des cultures aborigènes et soutiendra des pratiques et des événements d'art contemporain. La vision de l'équipe design est le fruit de longues discussions avec les membres de l'Aboriginal Reference Group (ARG) de l'AACC. Rosina Di Maria, cadre de Woods Bagot, parle de ces échanges comme d'une expérience d'humilité très émouvante.

*« Notre rôle est d'écouter et de transposer les aspirations et les ambitions de l'ARG dans des solutions design. L'Aboriginal Art and Cultures Centre sera pour tous les Australiens un lieu où se remémorer notre histoire, apprendre la vérité sur notre passé et nous réinventer ensemble, en communauté unie, pour nous créer de nouveaux souvenirs. »*

### Rosina Di Maria

Cadre de Woods Bagot



Aboriginal Art and Cultures Centre, Adelaide, Australie

Gensler Apprenticeship Program



## Gensler

Après la mort de George Floyd en 2020, Gensler, agence de design d'envergure mondiale, a estimé de son devoir de se pencher plus activement sur les problématiques raciales – en interne, dans le secteur du design et de l'architecture et dans la nouvelle génération de talents. Ses « Cinq stratégies pour combattre le racisme » (« *Five Strategies to Fight Racism* ») définissent des approches pour un changement positif et durable dans l'entreprise elle-même et dans ses communautés partout sur la planète.

L'une des principales initiatives est le Gensler Apprenticeship Program (GAP), le premier des programmes « Design Education + Employment » de Gensler. Il s'agit d'un apprentissage payé en deux ans, un sentier de traverse pour pénétrer le secteur du design sans diplôme. Les apprentis de Gensler travaillent avec des professionnels du design et découvrent la réalité du secteur, de la construction et des affaires au travers d'exercices pratiques. Le programme entend attirer dans l'entreprise des individus d'opinions et horizons variés et aux talents uniques, pour leur donner les moyens de changer leur existence et celle d'autrui.

« Nous nous sommes concentrés sur les disparités les plus criantes en termes de représentation dans notre branche, celles qui touchent la population noire, et en particulier les femmes noires, explique Jason Pugh, directeur mondial Diversité, équité et inclusion à Gensler. Ce choix a été très critiqué, car il risque d'exclure d'autres groupes sous-représentés. Mais notre raisonnement était celui de l'effet de contagion : les relations, les partenariats, les ressources, les programmes que nous avons mis en place pour encourager le recrutement, la fidélisation et la progression des femmes noires architectes bénéficieront aux autres groupes marginalisés, Asiatiques, Hispaniques ou LGBTQ+. Et au bout de trois ans, nos chiffres semblent montrer que notre stratégie fonctionne. »

*« Les relations, les partenariats, les ressources, les programmes que nous avons mis en place pour encourager le recrutement, la fidélisation et la progression des femmes noires architectes bénéficieront aux autres groupes marginalisés. »*

### Jason Pugh

Directeur mondial Diversité, équité et inclusion

## Corgan

Pour Corgan, agence de design d'envergure mondiale sise aux USA, la durabilité fait écho à la performance. « La durabilité n'est pas le sacrifice. Au contraire, elle rend le design et l'expérience plus puissants pour nos clients utilisateurs et leur secteur », estime Varun Kohli, directeur Durabilité à Corgan.

Chargé de concevoir pour Wells Fargo le tout premier campus à impact positif net, à Las Colinas (Texas), Corgan a livré un bâtiment propice à une expérience employé positive et en lien avec l'environnement. Censé générer sur site davantage d'énergie renouvelable qu'il n'en consomme, le projet a demandé à être certifié LEED Platine. Pour atteindre un résultat positif net avec les contraintes énergétiques du climat texan, il a fallu adopter une approche globale – aménagement du site, masse du bâtiment et articulation des façades, panneaux solaires, matériaux locaux, interventions d'éclairage, utilisation d'éléments biophiliques interstitielle et analyse complète du cycle de vie (ACV) pour réduire le carbone incorporé des matériaux utilisés, notamment dans la structure de béton.

Les tours et le garage sont surmontés de trois structures recouvertes de panneaux photovoltaïques qui convertissent la lumière en électricité. Perchées sur une sorte de balcon d'acier délicatement articulé, elles couronnent le bâtiment de leur silhouette. La nuit, l'éclairage leur donne l'apparence d'un avion au vol gracieux. Elles sont devenues le symbole du projet et de sa vision.

*« J'ai toujours pensé que la durabilité, la résilience et les stratégies d'adaptation au changement climatique ne sont que de bonnes pratiques de design. Mais leur efficacité ne se révèle qu'en tenant compte du contexte environnemental à l'échelle mondiale et microclimatique. »*

### Varun Kohli

Directeur Durabilité

« Cette prise de conscience nous permet d'imaginer un environnement bâti en harmonie avec la nature. Il ne faut pas combattre la nature, mais danser avec elle, et faire écho à la beauté de notre écosystème planétaire », déclare Varun Kohli.



Le campus à impact positif net de Wells Fargo à Las Colinas, Texas

J.P. Morgan Chase, client de HOK, Houston ; photo publiée avec l'aimable autorisation de Michael Robinson Photography



## HOK

HOK s'est donné une mission. Cette agence de design internationale est devenue une actrice majeure de la sensibilisation aux enjeux de diversité, équité et inclusion (DEI), s'attachant à expliquer ce qu'implique réellement le design inclusif. « Ce n'est pas le tout de concevoir de beaux espaces. Nous voulons être sûrs que toutes les parties prenantes d'un projet sont en mesure de prendre des décisions éclairées, conscientes de l'impact que nous avons sur les personnes qui habitent nos espaces », explique Micki Washington, directrice régionale de WorkPlace à HOK.

Il y a quelques années, HOK a lancé la plateforme interne « Designing for Equity » pour fournir aux équipes de designers le cadre et les ressources dont elles avaient besoin pour créer des solutions équitables. « Notre objectif est d'aider les entreprises à repérer ce à quoi elles devraient penser lors du processus de conception et de construction, puis de leur fournir les outils pour passer à la pratique, poursuit Micki Washington. Nous voulons susciter les discussions sur l'équité avant que nos clients ne prennent de décisions importantes. Les besoins de leurs employés doivent être au cœur de leurs préoccupations. Le design peut être un catalyseur de changement et d'évolution au travers d'espaces, d'occasions et d'expériences. »

*« Ce n'est pas le tout de concevoir de beaux espaces. Nous voulons être sûrs que toutes les parties prenantes sont en mesure de prendre des décisions éclairées, conscientes de l'impact que nous avons sur les personnes qui habitent nos espaces. »*

### Micki Washington

Directrice régionale de WorkPlace

Le personnel de HOK passe un temps considérable à participer à des tables rondes, à assister à des conférences professionnelles et à collaborer avec des partenaires stratégiques partageant leur passion pour l'inclusivité. « Nous poussons sans cesse notre secteur à se remettre en question, cela permet de faire front et de mener cette action ensemble, explique Micki Washington. Nous espérons que nos pairs et partenaires adopteront ces idées. Si les designers, en tant que groupe, posent les bonnes questions, nous serons en mesure d'aider nos clients à prendre les meilleures décisions – pas seulement pour leurs biens immobiliers, mais pour l'ensemble de leurs équipes. »



# Le design au prisme du durable

Les choix des designers ont un impact. La résolution de problèmes est l'ADN de ce métier, de même que la capacité à questionner perspectives et certitudes. Mais concevoir des solutions moins gourmandes en ressources afin d'endiguer le changement climatique est une tâche immense.

Ces problèmes, complexes, nécessitent l'implication de nombreux acteurs, chacun jouant sa partition sur fond d'émulation mutuelle. Ensemble, il leur faut repenser les méthodes traditionnelles et revoir les processus pour bâtir de nouveaux systèmes et contribuer à un avenir meilleur et plus durable.

IDEO, société de conseil en design et innovation, a inspiré de nombreux professionnels du design avec son analyse de l'innovation, à triple focale : la désirabilité (désir ou besoin), la viabilité (rentabilité) et la faisabilité (produit pouvant être créé en remplissant certains critères). Aujourd'hui, la crise climatique impose un nouveau prisme, la responsabilité.

« La responsabilité est l'obligation morale et éthique que nous avons envers la société de

penser à l'environnement à chaque fois que nous créons, consommons ou utilisons quelque chose, explique Michael Held, vice-président Global Design de Steelcase. Nous modifions constamment la manière dont nous développons les produits, car toute innovation comporte des coûts que notre société ignore. »

La responsabilité n'est pas une notion neuve en design, mais le fait de chercher constamment à évaluer l'impact de nos décisions, grandes et petites, a permis quelques trouvailles. Chez Steelcase, designers, ingénieurs, scientifiques, équipes opérationnelles et autres réclament une amélioration continue du processus de conception de produits durables. Au fil de leurs découvertes, ils ont à cœur de partager de nouvelles idées ou approches susceptibles de nous aider à faire collectivement la différence.



## De nouvelles priorités

D'après une récente étude internationale Steelcase, les dirigeants sont plus disposés que jamais à penser différemment. Le bien-être des employés, la diversité et l'inclusion, et la durabilité font désormais partie des premiers facteurs de décision concernant les espaces de travail. Ces problématiques, interdépendantes, influencent les choix des employés, des investisseurs et des clients. Les décideurs veulent travailler avec des entreprises prêtes à investir dans des stratégies et des technologies qui leur assurent le succès financier, mais qui ménagent aussi les ressources naturelles et permettent d'adopter une démarche davantage axée sur la régénération, y compris lors de la conception de produits.

« Notre stratégie globale de durabilité s'appuie sur trois piliers, explique Mary Ellen Mika, directrice Sustainability de Steelcase : réduire notre empreinte carbone, inscrire le design dans l'économie circulaire et utiliser les matériaux de manière responsable. Tous les choix que nous faisons au quotidien doivent être cohérents avec ces trois objectifs et nous en rapprocher. »

Mary Ellen Mika dirige une équipe chargée de définir, mesurer et réaliser les objectifs de durabilité. Elle a une approche transversale de ce projet de longue haleine, impliquant d'analyser chaque décision de conception et d'ingénierie à l'aune de lignes directrices solides.

La durabilité fait partie des valeurs de Steelcase depuis 1912, et elle est présente tout au long du processus de développement des produits. « L'expérience nous montre qu'agir dans l'intérêt de la planète est bon pour nos affaires, remarque Allan Smith, chief revenue officer de Steelcase. Nous partageons donc nos découvertes avec nos fournisseurs, partenaires et autres parties prenantes. Cela crée de nouvelles occasions d'innovation, de nouveaux flux de revenus, et, partant, de la valeur. Cela nous permet de mieux servir nos clients en prenant des décisions liées à cette question, qui bénéficient aussi à la communauté mondiale. »

Mais qu'en est-il concrètement ? Comment réinvente-t-on, à l'ère du changement climatique, des processus aussi ancrés que ceux appliqués à la conception de produits ?

## Qu'est-ce que le carbone incorporé ?

Le carbone incorporé et l'empreinte carbone d'un produit désignent tous deux les émissions totales de gaz à effet de serre générées sur l'ensemble du cycle de vie. Tout est pris en compte, de l'achat des matériaux à la fabrication en usine, en passant par le transport et la fin de vie. Mais c'est lorsque les matériaux sont transformés pour fabriquer les éléments du produit que l'essentiel de cette empreinte est généré.

Pour mieux comprendre ce dont on parle, il faut peser chaque matériau utilisé dans un produit et multiplier le résultat par l'intensité carbone (le CO<sub>2</sub> émis pour fabriquer les matériaux et les transformer en éléments du produit), puis l'additionner au reste du carbone incorporé sur l'ensemble du cycle de vie.

$$\left( \text{poids du matériau} \times \text{intensité carbone} \right) + \text{reste du carbone incorporé} = \text{total du carbone incorporé}$$

En utilisant moins de matériaux neufs et davantage d'éléments recyclés ou de matériaux à basse intensité carbone, il est possible de modifier l'équation et de réduire le carbone incorporé global d'un produit.



## Réduire notre empreinte carbone

« Utiliser un minimum de matériaux, c'est du bon sens », relève Michael Held. Comme il le souligne, la plupart d'entre nous avons grandi dans une ère d'abondance (maisons spacieuses, grosses voitures, repas riches), mais nos ancêtres, habitués à vivre avec le manque, étaient plus sobres. Ils ont dû innover pour exploiter les ressources, inventant des méthodes encore applicables aujourd'hui. « Qu'il s'agisse d'un produit, d'un bâtiment ou même de l'aménagement d'une ville, il faut penser différemment pour obtenir un résultat ultrafonctionnel et peu gourmand en ressources et en matériaux », observe Michael Held.

Les équipes Développement produits de Steelcase commencent donc toujours par se demander comment elles peuvent obtenir un produit au moins aussi performant que celui sur le marché, mais avec moins de matériaux, pour réduire l'empreinte carbone. Comme l'explique Michael Held, les équipes transversales sont plus attentives que jamais au poids des produits. Steelcase Karman® est l'aboutissement de cette démarche : ce siège de 13 kg seulement a nécessité une nouvelle manière de penser la conception, l'ingénierie, les matériaux. C'est ainsi qu'est né l'un des sièges de bureau les plus légers du secteur et pourtant d'une incroyable robustesse. En Europe, les équipes ayant travaillé sur le bureau réglable en hauteur Migration SE ont trouvé le moyen de l'alléger plus que d'autres bureaux, sans rien sacrifier de sa solidité. Chaque fois qu'une équipe innove, elle transmet ses découvertes dans le projet suivant, incitant les autres à penser différemment.

Steelcase Karman comporte un nombre restreint de composants pour réduire son impact environnemental.



« Il faut penser différemment pour obtenir un résultat ultrafonctionnel et peu gourmand en ressources et en matériaux. »



**Michael Held**  
Vice-président Global Design de Steelcase



Un produit plus léger, composé d'un petit nombre de matériaux, c'est un transport moins énergivore, une production moins gourmande en ressources et une empreinte environnementale plus légère. En 2018, une innovation en sciences des matériaux a débouché sur le siège SILQ de Steelcase, qui suit les mouvements sans aucun mécanisme. Les designers s'en sont inspirés pour créer Steelcase Karman, au poids plume de 13 kg.



## Choisir et utiliser les matériaux de manière responsable

Autrefois, le « bon » matériau était avant tout pur, performant, et permettait la création d'un objet neuf exempt de défauts. « Les clients et les designers se préoccupent de la qualité et de la durabilité, et apprécient les matériaux à base d'éléments recyclés, facilement recyclables et inoffensifs, observe Mary Ellen Mika. Pour choisir et utiliser les matériaux de manière responsable, nous étudions des options qui auraient peut-être été négligées il y a quelques années, ou qui n'existaient pas. »

Le tabouret Steelcase Flex Perch est le résultat d'expériences menées sur un nouveau type de plastique mis au point avec BASF à partir des déchets de la production électronique. Doté des mêmes propriétés que le plastique, il est 100 % recyclable et évite la décharge aux rebuts utilisés pour le fabriquer.

Il n'y a pas si longtemps, on dédaignait les matériaux porteurs de marques naturelles comme les nœuds ou les veines pour le bois. Aujourd'hui, de plus en plus de matériaux durables mettent à l'honneur ces « imperfections ». Les bois durables et les tissus en matière naturelle participent d'une approche plus régénérative de la fabrication des produits. « Nos équipes s'intéressent à des matériaux naturels à croissance rapide, comme le lin ou le chanvre, associés à des liants organiques, décrit Michael Held. Ces fibres sont circulaires par essence, et leur culture demande peu d'eau. En expérimentant, nous découvrons de nouvelles manières de créer. »



Les textiles et peintures poudres autrefois condamnés à la décharge sont valorisés et réutilisés dans de nouvelles finitions. La collection New Black de Steelcase® recycle des chutes de tissus. Les peintures récupérées sont appliquées sur les joints internes du système de panneaux Answer®.

« Pour choisir et utiliser les matériaux de manière responsable, nous étudions des options qui auraient peut-être été négligées il y a quelques années, ou qui n'existaient pas. »



**Mary Ellen Mika**  
Directrice Sustainability de Steelcase



Avec Loop to Loop®, Designtex récupère et upcycle ses propres déchets textiles. Autre exemple de réutilisation, Intersection® est constitué de plastique récupéré dans les océans ; en Europe, les produits Beyond Loop et Renewed Loop de Gabriel devraient recycler 17 tonnes de chutes de matériaux issues de l'usine Steelcase de Sarrebourg, en France (cf. pp. 20-22).

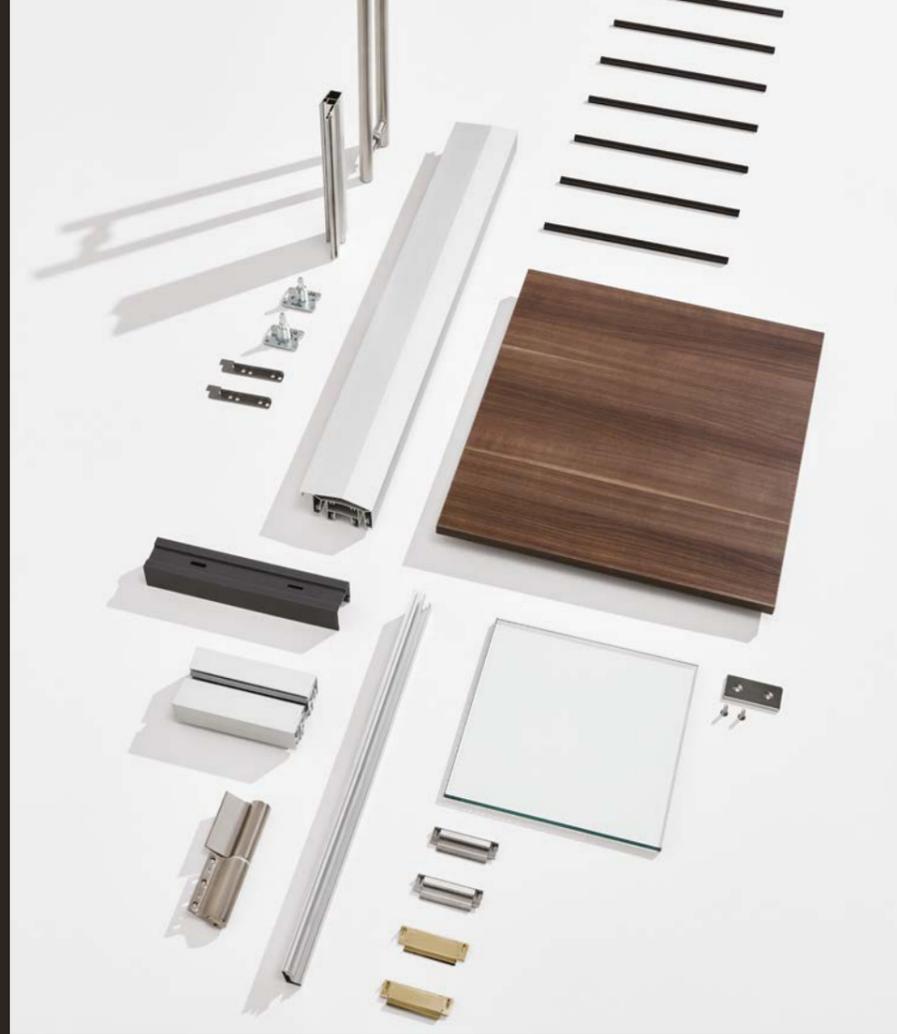


## Inscrire le design dans l'économie circulaire

Inscrire le design dans l'économie circulaire est en soi complexe. C'est une nouvelle manière d'envisager la qualité. Plutôt que de se concentrer sur la performance d'un produit au cours de sa phase d'utilisation, on s'intéresse à l'ensemble de son cycle de vie, y compris les quantités d'énergie nécessaires à sa fabrication, son mode d'acheminement et son destin en fin de vie.

« Trop de produits ne sont pas recyclés alors qu'ils pourraient l'être, déplore Michael Held. Certains sont théoriquement recyclables, mais ne le sont pas dans les faits. Nous essayons donc de faciliter leur démontage pour qu'ils soient plus faciles à réparer ou restaurer, allonger leur durée d'usage, et simplifier le recyclage des éléments si nécessaire. »

C'est le cas des modules Flex Active Frames de Steelcase, par exemple, dont le montage et le démontage, en plus d'être rapide, ne nécessitent qu'un outil courant. Et encore : la plupart des pièces se clipsent simplement. En Europe, ce produit est transporté dans un emballage plat, en optimisant le paquet de telle sorte qu'un seul puisse regrouper tous les éléments nécessaires, facilitant l'installation. Selon la taille, il faut 20 minutes ou moins pour l'assembler. Les emballages plats permettent d'expédier davantage de produits par chargement, ce qui est intéressant en termes d'émissions carbone. Les pièces se retirent s'il faut le bouger. En fin de vie, il se démonte facilement, augmentant ses chances d'être recyclé.



Everwall™ est un système modulable de cloisons préfabriquées, qui s'adapte aux évolutions de l'espace de travail. Ses éléments sont proposés sous forme d'un kit de pièces en matériaux recyclables comme le verre, l'acier ou l'aluminium, et sont 100 % réutilisables. Il est vendu en partie assemblé pour limiter les travaux de découpe – et la poussière et les déchets associés – et faciliter l'installation.

En Europe, des designers et des ingénieurs ont remplacé la colle par des fermetures éclair dans les écrans Divisio acoustiques. Garni d'un rembourrage en PET recyclable et cousu à la main, Divisio se démonte facilement pour augmenter ses chances d'être recyclé.

Le design durable oblige les équipes à mener une réflexion transversale sur les différents aspects du cycle de vie du produit, et à chercher de nouveaux matériaux, technologies et processus avec des partenaires très divers. Ce qui semble parfois n'être qu'un changement mineur peut avoir un immense impact collectif. Ne cessons jamais d'expérimenter, d'apprendre et de partager si nous voulons faire la différence. Ensemble.

*\*Disponibilité du produit variable selon la région*

# 14 sélections pour la planète

Créer des espaces de travail plus respectueux de la planète n'a pas toujours été chose aisée. La difficulté à identifier les produits véritablement durables a renforcé la demande de transparence et de responsabilité.

Les dirigeants interrogés lors de l'étude internationale 2023 de Steelcase (cf. p. 2) ont mis en avant un certain nombre de caractéristiques produits et de services censés leur permettre d'atteindre leurs objectifs en matière de durabilité, insistant sur leur souhait de créer des bureaux qui reflètent leurs valeurs. Les entreprises veulent des espaces de travail qui répondent aux attentes individuelles de leurs employés et favorisent leur bien-être, lequel est directement corrélé à la santé de la planète.

Steelcase et sa famille de marques s'efforcent de créer un large éventail d'options durables afin d'offrir aux designers plus de choix dans diverses catégories de produits. Les produits présentés ici incarnent nos principes directeurs en matière d'écodesign : réduire notre empreinte carbone, inscrire le design dans l'économie circulaire, et choisir et utiliser les matériaux de manière responsable. Les organisations et les designers ont ainsi l'assurance de choisir des solutions qui préservent notre planète.

## Nouveau ! Steelase Karman Steelcase

Écoresponsable, le siège haute performance Steelcase Karman, fabriqué avec un petit nombre de matériaux, ne comprend pas plus de composants que nécessaire. Son transport est ainsi moins énergivore, sa production moins gourmande en ressources et son empreinte environnementale plus légère. Avec un poids de seulement 13 kg, c'est l'un des sièges de bureau les plus légers du marché.



## Think Steelcase

Think réinvente le siège de bureau et prouve qu'il peut être durable. Composé d'un nombre de pièces réduit pour un démontage rapide et facile, il se démonte en cinq minutes seulement pour être recyclé. Pionnier de la durabilité, Think a été le premier élément de mobilier au monde à recevoir la certification Cradle-to-Cradle. Les éléments recyclés qui le composent constituent le quart de son poids. Aujourd'hui, Think élargit la palette de ses déclinaisons, chaleureuses et sophistiquées. Il existe notamment en monochrome et avec des finitions Lux métalliques.



## Do Better Orangebox

Conçu selon une démarche circulaire, le siège de travail Do Better d'Orangebox est fabriqué à partir de 58 % de matériaux recyclés, et 98 % de sa structure est recyclable. Fabriqué avec un minimum de pièces et de matériaux, le siège Do Better favorise une utilisation efficace des ressources pour une faible empreinte carbone.



## Séparation acoustique Steelcase Flex Steelcase

La séparation acoustique Steelcase Flex se déplace aisément grâce à sa légèreté et se recycle au terme de son cycle de vie. Composée de carton, d'une housse en PET et d'une fermeture éclair, elle est facile à configurer et à démonter. Son emballage simple et plat permet une expédition efficace.



## Tabouret Steelcase Flex Perch Steelcase

Grâce à un partenariat avec BASF, Steelcase Flex Perch est le premier élément de mobilier tirant profit de l'innovation durable Chem-Cycling ou Ccycling™. Cette technologie transforme les déchets issus de la production d'appareils électroniques en une matière première qualitative et elle aussi 100 % recyclable, limitant ainsi les déchets et la dépendance aux ressources fossiles.



## Station de recyclage Volum Art Steelcase

La station de recyclage Volum Art est dotée de compartiments interchangeables ornés d'icônes guidant l'élimination et le recyclage des déchets. Son plateau remplaçable est disponible dans plusieurs finitions : papier, plastique, aluminium, verre et matière issue de déchets recyclés.



## Migration SE Steelcase

Le bureau réglable en hauteur Migration SE est plus léger que la plupart des bureaux disponibles sur le marché tout en offrant une durabilité optimale. Le kit de pièces modulaires, adapté à un large éventail d'applications, offre une véritable flexibilité et de nombreuses possibilités de réutilisation.



## Funda Vicarbe

Conçue pour durer, la collection Funda dispose de structures métalliques et d'une assise tapissée amovible pour prolonger son cycle de vie indéfiniment. Stefan Diez, son designer, prône activement les principes de l'économie circulaire. Le siège, le fauteuil et le tabouret sont tous conçus pour être recyclés facilement. Le métal et le tissu de Funda peuvent être recyclés séparément.

## Steelcase Flex Active Frames

Steelcase

La conception flexible des modules Flex Active Frames permet une reconfiguration et une transformation aisées, minimisant les déchets grâce à la réutilisation des structures et composants. La gamme Flex Active Frames garantit un cycle de vie plus long et un démontage facile qui, en fin de vie, favorise son recyclage.



## Cube B-Free

Steelcase

Le Cube B-Free est fabriqué à partir de bois local provenant de sources contrôlées par le PEFC. Il comporte une résine sans formaldéhyde ajouté (NAF), ce qui permet d'obtenir des niveaux de formaldéhyde extrêmement bas. Un choix sûr et écoresponsable pour tous les espaces.



## Seed

Bolia

Bolia, marque de design scandinave, a demandé à ses designers d'intégrer des solutions durables dans le développement de tous leurs produits. Cette démarche concerne la durée de vie, le choix des matériaux, la construction, la conception des éléments et l'impact climatique global. Fabriquée à partir de 85 % de plastique recyclé et de bois certifié FSC®, la chaise Seed allie modernité et durabilité. Elle promeut le réemploi des matériaux, la réduction des déchets et un approvisionnement responsable.



## Steelcase Work Tents

Steelcase

Les Steelcase Work Tents réduisent les émissions dues au transport grâce à un emballage compact et à un empilage efficace. Conçue pour durer, chaque pièce est facilement démontable, des armatures en aluminium à la toile en passant par les connecteurs. Preuve de notre engagement en faveur d'un avenir plus durable, les changements de style s'inscrivent dans une logique écoresponsable : la toile se remplace facilement et la structure est réutilisable.



## Nouveau ! Sièges CarbonNeutral®

Steelcase

Nous nous efforçons de réduire notre impact environnemental et savons que d'autres entreprises cherchent à faire de même. Dans la région EMEA, nous avons donc étendu les possibilités de certification CarbonNeutral® à certains de nos meilleurs sièges de bureau. Chacun de ces produits certifiés CarbonNeutral® permet de soutenir des projets reconnus via Climate Impact Partners, qui contribuent à freiner le changement climatique et ont un impact social positif.



## Campers&Dens

Orangebox

Conçues selon une approche circulaire, les cabines Campers&Dens d'Orangebox sont facilement transformables et réutilisables, offrant une intimité acoustique sans cloisons fixes. Ces cabines aisément déplaçables se caractérisent par leur caractère réutilisable. Elles se déclinent dans des finitions soignées : tissus respectueux de l'environnement, aluminium à haute teneur en matières recyclées, plastique recyclé et contreplaqué de peuplier. Fabriquées sans colle ni agrafes et avec des assemblages séparables, elles sont réparables et recyclables.



[Découvrez comment concevoir des espaces répondant aux besoins des individus et de la planète avec Steelcase et sa famille de marques](#)

# Gabriel Loop : boucler la boucle

Steelcase soutient le programme de recyclage de Gabriel avec 17 tonnes de chutes de tissus par an.

Le flot de déchets qui inonde notre planète joue un rôle majeur dans la crise climatique actuelle. Et les déchets textiles contribuent largement aux émissions de gaz à effet de serre et à la dégradation de l'environnement. Une fraction seulement des 92 millions de tonnes de déchets textiles générés chaque année est réutilisée ou recyclée. Le reste finit en décharge, quand il n'est pas incinéré. À mesure que la population prend conscience de l'ampleur du problème, la demande en tissus durables enregistre une forte croissance dans tous les secteurs, y compris celui du mobilier.



Les déchets textiles sont broyés, transformés en pellets et mélangés à du polyester recyclé issu de bouteilles en plastique usagées. C'est ainsi qu'est fabriqué le fil qui permet de créer le tissu Gabriel Loop.

*« La culture du prêt-à-jeter appartient au passé, les déchets sont désormais une ressource précieuse. »*

**Jeppe Emil Mogensen,**  
Directeur design  
Gabriel

Steelcase s'efforce de réduire son impact sur l'environnement à chaque étape, de la conception à la livraison. La collaboration est primordiale dans la mise en œuvre de solutions durables réellement bénéfiques pour la planète.

**Depuis longtemps adepte du design circulaire et de l'utilisation responsable des matériaux, Steelcase ne ménage pas ses efforts pour proposer des solutions textiles innovantes.** Aux États-Unis, l'entreprise s'intéresse depuis 2011 au recyclage des chutes de tissus générées par son processus de production. En 2017, aidée de son fournisseur Duvaltex, elle a lancé la collection New Black, une palette de tissus durables fabriqués à partir de chutes de tissus d'écran et de PET issu de bouteilles recyclées.

Encouragées par le succès – et la durabilité – de ce partenariat, les équipes de l'usine de Steelcase à Sarrebourg, en France, qui fabrique des sièges pour la région Europe, Moyen-Orient et Afrique, se sont mises en quête d'un partenaire local partageant leur ambition. « Nous avons entamé la discussion avec notre fournisseur de textiles, Gabriel, qui était en train de concevoir un programme révolutionnaire de recyclage de textile à textile et recherchait un partenaire pour le fournir en chutes, se remémore Andrea Korsten, cheffe de produit chez Steelcase. On ne pouvait pas mieux tomber. »

**L'idée de Gabriel était de concevoir un tissu à partir de matériaux de seconde main, dont des déchets textiles, et recyclable à l'infini pour créer de nouveaux textiles.** « La culture du prêt-à-jeter appartient au passé, les déchets sont désormais une ressource précieuse », explique Jeppe Emil Mogensen, directeur design chez Gabriel.

L'objectif de Gabriel est triple : proposer une gamme de produits écoresponsables, garantir les mêmes standards de qualité que pour tous ses autres tissus et créer un design esthétique qui plaise à des consommateurs variés. « C'est ce mélange de durabilité, de fonctionnalité et d'esthétique qui rend Loop unique », ajoute M. Mogensen.

**Désireuse de jouer un vrai rôle dans le projet de recyclage de Gabriel, l'usine Steelcase de Sarrebourg a dû mettre en place un processus de gestion des déchets soigneusement réfléchi,** incluant le tri et la collecte des chutes de tissus et l'étude de nouvelles méthodes pour leur compactage et leur transport.

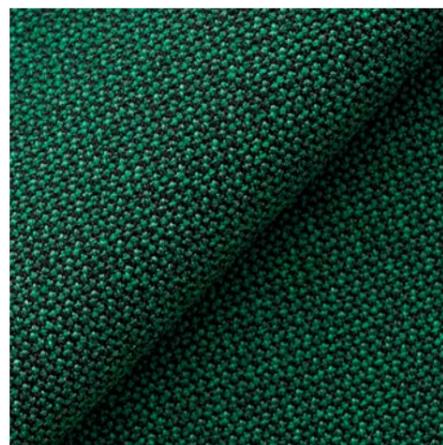


Dans l'unité de recyclage de Gabriel, les balles de déchets textiles en provenance de l'usine Steelcase sont broyées et transformées en pellets, eux-mêmes mélangés à du polyester post-consommation recyclé issu de bouteilles en plastique usagées. Le tout est ensuite fondu, puis transformé en un nouveau fil qui peut rejoindre le processus de production habituel de Gabriel. Le résultat obtenu est un nouveau produit textile uniquement constitué de déchets.

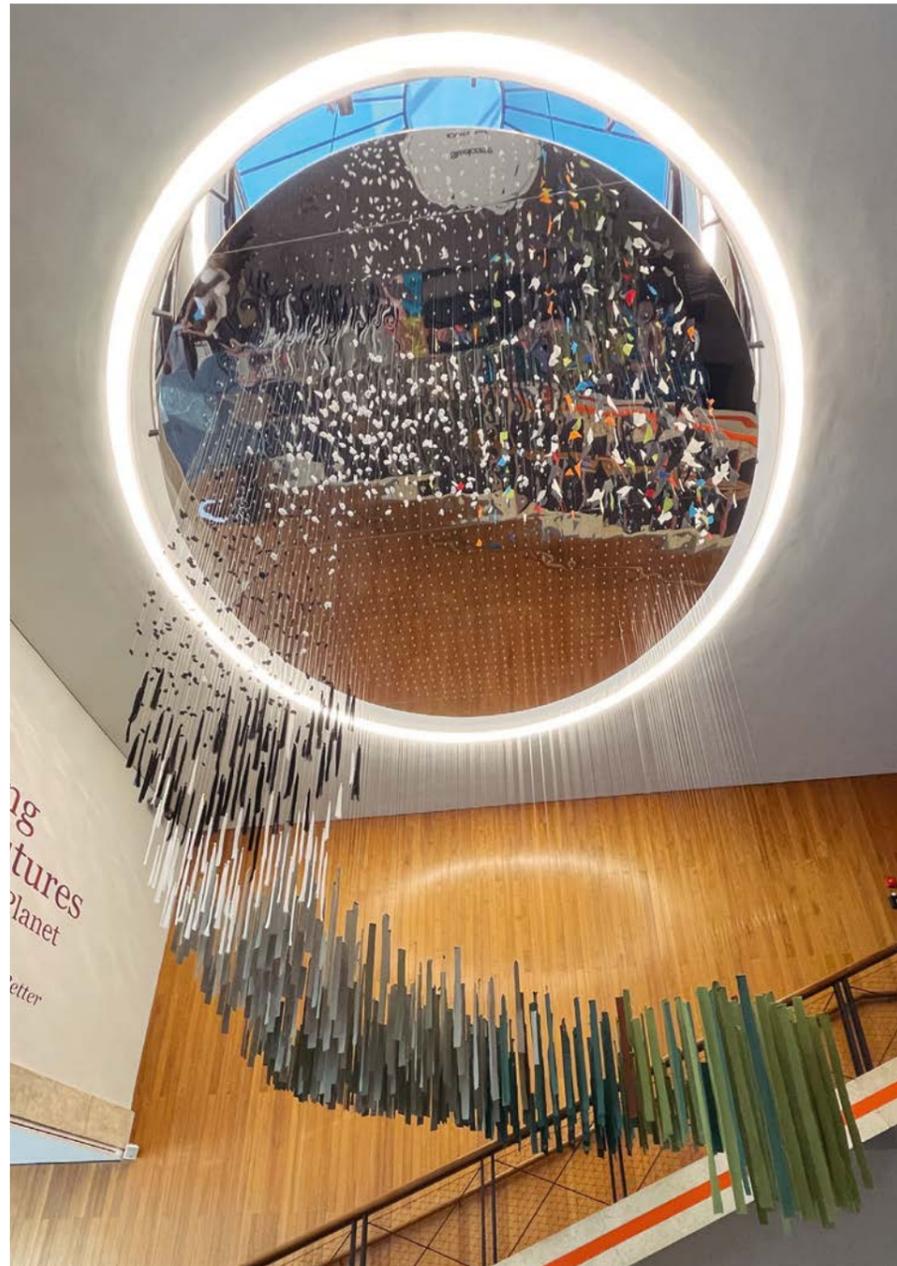
« Il a fallu près d'un an à l'équipe de Sarrebourg pour mettre en œuvre le projet, car le processus demande beaucoup de préparation et de savoir-faire, révèle Christophe Bonnet, ingénieur qualité chez Steelcase. Nous avons mené toute une batterie de tests pour déterminer les tissus adaptés, et revu la configuration de la chaîne de découpe pour faire de la place aux conteneurs. Les employés ont également été formés à reconnaître les bonnes chutes parmi 100 tissus différents et à en extraire tous les éléments risquant de polluer le processus, comme le plastique ou le papier. Cette étape est cruciale : si elle n'est pas bien faite, elle peut compromettre la réutilisation du matériau par Gabriel. »

« **Gabriel Loop est une solution authentiquement circulaire. Elle s'efforce de prendre les meilleures décisions design pour causer le moins de tort possible à la planète** », poursuit M. Mogensen. Convaincu que cette organisation en boucle fermée est une solution d'avenir, Steelcase explore de nouvelles pistes, notamment en étudiant la possibilité de recycler davantage de tissus et en impliquant d'autres usines dans le système de tri. « Concevoir des objets à partir de déchets, fabriquer des articles durables et encourager une gestion responsable de la fin du cycle de vie des produits, c'est notre manière d'œuvrer à un avenir meilleur », conclut Andrea Korsten.

[Lire l'article en ligne](#)



Avec Loop, Gabriel boucle la boucle en transformant des déchets textiles en nouveaux produits. Loop se décline en une vaste palette de couleurs, pour des créations esthétiques et intemporelles.



L'installation « Closing the Loop » de Steelcase, créée à l'occasion de la conférence DLD Circular 2023 et constituée de déchets textiles et plastiques, de fil recyclé et du tissu Gabriel Loop.

## Portrait : Poonam Bir Katsuri

Fondatrice de Daily Dump

En Inde, Poonam Bir Katsuri a créé Daily Dump, une entreprise de bacs à compost faits main. Design et affaires peuvent selon elle servir le bien commun, comme elle l'a expliqué à *Work Better*.



**WB : Comment en êtes-vous venue à lancer Daily Dump (dailydump.org) ?**

**PK :** Lorsque j'étudiais le design industriel en Inde, nous parlions de la manière dont le design peut changer le monde, et de ce que cela signifiait pour nous. La question m'est restée et à la fin de mon cursus, j'ai voulu y répondre moi-même – comment le design interagit-il avec le monde réel ? C'est durant cette quête interne et en me frottant à la production à petite échelle, l'artisanat industriel et la production en série que tout ce que j'avais appris s'est fondu en une vision claire, celle de l'existence d'un besoin. Il n'y avait peut-être pas de demande, mais je savais qu'il y avait un besoin. C'est là que j'ai commencé le prototype du premier composteur domestique du pays – artisanal, et non manufacturé.

**WB : Pourquoi s'intéresser aux déchets alimentaires plutôt que plastiques ou électroniques ?**

**PK :** Les déchets alimentaires représentent 60 % de tous nos déchets, et ils sont bien plus simples à valoriser que le plastique. De plus, les individus peuvent constater leur circularité dans leur foyer, de manière concrète : ils observent ce que signifie « boucler la boucle » et être en lien avec la terre. Le gaspillage alimentaire, c'est aussi 70 % d'eau : les contribuables ne devraient pas payer pour que ce qui est principalement de l'eau soit acheminé en décharges, source de méthane.

**WB : Quel a été l'impact de votre entreprise dans votre pays ?**

**PK :** Nous avons ouvert la voie à la légitimation d'un traitement décentralisé des déchets. En tant qu'entreprise, nous avons pris un risque qui a provoqué des discussions et grâce à cela, il y a maintenant des personnes qui suivent notre mouvement et ont fait de la circularité la norme. Voilà notre contribution et notre impact.

**WB : Pourquoi de la poterie fabriquée à la main par des artisans plutôt qu'un système manufacturier plus efficace ?**

**PK :** En Inde, on considère que les personnes aisées ou éduquées n'ont pas à s'occuper elles-mêmes de leurs déchets. La dignité du travail est un enjeu majeur ; moi, je viens d'une famille qui estime qu'il n'y a pas de métier infamant. Soutenir les artisans qui travaillent de leurs mains est pour nous une priorité.

D'autre part, nous voulons changer les mentalités. Si nous nous contentons de fabriquer une énième poubelle, ce ne sera pour vous qu'une énième poubelle, et vous ne lui accorderez aucune considération particulière. Pour changer les comportements, il nous fallait créer un nouvel espace dans les esprits, porteur d'un message de régénération – une nouvelle énergie, pour ainsi dire. Nous devons choisir une forme et des matériaux évoquant un archétype puissant et profondément enraciné en Inde : or l'argile et la poterie ont une grande importance chez nous.

**Le mot de la fin**

Il est important de diversifier les modèles commerciaux. Il faut des qualifications pour monter son entreprise, mais il faut aussi des personnes aussi folles que moi. Même si les gens pensent qu'ils n'ont besoin de rien, il faut quelqu'un pour leur dire que si, ils ont besoin de faire du compost. En fondant cette entreprise, nous avons dû convaincre le public de ce besoin. Depuis, je suis convaincue que dans le monde d'aujourd'hui, il faut faire preuve de plus de folie en affaires.



[Retrouvez notre entretien avec Poonam dans notre podcast « Work Better » \(en anglais\). Saison 3 disponible le 24 octobre sur toutes les plateformes de podcast.](#)

C'est une question que se posent souvent les designers, les dirigeants et même les défenseurs du design inclusif : comment combiner équitablement des besoins individuels très différents, et qui écouter lorsque plusieurs besoins se trouvent en concurrence ? Des interrogations fréquentes, car les éléments censés favoriser une expérience équitable pour un groupe peuvent être source de difficultés pour un autre.

**S'il n'existe pas de solution toute faite, la compréhension des « tensions » ou des priorités concurrentes s'avère puissante.**

À l'heure où les entreprises s'associent avec les adeptes et les experts du DEI, les possibilités d'expériences inclusives n'ont jamais été aussi nombreuses. Les individus attendent mieux des expériences offertes par les espaces de collaboration, d'apprentissage et de productivité où ils se réunissent désormais. Pour les dirigeants, porter attention à ces tensions et travailler avec les perspectives de communautés généralement exclues peut être un moyen de se montrer proactifs et de repérer les décisions qui, ne répondant pas à la diversité des besoins, génèrent inadéquation et exclusion. Notre travail nous a permis d'identifier cinq grandes tensions à prendre en compte pour un design inclusif (voir le tableau « Design et tensions » à droite).

« Le design inclusif, c'est la possibilité d'un impact collectif, croit Meg Bennett, responsable design Steelcase. En comprenant les besoins uniques d'un individu, on repère les synergies et les solutions applicables à un grand nombre. »

C'est en se demandant comment l'espace peut répondre à ces enjeux que l'on peut imaginer des solutions et co-créer de manière intentionnelle des expériences inclusives ou des destinations qui renforcent une culture de l'équité et de l'accessibilité.

## Design et tensions



**Universel**  
Design adapté aux possibilités de tous, sans nécessiter d'adaptation

**Ciblé**  
Design adressé à un groupe d'individus aux besoins très spécifiques

Pas de solution universelle – l'accessibilité implique aussi la création d'usages inclusifs spécifiques à des besoins et situations uniques.



**Bien-être collectif**  
Le bien-être est un enjeu collectif : il est influencé par nos relations, nos communautés et notre environnement.

**Bien-être individuel**  
Le bien-être est aussi une pratique que les individus peuvent cultiver et développer lorsqu'ils disposent d'espaces et d'outils adaptés.

Un environnement favorisant l'équilibre de ces deux facettes du bien-être réduit de manière avérée le stress et améliore la santé et la résilience du groupe.



**Hyposensibilité**  
Le fait d'être moins sensible et moins susceptible de percevoir les stimuli et d'y répondre. Privilégie un environnement délivrant davantage d'informations sensorielles.

**Hypersensibilité**  
Le fait d'être extrêmement sensible aux stimuli sensoriels. Privilégie un environnement contrôlé, prévisible, « sensoriellement doux ».

Les sensibilités peuvent changer fréquemment et les individus doivent pouvoir contrôler leur environnement de manière à limiter les déclencheurs sources de désorientation, de fatigue, d'irritabilité et de perte d'énergie.



**Flexibilité**  
Il est essentiel de répondre à une large palette de préférences et de capacités pour permettre l'accessibilité et aider chacun à s'approprier l'espace.

**Prévisibilité**  
La prévisibilité permet aux individus de planifier leur journée, ce qui réduit leur stress.

La flexibilité contribue certes à lever certaines barrières, mais sans prévisibilité, elle peut entraîner confusion et surcharge cognitive.



**Interactions**  
Des interactions riches de sens avec les autres sont motivantes et brisent l'isolement, de plus en plus préoccupant sur le plan sanitaire.

**Protection**  
La sécurité physique et psychologique fait partie des besoins essentiels : tout le monde a besoin d'endroits tranquilles où souffler et profiter d'un moment de solitude.

Lors de la conception d'espaces au service des interactions et de la collaboration, c'est entre autres le sentiment de sécurité des individus qui doit guider nos choix.

## Équilibrer les contraires

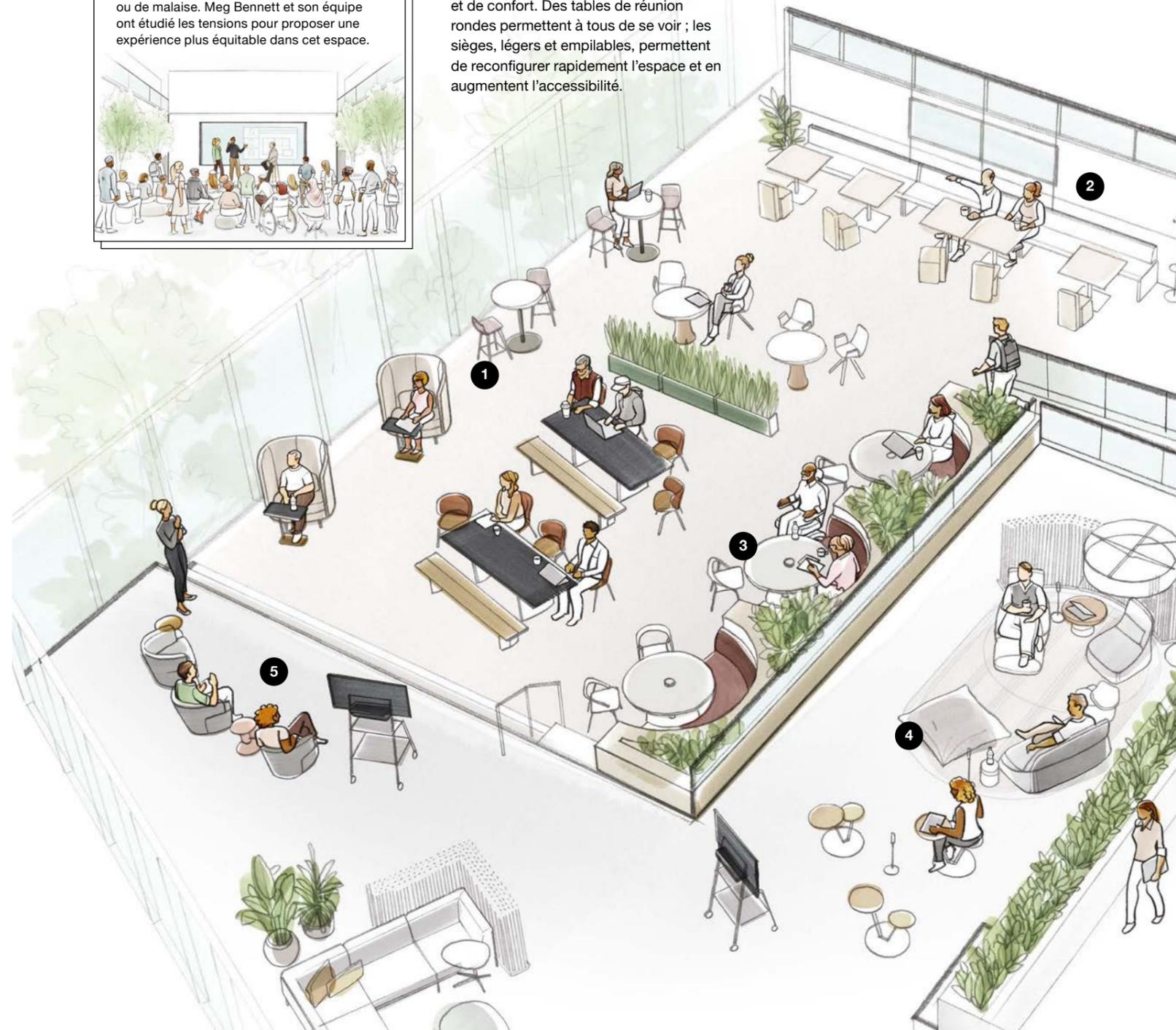
Certaines entreprises, désireuses d'encourager les liens interpersonnels, réunissent l'ensemble de leur personnel dans d'immenses espaces lors de grands rassemblements. Or cette expérience n'est pas toujours adaptée à tous.

**Avant**  
Cet espace de réunion accueille des individus très divers, mais la pièce n'offre qu'une seule manière de vivre l'événement. L'expérience, conçue en termes d'égalité, génère de l'exclusion en limitant les possibilités d'adaptation de chacun et en donnant à beaucoup une impression d'exclusion ou de malaise. Meg Bennett et son équipe ont étudié les tensions pour proposer une expérience plus équitable dans cet espace.



## Après

1. Des fauteuils individuels dotés de hauts dossiers offrent protection et confort psychologique tout en limitant les distractions visuelles dans l'open space. Avec les tables hautes, les employés peuvent s'asseoir plus ou moins bas ou rester debout, selon leurs mouvements.
2. Les cloisons ou les fonctionnalités intégrées délimitent un espace offrant de la prévisibilité, un aspect aussi important que la flexibilité.
3. Des enclaves créent un sentiment de sécurité et de confort. Des tables de réunion rondes permettent à tous de se voir ; les sièges, légers et empilables, permettent de reconfigurer rapidement l'espace et en augmentent l'accessibilité.
4. Une zone délimitée offre aux individus un îlot de protection où trouver calme et solitude. Des sièges bas offrent des options supplémentaires. Des tables avec sièges intégrés pivotant à 360 degrés encouragent le mouvement.
5. Le niveau surélevé pour l'orateur assure une meilleure visibilité. Des sièges pivotants favorisent le mouvement, et la technologie mobile est un facteur d'équité.

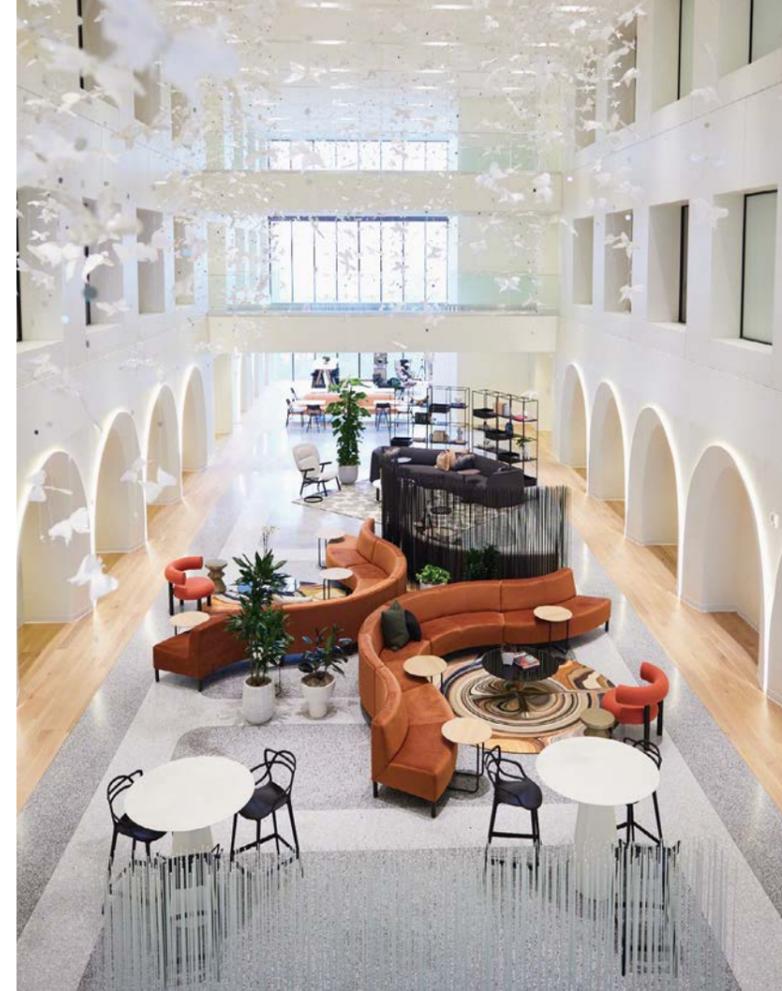


# Comment Neiman Marcus nourrit le sentiment d'appartenance

Pour le détaillant de mode haut de gamme Neiman Marcus, le bien-être et le sentiment d'appartenance des employés sont non négociables – tout sauf un caprice. Le nouveau site de l'entreprise à Dallas dégage la même impression de luxe que celle qui saisit la clientèle de ses magasins. L'idée ? « Rendre la vie extraordinaire » pour son personnel.

Il suffit de passer la porte du nouveau hub de Neiman Marcus, dans la CityPlace Tower de Dallas, pour s'en rendre compte : ce lieu de travail n'a rien d'ordinaire. Beau et accueillant, l'espace, hybride, comporte tout ce dont les employés ont besoin pour travailler et se sentir bien. L'équité est au cœur de la conception : tout le monde doit pouvoir utiliser les lieux, quelle que soit sa situation. Les collaborateurs ont le choix entre des espaces très divers, garantissant flexibilité et autonomie. « Nous avons opté pour un modèle qui n'est pas universel, c'est plutôt du sur-mesure, commente Eric Severson, Chief People, ESG and Belonging officer de Neiman Marcus. Nous avons optimisé nos locaux pour qu'ils favorisent le bien-être et la productivité de nos équipes. L'essentiel est de créer un environnement qui offre à chacun l'équité et la flexibilité nécessaires pour donner le maximum. Cette liberté de choix est une forme d'émancipation qui permet à chacun de s'épanouir et d'évoluer professionnellement. »

« Le hub est une sorte d'aimant, et non un modèle-type », ajoute Eric Severson. Il a été conçu pour souder la communauté et favoriser le travail d'équipe, l'innovation et la créativité, en présentiel ou à distance. Les espaces collaboratifs sont en effet pourvus de technologies et outils virtuels permettant à tous de voir et d'être entendus. « La technologie que nous avons intégrée à nos espaces est un formidable facteur d'équité, assure M. Severson. Nous avons voulu aider efficacement nos collaborateurs et leur permettre de participer d'où qu'ils travaillent : ils sont réellement là lors des visioconférences. Tout le monde est sur le même pied. »



*« Le hub a été conçu pour susciter chez nos collaborateurs la même sensation que nos magasins chez nos clients. Nous voulions leur procurer une impression de luxe – pas un luxe dispendieux, mais celui de la personnalisation, qui donne à chacun le sentiment d'être spécial. »*

**Eric Severson**  
Chief People, ESG + Belonging Officer

Cinq magnifiques lounges, rappel des cinq magasins iconiques de Neiman Marcus – San Francisco, New York, Miami, Chicago et Dallas – offrent aux employés un endroit où souffler, se rencontrer, échanger et faire grandir la confiance.

Les espaces collaboratifs sont équipés d'écrans, de caméras et de haut-parleurs qui facilitent les réunions en hybride : chacun peut participer à égalité et être pleinement présent lors des visioconférences.



Le hub de Dallas est pour les collaborateurs un lieu de rencontre où tisser des liens de confiance, coopérer, mais aussi travailler de son côté. Les postes de travail, dotés de bureaux réglables en hauteur, de sièges ergonomiques et d'écrans pour moduler le degré d'intimité contribuent au bien-être physique et cognitif des employés.



## Faire pour apprendre

« Pour la première fois dans le domaine de l'éducation, j'ai le sentiment de dire la vérité aux étudiants. Ils sont vraiment au cœur de notre démarche. »

**Khaaliq Salim**  
Directeur du Danforth Campus

Inondé de lumière, parsemé de couleurs vives et de subtiles touches de bois, pierres et autres éléments naturels, le Danforth Campus de Francis Tuttle à Edmond, Oklahoma, est un endroit unique en son genre, conçu pour stimuler la créativité et inciter les élèves à imaginer, explorer et résoudre les problèmes de manière collective.

Apprentis médecins, ingénieurs, mécaniciens ou coiffeurs, Francis Tuttle offre à des profils très variés un vaste panel d'expériences d'apprentissage concrètes. Sur le Danforth Campus, pas de bureaux en rangées austères dans les salles de classe. L'école a été littéralement pensée pour la collaboration, et chaque espace est au service de l'apprentissage. Bureaux et sièges, montés sur roulettes, permettent aux étudiants de modifier la disposition de la salle de classe, en rassemblant les bureaux pour le travail d'équipe et le partage d'idées.

« La grande force de nos étudiants, c'est qu'ils ont choisi d'être là, analyse Khaaliq Salim, directeur du Danforth Campus. Ils ont voulu devenir ingénieurs, médecins ou infirmiers. Ils ont relevé ce défi ; charge à nous de les amener au niveau supérieur. »

« Les étudiants doivent travailler ensemble, poursuit-il. Ils doivent appréhender la valeur du travail d'équipe. Notre mobilier et nos espaces aident à comprendre ce à quoi l'apprentissage devrait ressembler. » Le bâtiment est garni de meubles flexibles pour créer des espaces ouverts propices aux rassemblements comme à la concentration. Tables de travail, tableaux blancs sur roulettes et canapés spacieux dessinent les contours d'une multitude d'espaces pour le brainstorming collectif ou les interactions en tête-à-tête. Des cabines et des espaces clos forment des oasis de calme où travailler seul.

« L'espace physique nous permet de comprendre que nous avons atteint ce niveau supérieur, confie Maira Arshad, étudiante. Quoique nous fassions, c'est toujours sur un mode collaboratif. Nous devons tous travailler et discuter ensemble : je tisse ainsi des liens vraiment étroits avec mes camarades. »

Découvrez la manière dont le campus de Francis Tuttle stimule la créativité et encourage les étudiants à imaginer, explorer et résoudre les problèmes de manière collective.

### D'autres solutions Learning



+ WorkValet™ Steelcase

**Steelcase Karman ©**  
Fabriqué avec un minimum de composants, Steelcase Karman ne pèse que 13 kg, ce qui en fait l'un des sièges les plus légers du marché, et un choix écoresponsable. Son design contemporain lui permet d'épouser les mouvements du corps de l'utilisateur, pour un confort, une ergonomie et une durabilité exceptionnels.

« Steelcase Karman fusionne toutes nos connaissances, tous nos héritages. Sa structure porte la trace de chacun de nos autres sièges. C'est l'aboutissement de tout ce que nous savons sur les sièges et les modes de travail. »

**Mark Spoelhof**  
Directeur Design, Global Seating  
Steelcase

[En savoir plus sur Steelcase Karman](#)



# Inspiration

