360°

Les coulisses de l'Innovation

Découvrez le nouveau Learning + Innovation Center de Steelcase

Six façons de soutenir les équipes agiles
Éclairage sur la création d'espaces dédiés

Tous apprenants. Tous enseignants.
L'apprentissage ne se limite plus uniquement à la salle de classe

Plus organique que mécanique
Redéfinir l'assise

L'espace de travail sous toutes ses coutures : recherches, connaissances et tendances

Numéro 14

360°

Les coulisses de l'Innovation

Découvrez le nouveau Learning + Innovation Center de Steelcase

Six façons de soutenir les équipes agiles
Éclairage sur la création d'espaces dédiés

Tous apprenants. Tous enseignants.
L'apprentissage ne se limite plus uniquement à la salle de classe

Plus organique que mécanique
Redéfinir l'assise

L'espace de travail sous toutes ses coutures : recherches, connaissances et tendances

Numéro 14

360°

L’espace de travail sous toutes ses coutures: recherches, connaissances et tendances.

Apprendre. Expérimenter. Créer.

Ce sont les ingrédients essentiels à la résolution des problèmes complexes d’aujourd’hui.

Et pourtant, de nombreuses entreprises rencontrent quelques difficultés à adopter cet état d’esprit. Que peuvent-elles faire pour inspirer ce changement ?

Ce numéro aborde le lien qui existe entre l’apprentissage et l’innovation et s’intéresse au design du tout nouveau Learning + Innovation Center de Steelcase conçu pour renforcer ce lien en créant des espaces qui favorisent le changement de culture et modifient les habitudes nécessaires à un apprentissage continu.

360°

L'espace de travail sous toutes ses coutures: recherches, connaissances et tendances.

Apprendre. Expérimenter. Créer.

Ce sont les ingrédients essentiels à la résolution des problèmes complexes d'aujourd'hui.

Et pourtant, de nombreuses entreprises rencontrent quelques difficultés à adopter cet état d'esprit. Que peuvent-elles faire pour inspirer ce changement ?

Ce numéro aborde le lien qui existe entre l'apprentissage et l'innovation et s'intéresse au design du tout nouveau Learning + Innovation Center de Steelcase conçu pour renforcer ce lien en créant des espaces qui favorisent le changement de culture et modifient les habitudes nécessaires à un apprentissage continu.

360°

L’espace de travail sous toutes ses coutures : recherches, connaissances et tendances.

steelcase.fr/360

Rejoignez-nous
Suivez Steelcase et donnez-nous votre avis :

- facebook.com/steelcase
- twitter.com/steelcase
- youtube.com/steelcasetv
- instagram.com/steelcase
- pinterest.com/steelcase
- 360magazine@steelcase.com
- steelcase.com/podcasts

Le magazine 360 est publié par Steelcase Inc. Tous droits réservés. 17-E0005934 Copyright 2018. Les marques citées dans ce document sont la propriété de Steelcase Inc. ou de leurs propriétaires respectifs.

Le contenu de cette publication ne peut être reproduit sous quelque forme que ce soit. Mais si vous désirez aider les individus à aimer leur mode de travail, il suffit de nous en faire la demande.

Editeur et rédacteur en chef
Gale Moutrey

Rédacteur
Chris Congdon

Directeur de la rédaction
Stav Kontis

Directeur de la création
Erin Ellison

Direction artistique et design
Hybrid Design, SF

Correspondants internationaux
Europe, Moyen-Orient et Afrique
Uli Zika
Serena Borghero
Olivier Dauça
Rocío Díez
Alexander Gifford
Fabian Mottl
Abeer Sajjad

Asie-Pacifique
Cherry Wan
Maria Bourke
Allan Guan
Kiki Yang
Candy Ng

Contributeurs
Rebecca Charbauski
Mike Firlik
Eileen Raphael
Karen Saukas

Assistant d’édition
Jacob Van Singel

Photographes/Directeurs artistiques
Benny Chan
Vincent Fournier
Jeremy Frechette

Illustrateurs
Hybrid Design
The Normal Studio
Ed O’Brien
Crystal Chou

Médias numériques
Anne-Sophie Peter
Regina Patterson
Areli Arellano
Andrew Wyatt

Relations publiques
Britta Gneiting
Jenny Griffin
Megan Ochmanek
Katie Pace

Sommaire

6
Vue à 360°

8
Perspectives

18
Tendances 360°

28
Le nouveau bureau

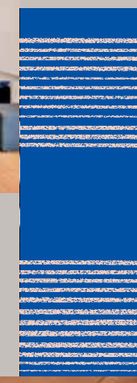
36
Journée de travail

80
Flash-back

Articles

52
Les coulisses de l’Innovation

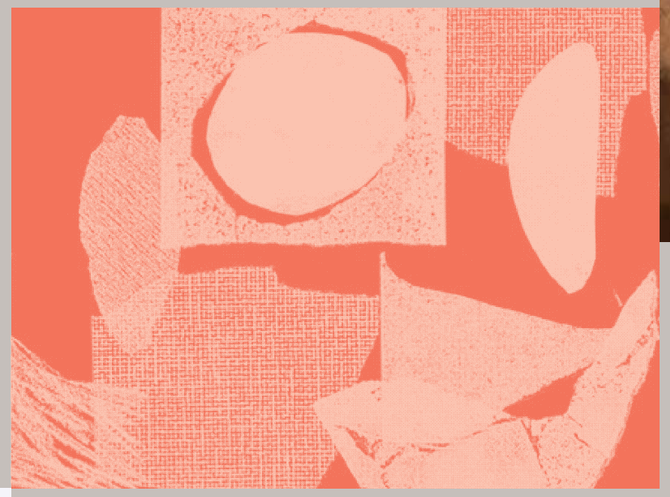
Le nouveau Learning + Innovation Center de Steelcase à Munich donne aux employés et aux visiteurs une vision directe de la manière dont Steelcase utilise l’espace pour apprendre, innover et se développer.



Articles

10
Tous apprenants. Tous enseignants.

L'apprentissage ne se limite plus uniquement à la salle de classe. Les managers nous expliquent son impact au sein des espaces de travail.



67
Plus organique que mécanique

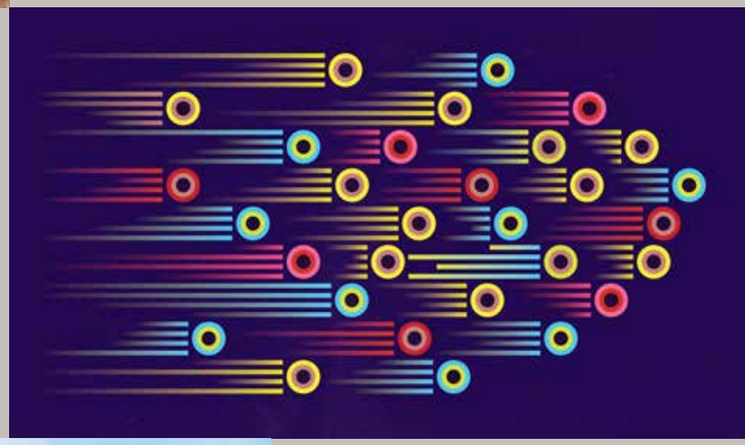
Redéfinir l'assise

48
Pensez comme une start-up

Cet entrepreneur en série autoproclamé avance que quelle que soit la taille de l'entreprise, celle-ci doit penser comme une start-up si elle veut poursuivre sa croissance.

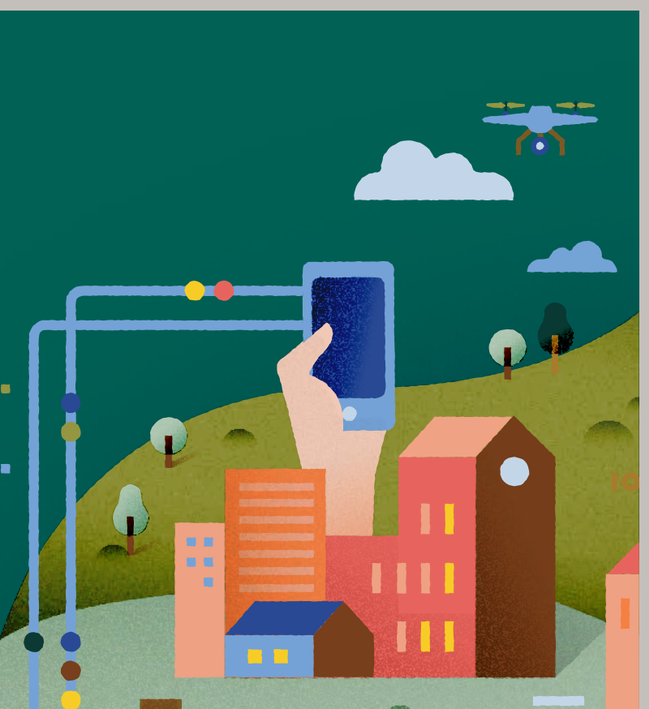
75
Six façons de soutenir les équipes agiles

Les plans quinquennaux ne sont plus pertinents. Savoir réagir rapidement aux changements détermine souvent le succès d'une entreprise dans l'environnement complexe d'aujourd'hui. Devenir plus agile n'est jamais simple et tous les conseils sont bons à prendre.



38
Provocateurs en Provence

Dans le sud de la France, thecamp accueille des équipes des secteurs public et privé qui développent des solutions innovantes et évolutives pour répondre aux grands enjeux sociaux de notre époque.



44
L'avenir de l'innovation en Europe

L'expert Marc Lhermitte nous explique pourquoi l'Europe est en bonne position pour rejoindre Shenzhen et la Silicon Valley comme centre d'innovation et de croissance.

22
Le big data au service de l'espace de travail

Comment deux nouveaux produits, utilisant la technologie a bon escient, réussissent à créer des espaces centrés sur l'individu qui stimulent le travail.

Vue à 360°

Le design au service de l'innovation peut-il enrayer l'épidémie de solitude?

Nous avons des centaines, voire des milliers d'« amis » et de « followers » sur les réseaux professionnels et pourtant, on parle de plus en plus de solitude au travail. Comment l'expliquer ?

Qu'il soit abordé dans l'actualité ou dans des études universitaires, ce phénomène ne touche pas seulement les collaborateurs à distance mais aussi les salariés qui passent leurs journées dans de grands open spaces et qui expriment cependant un sentiment d'isolement et de déconnexion vis-à-vis de leurs collègues.

Vivek Murthy, ex-chirurgien américain qui écrit pour The Harvard Business Review, parle d'une « épidémie de solitude » au travail. Et il avance que la solitude limite la créativité et a un impact négatif sur le raisonnement et la prise de décision - des éléments essentiels à l'innovation et donc à la croissance. Cela a non seulement des répercussions émotionnelles sur les individus, mais aussi des conséquences économiques sur les entreprises.

L'innovation a besoin que les individus se fassent confiance, qu'ils apprennent les uns des autres, partagent les échecs et les succès, prennent des risques et pensent et agissent de manière créative. Peter Senge, professeur au MIT qui a inventé le terme « entreprise apprenante » dans les années 90, a reconnu que l'apprentissage est lié à la culture d'une entreprise et à la volonté de prendre des risques et d'apprendre de l'échec. Favoriser une culture d'apprentissage et d'innovation nécessite plus d'interaction humaine et non moins.

Récemment, je me suis rendu dans le nouveau Learning + Innovation Center de Steelcase à Munich, présenté dans ce numéro, où un principe clé n'est autre que « chaque individu est à la fois apprenant et enseignant ». L'espace est extrêmement agréable pour travailler de façon productive, mais il a quelque chose en plus qui m'a fait me sentir à l'aise tout de suite. Son design favorise naturellement les rituels sociaux où les individus se retrouvent pour partager un repas ou un café—l'une des bases de la vie quotidienne. Il encourage la participation égalitaire, même pour les membres d'une équipe qui travaillent à distance, ce qui renforce à son tour la prise de risque et la confiance créative. La transparence favorise le sentiment d'appartenance et le lien avec les autres. J'étais loin de chez moi, je travaillais avec des collègues que je vois peu, et pourtant j'avais l'impression d'appartenir à un groupe.

L'innovation et l'apprentissage sont des activités sociales intrinsèques et, tout en concevant un espace pour répondre à ces besoins, nous avons peut-être aussi fait un pas en avant pour faire du bureau un environnement un peu moins solitaire.

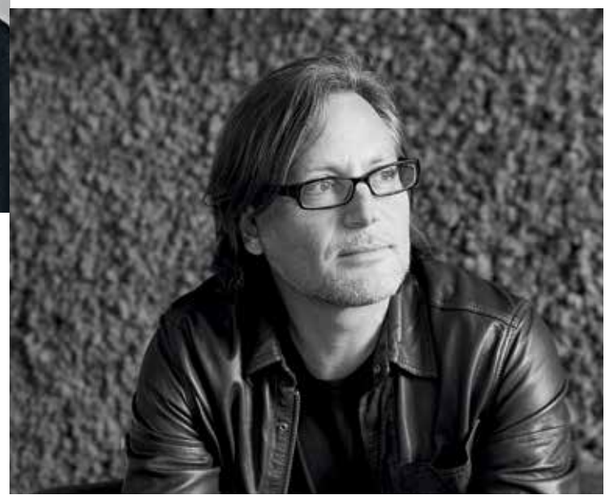
Chris Congdon
Rédactrice en chef, Magazine 360°

Perspectives

Partez à la rencontre de nos contributeurs.

Laurent Bernard
Vice-président,
Management mondial des talents,
Steelcase

« Le changement de culture n'est pas un projet car il ne se termine jamais. Les comportements changent en même temps que les mentalités, à travers les expériences que les individus vivent au travail. »



James Ludwig
Vice-président, Global Design et ingénieur produits,
Steelcase

« L'innovation est une activité physique. Elle dépend de l'interaction humaine, de l'exploration et de l'expérimentation. C'est pourquoi les espaces qui rassemblent les individus, physiquement et virtuellement, sont essentiels pour créer l'innovation. »

Gale Moutrey
Vice-présidente, Communication internationale,
Steelcase

« Le LINC n'est pas un showroom. C'est un espace d'apprentissage et d'innovation, et nous voulons inciter nos clients à utiliser leur espace de travail de manière à atteindre leur objectif et à aligner leur stratégie, leur marque et leur culture. »

Frédéric Chevalier
Fondateur, thecamp

L'idée originale du projet est née dans l'esprit de Frédéric Chevalier, un entrepreneur qui a réuni des entreprises publiques et privées et des individus pour créer un pôle d'innovation. Malheureusement, Frédéric Chevalier est décédé dans un accident de la route trois mois avant l'ouverture du campus. Sa vision était celle d'une entreprise collective et continue qui transcenderait un seul projet ou individu.

Terry Lendhardt
Directeur des systèmes d'information,
Steelcase

« Pour rester en phase avec le travail Agile, nous allons devoir laisser les utilisateurs contrôler davantage leur espace, qui doit être hautement reconfigurable pour qu'ils découvrent quel agencement correspond le mieux à leurs besoins. »

Jenny Carroll
Designer interaction utilisateur,
Steelcase

« Le travail évolue si rapidement que vous ne pouvez pas vraiment prescrire l'utilisation d'un espace. Les données en temps réel qui vous donnent un aperçu du comportement et de la façon dont les individus travaillent peuvent aider à créer des environnements de travail plus centrés sur l'humain. »

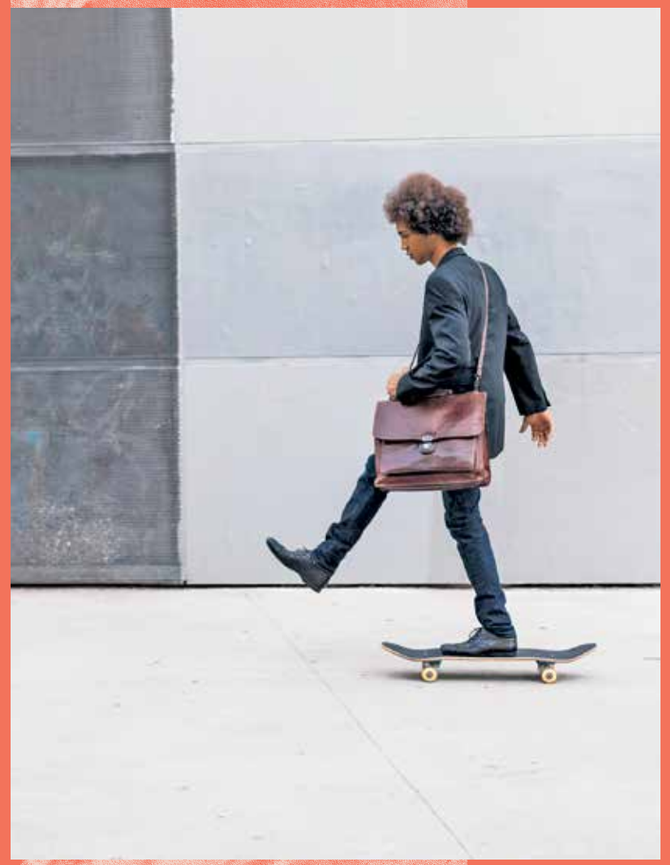
Marc Lhermitte
Associé, EY

« Les entreprises devraient réfléchir à la façon de réorganiser leurs modèles économiques et de rechercher des opportunités. Elles sont au premier rang de l'entrepreneuriat et devraient se demander comment autonomiser leurs employés pour encourager l'innovation au quotidien, pour développer l'innovation ouverte, pour comprendre que la vie de demain sera différente. C'est complexe, c'est probablement encore plus complexe en Europe mais j'ai confiance. Les entreprises et les gouvernements peuvent y arriver ensemble. »

Tous apprenants. Tous enseignants.

Autrefois relégué à la salle de classe, l'apprentissage est maintenant reconnu comme un ingrédient essentiel à l'innovation et à l'agilité. Le travail d'aujourd'hui ne cesse d'évoluer et l'apprentissage doit faire de même. Il doit avoir lieu partout et tout le temps.

Comment s'exprime-t-il au travail? Des managers du monde entier partagent leurs visions.



« Tout est possible pour une entreprise lorsque sa culture consiste à écouter, apprendre et exploiter les passions et les talents individuels pour la mission qu'elle se donne. »

Satya Nadella

De "Hit Refresh"
PDG, Microsoft Corp
États-Unis

« Si vous avez un programme de croissance, si vous essayez d'innover en tant qu'entreprise, l'apprentissage doit être absolument essentiel et central pour vos projets. »

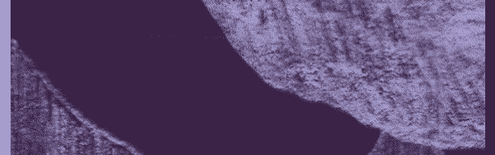
Gillian Pillans

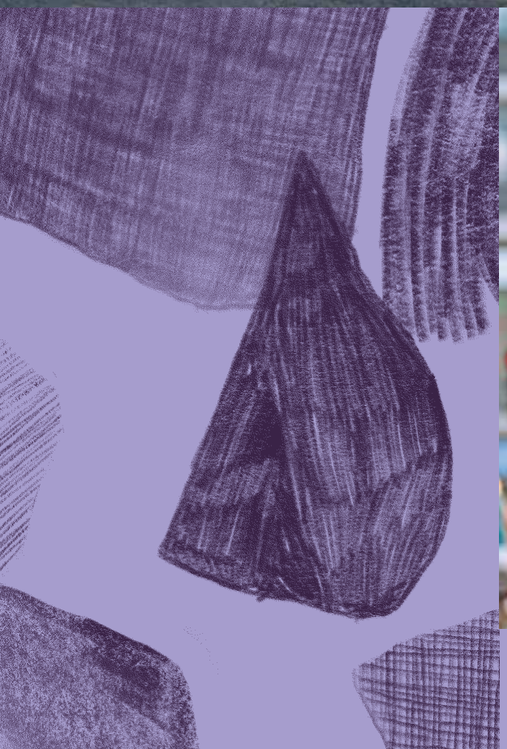
Directeur de recherche,
Corporate Research Forum
Royaume-Uni

« Si nous voulons tirer le meilleur de nos collaborateurs et obtenir les meilleurs résultats pour nos entreprises, nous devons diriger sans crainte et faire en sorte que nos espaces de travail permettent d'expérimenter de nouvelles choses, de commettre des erreurs et d'apprendre de ces erreurs. »

Rich Sheridan

PDG, Chef Storyteller
Menlo Innovations
États-Unis

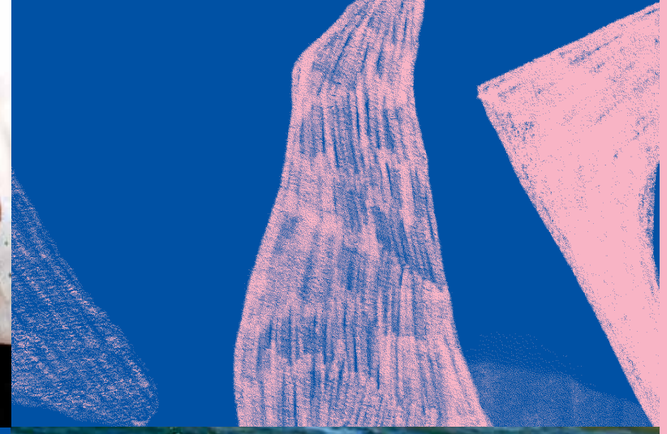




« Chaque interaction humaine est un moment d'apprentissage. Les entreprises doivent identifier et comprendre quand et comment ces opportunités d'apprentissage ont lieu et trouver la meilleure façon d'interagir lorsqu'elles se produisent. »

Kim Dabbs

Directrice, Workplace Consulting
Steelcase Inc
Allemagne



« Savoir construire une culture d'entreprise qui permette d'être fier de ses échecs et d'être capable de dire pourquoi on a échoué est très important. C'est le meilleur moyen d'apprendre. Lorsque les individus se sentent en sécurité, ils ont aussi le courage de réfléchir à différentes solutions. Et cela conduit à l'innovation. »

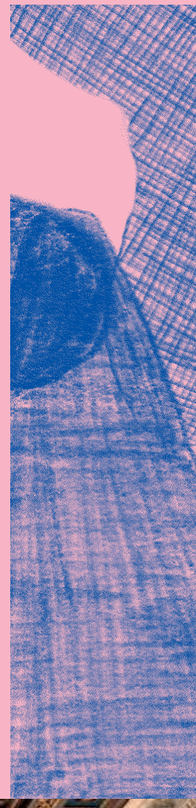
Johanna Frelin

PDG
Tengbom
Suède

« Il n'y a pas de limite à la connaissance. »

Jim Hackett

PDG,
Ford Motor Company
États-Unis



Tendances 360°

Ce que recherchent les collaborateurs

Les employés savent qu'ils ne veulent pas d'espaces fades et uniformes où les idées se meurent.

Une étude mondiale menée récemment par Steelcase a montré que même si 77 % d'entre eux ont leur propre poste de travail, la grande majorité (87 %) consacre deux à quatre heures par jour à travailler ailleurs. Nous voulions savoir pourquoi ils quittent leur bureau et quels types d'espaces ils recherchent. Suffit-il d'ajouter des canapés et un bar pour leur offrir l'espace de travail qui leur convient?

Il s'avère que la monotonie est un énorme facteur de démotivation—un peu plus de la moitié des personnes interrogées (51 %) disent avoir besoin de s'évader de leur environnement pendant leur journée de travail, qu'elles soient seules ou avec d'autres. Elles recherchent également des relations plus étroites avec leurs collègues, et 43 % pensent que les espaces informels peuvent renforcer la confiance.

Le lien manquant

Ce qu'ils recherchent:

Des espaces propices à l'interaction

Des connexions rapides et informelles avec leurs pairs **41 %**

Un travail d'équipe collaboratif **28 %**

Intimité

Utiliser des espaces informels pour travailler en silence ou se concentrer **24%**

Confort physique et émotionnel

Une meilleure ergonomie **37 %**

Un espace de travail plus confortable, accueillant et inspirant **47 %**

Désir contre réalité

Les salariés attribuent des notes médiocres aux espaces informels que leurs entreprises leur proposent aujourd'hui.

Satisfaction générale **2,46**

Capacité à soutenir le travail effectué **2,25**

Nous avons découvert ce qui se cache derrière ces mauvais résultats :

53% Ne trouvent pas le type d'espaces recherché

40% N'ont pas assez d'espaces informels à disposition

Comment améliorer les espaces informels

Plus de perspectives sur la nature ou les espaces verts **45 %**

Plus d'espaces permettant les interactions informelles **41 %**

Espaces attribués pour une intimité acoustique et visuelle **38 %**

Meilleure ergonomie **37 %**

Mobilier modulaire **43 %**

Le facteur âge

Les anciennes et jeunes générations disent aimer les espaces informels et les utiliser régulièrement, mais pour des raisons différentes. Les Millennials sont plus susceptibles d'utiliser les espaces de restauration pour travailler, alors que les générations plus âgées les préfèrent pour la collaboration et la socialisation.

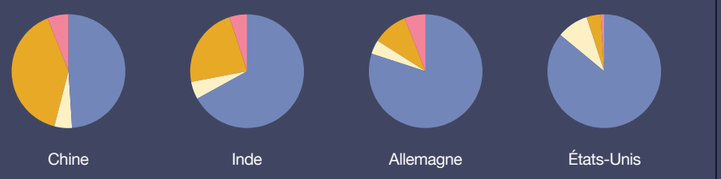
Les salons sont utilisés par les Millennials comme des espaces intimes tandis que les générations plus âgées les occupent à des fins de socialisation. Les Millennials sont également plus susceptibles d'utiliser plusieurs espaces informels et de moduler leur mobilier, alors que leurs aînés ont tendance à choisir leurs endroits préférés et à ne toucher à rien.

Le changement de culture

En Chine et en Inde, les employés passent beaucoup moins de temps sur leur poste de travail principal que dans d'autres pays. Les entreprises semblent plus en avance et leur offrent plus d'espaces informels.

L'Inde et la Chine proposent également le plus faible pourcentage de postes de travail « Je/Attribué » et le plus fort pourcentage d'espaces de travail « Nous/Attribué » et « Nous/Partagé », ce qui favorise davantage la mobilité.

Les entreprises aux États-Unis et en Allemagne sont plus traditionnelles et proposent considérablement plus de postes de travail « Je/Attribué ».



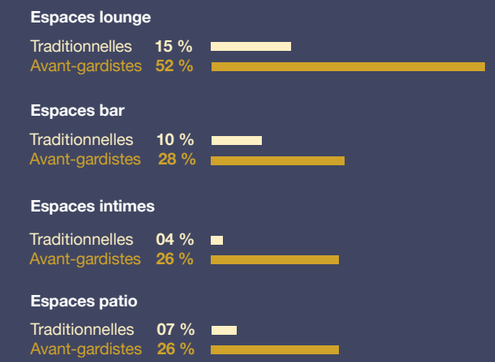
Type de poste de travail par pays

Je/Attribué
Nous/Attribué
Je/Partagé
Nous/Partagé

Plus il y en a, mieux c'est

Il n'y a rien de vraiment surprenant au fait que les entreprises offrant des espaces plus décontractés et inspirants sont perçues comme nettement plus avant-gardistes que les autres.

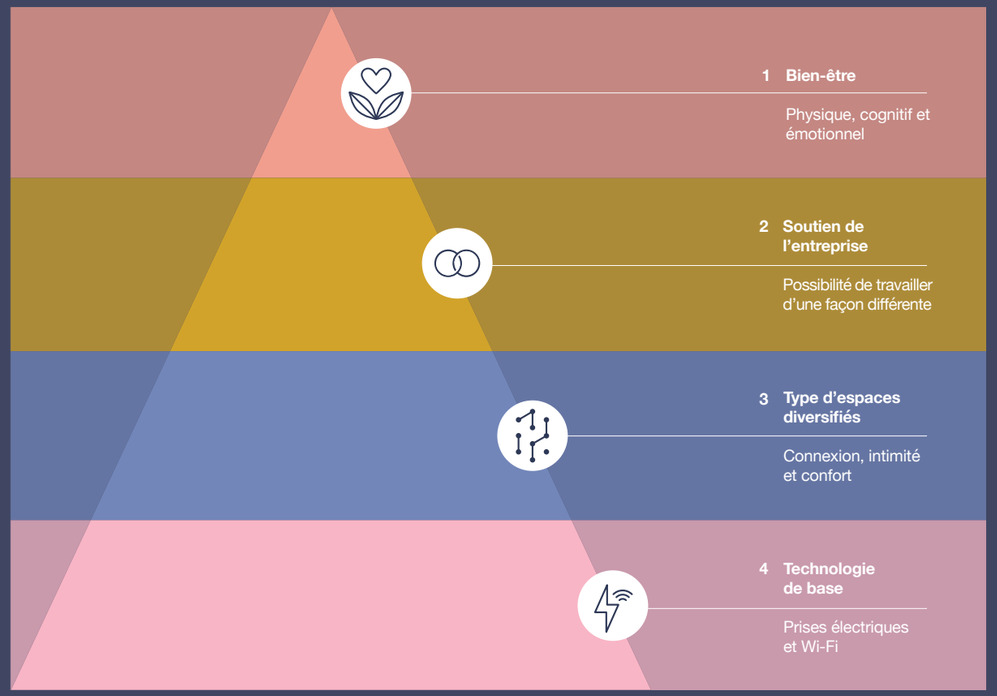
Disponibilité des espaces informels. Entreprises traditionnelles contre entreprises avant-gardistes



Hiérarchie des besoins au bureau

Les individus ont des besoins de base comme la nourriture, l'eau et la sécurité, et des besoins différents au travail.

Selon notre étude, la plupart des entreprises offrent la technologie et la possibilité de travailler dans des espaces informels. Mais ce qui manque, c'est le type d'espaces capables de favoriser le bien-être physique, cognitif et émotionnel.



Le big data au service de l’espace de travail

En s’inspirant des utilisateurs et en appliquant les connaissances de la recherche Steelcase, Workplace Advisor et Personal Assistant améliorent les espaces de travail.

La technologie peut-elle réellement créer un bureau plus humain ?

La plupart d'entre nous s'accorderont pour dire que les bureaux du passé, destinés à contenir le plus de postes de travail possibles dans un même espace, n'étaient pas centrés sur l'humain. L'agencement circulaire et les rangées de bureaux sont peut-être faciles à gérer, mais elles ne peuvent pas accompagner les multiples modes de travail d'aujourd'hui. Les entreprises savent que l'innovation est inhérente à la croissance et qu'elle passe par un travail créatif. Les fluctuations du processus créatif et le besoin des équipes Agile d'élaborer de nouvelles idées et solutions requièrent une gamme d'espaces à même de prendre en charge différents modes de travail et de donner aux salariés le choix et le contrôle de leur environnement.

« Les managers, lorsqu'ils parcourent leurs bureaux, se retrouvent face à des espaces vides. Et pourtant, les salariés disent ne pas trouver d'endroits adéquats pour faire leur travail : des espaces de rencontre, des espaces collaboratifs pour travailler sur des problèmes difficiles pendant de longues périodes, ou des espaces privés pour la concentration. Comment est-ce possible ? C'est comme entrer dans un parking très fréquenté en sachant qu'il y a une place de libre mais on ne sait pas où », déclare Jim Keane, PDG de Steelcase.

C'est le défi que les designers de Steelcase ont décidé de relever à l'aide du portefeuille de solutions de mesure de l'espace de Steelcase, qui inclut Workplace Advisor et Personal Assistant. Workplace Advisor, disponible dès maintenant, aide les entreprises à mieux comprendre leurs espaces de travail pour en créer de meilleurs. Personal Assistant, une application mobile qui aide les employés à trouver les espaces de travail et les collègues dont ils ont besoin, viendra bientôt le rejoindre.

« Nous utilisons la technologie, le big data et les connaissances de l'environnement de travail pour aider les entreprises à créer des espaces centrés sur l'humain qui répondent non seulement aux modes de travail actuels, mais aussi aux besoins et à l'expérience des employés », explique Jim Keane. « Workplace Advisor fournit à l'entreprise des données et des idées pour penser l'espace de manière holistique, et créer des espaces de travail intelligents et connectés. Il donnera également des informations à Personal Assistant pour faciliter la communication entre eux et leur indiquer les meilleurs espaces où travailler. Ils passeront ainsi moins de temps à chercher et plus de temps à échanger et à collaborer. »

Comme un Fitbit pour le bureau

Workplace Advisor a été conçu sur la plate-forme Microsoft Azure IoT et utilise des capteurs et des passerelles stratégiquement placés pour suivre l'utilisation précise de l'espace en temps réel, en identifiant les salles ouvertes et les salles réservées mais vides. Des capteurs dernière génération, situés précisément dans chaque espace de travail, permettent à Workplace Advisor d'atteindre une grande précision. En outre, des algorithmes propriétaires appliquent les connaissances approfondies de Steelcase sur le travail, les employés et l'espace de travail pour extraire le sens des données et les afficher dans une interface utilisateur intuitive en temps réel.

Les informations recueillies grâce à Workplace Advisor sont souvent surprenantes. Jenny Carroll, designer pour l'interaction utilisateur, explique que la plupart des entreprises ignorent comment leur espace est réellement utilisé. Elle a aussi remarqué qu'en général, 46 % de l'espace reste inutilisé. « Le travail évolue si vite que vous ne pouvez pas vraiment attribuer une utilisation précise à une salle donnée. Les employés utilisent des salles de conférences pour des appels téléphoniques. Les groupes collaborent dans des espaces lounge ouverts. Certaines personnes se promènent en parlant au téléphone. Avoir des données en temps réel sur votre environnement de travail vous aide à comprendre les comportements des utilisateurs, comment les individus travaillent et comment l'espace peut les aider. Workplace Advisor est comme un Fitbit pour le bureau. »

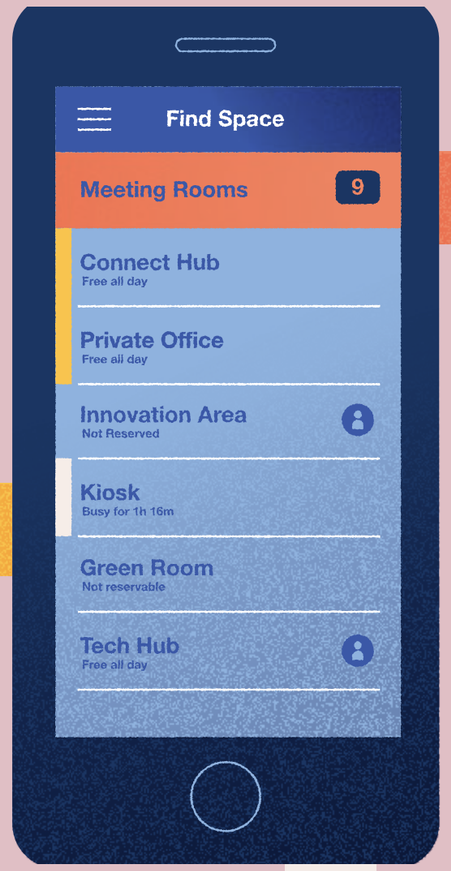
Un service de conciergerie personnel pour votre espace de travail

Personal Assistant (outil utilisateur bientôt disponible) est une application mobile qui fonctionne comme une conciergerie sur l'espace de travail, en exploitant les informations de Workplace Advisor. Il permettra aux utilisateurs de trouver facilement les meilleurs environnements où travailler en fonction du type d'espace dont ils ont besoin, du nombre de personnes participant à une réunion, de la technologie et des outils requis et des équipements disponibles.

Personal Assistant évoluera (l'application et Workplace Advisor sont proposés via un modèle de mise à jour continu couramment utilisé avec les produits et services logiciels) pour s'intégrer à Microsoft Outlook et Steelcase Room Wizard, le système de réservation de salles. L'application synchronisera les calendriers personnels avec l'espace de travail, pour que les employés puissent rapidement trouver des collègues et réserver des espaces. Plus la peine de perdre son temps à rechercher un espace ou à se demander si une salle de réunion vide est disponible. Il suffira de taper sur son smartphone pour trouver des collègues et un espace approprié.

« Nous utilisons la technologie, le big data et les données sur l'environnement de travail pour aider les entreprises à créer des espaces de travail centrés sur l'humain. »

Jim Keane, PDG
Steelcase



Il suffira de taper sur son smartphone pour localiser des collègues et un espace de travail approprié.

Un design fondé sur les données

Workplace Advisor a été testé en bêta auprès de vingt entreprises, de compagnies d'assurances et financières à des bureaux d'études et cabinets d'avocats. Le bureau de DLR Group à Los Angeles a testé Workplace Advisor pendant plus d'un an. Alison Marik Zeno, responsable des espaces de travail au sein de DLR, affirme que même avec l'expérience et l'expertise de l'entreprise, qui compte 150 personnes, « nous voulions davantage de design fondé sur des données probantes ».

Par exemple, DLR dispose de quatre grandes salles de conférences : même surface, même technologie et mêmes tableaux blancs. Deux sont des salles traditionnelles, et deux proposent des postures alternatives avec des sièges lounge et des surfaces de travail debout. « Nous avons cru que les salles de conférences qui offraient des postures

alternatives étaient plus populaires. Workplace Advisor nous a démontré, par les faits, qu'elles étaient utilisées 64 % du temps, contre 30 % pour les espaces plus traditionnels ; elles sont donc utilisées deux fois plus. »

Les données recueillies en phase de bêta test fournissent déjà des informations sur l'utilisation de l'espace selon les secteurs et les individus. Par exemple, les employés des entreprises financières utilisent davantage leur espace de travail (65 %) que les agences de design ou de publicité (40-50 %)—cela dépend peut-être de la nature du travail ou du fait que les équipes créatives ont besoin d'espaces différents de ceux d'aujourd'hui. Autre information : l'ajout de bureaux à hauteur réglable augmente l'utilisation d'une salle, quel que soit le secteur.

Privé, sécurisé, intelligent et connecté

Les clients qui utilisent Workplace Advisor et Personal Assistant possèdent et contrôlent leurs données. « La plate-forme Microsoft Azure IoT garantit un niveau de sécurité et de confidentialité très élevé. Les données appartiennent au client et nous assurons souveraineté et confidentialité », explique Sam George, directeur d'Azure IoT, Microsoft. « La plate-forme Microsoft offre une évolutivité et une protection de pointe des données client sur le cloud. »

L'outil de suivi de localisation personnelle de Personal Assistant offre un choix opt-in, de façon à ce que les utilisateurs puissent l'activer ou le désactiver en fonction de leurs préférences. « Si vous recherchez un restaurant à proximité sur votre appareil mobile, c'est comme si vous laissiez une application connaître votre emplacement », fait remarquer Carroll. « Tout le monde ne l'utilise pas mais elle facilite la recherche. »

Faire la différence

Nombre des interventions qui améliorent l'espace sous-utilisé et aident à transformer un bureau axé sur les processus en un espace de travail intelligent et connecté ne sont pas très coûteuses. « Il s'agit souvent d'un changement d'utilisation de l'espace, ou l'ajout d'un film sur un mur vitré pour améliorer l'intimité, ou simplement un réagencement du mobilier qui peut modifier les comportements », explique Carroll. « Mais de petits changements peuvent faire une grande différence pour les personnes travaillant dans ces espaces. »

« Il s'agit de rendre l'entreprise plus agile, résiliente et réactive. Le bon environnement de travail peut changer les mentalités, stimuler l'engagement des employés et favoriser la créativité », explique Jim Keane. « Le big data, les nouvelles technologies et les connaissances acquises au fil du temps sur le travail et l'espace de travail peuvent faire une énorme différence. »

Le nouveau bureau

De nouvelles solutions pour créer des espaces de travail inspirants

Le « hygge » au bureau

Regardons les choses en face : travailler au milieu de couleurs fades et sous une lumière crue ne facilite la tâche de personne. Les employés ont besoin d'environnements qui eux aussi jouent leur rôle. Alors pourquoi ne pas les créer en leur donnant du style ?

Le concept danois du « hygge », ou l'art de créer confort et bien-être, peut être la solution. Malgré des hivers longs et rudes, le Danemark a la réputation d'être un pays heureux et fascine pour cela le reste du monde.

Steelcase s'est récemment associé à Bolia, un designer et fabricant de mobilier danois contemporain, pour offrir plus de choix aux designers cherchant à importer le confort de la maison et le concept du « hygge » au bureau. Forts de nos 105 années d'expérience dans le monde du travail, nous sommes en mesure d'apporter notre expertise à Bolia en nous appuyant sur son héritage nordique pour créer des atmosphères chaleureuses au moyen de matériaux audacieux et luxueux.

Si vous cherchez des idées et de l'inspiration pour faire de vos bureaux des espaces de travail plus inspirants, vous êtes au bon endroit.

BOLIA

Dans l'agencement de ce salon, l'association des différents matériaux contribue à donner à l'espace un aspect authentique et personnel.

Canapé Pepe
Conçus par le studio de design Kaschkasch, les canapés de la collection Pepe associent une structure laquée et rigide à une assise en tissu souple pour offrir élégance et confort.

Talluhla
Habillez votre sol avec style. Le tapis Talluhla 100 % cuir est fait à la main et arbore un motif arlequin qui lui confère un aspect graphique splendide.

Fauteuil et repose-pieds Philippa
Philippa combine un look très nordique et moderne qui s'inspire des fauteuils des années 50 et 60. Le fauteuil a été créé par le groupe de design Busetti Garuti Redaelli.

Table basse Tuk
Une construction pleine de contradiction pour cette table avec un plateau en marbre sans châssis et des piétements en bois tournés qui se glissent dans les fixations en métal du plateau. Diverses hauteurs vous permettent d'en associer plusieurs.

Fauteuil C3
Avec son revêtement en tissu souple, ses piétements en bois massifs et son design détaillé, le fauteuil C3 affiche un look 100% scandinave. Conçu par Glismand et Rüdiger, C3 offre un grand confort d'assise. Détendez-vous et profitez-en.

Beaver
Beaver est une chaise en bois moderne avec des pieds coniques lui donnant à la fois un style dynamique et un côté rétro.

Fauteuil Liva
Son design fait clairement référence aux années 50 avec ses ailerons caractéristiques, son dossier haut et ses lignes nettes. Il vous invite à vous asseoir et à bavarder ou simplement à vous détendre.

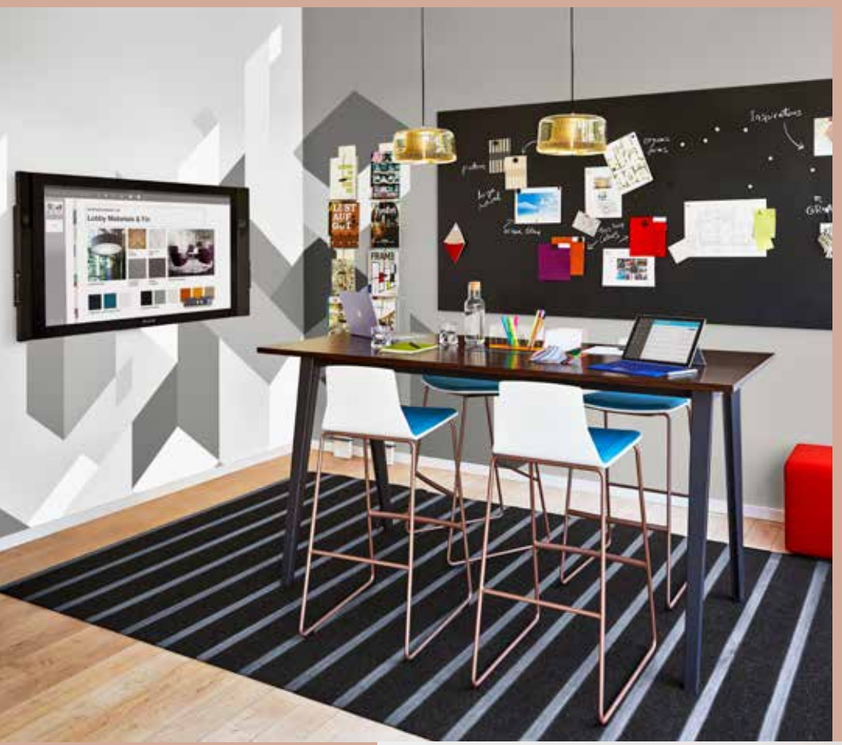
Table basse Comb
Inspirée par la forme naturelle d'un nid d'abeilles, cette table a la même force et légèreté qu'une ruche. La structure en acier coloré permet de ranger des objets à l'intérieur et le plateau amovible offre beaucoup d'espace.

Pouf Ronda
Ce pouf multifonctionnel est disponible en version autoportante ou avec piétements.

Collection Massaud par Coalesse
Pensée dans une optique d'usage sédentaire, la collection Massaud allie luxe et utilité et a été magnifiquement conçue pour apporter confort au travail.

FrameFour
FrameFour offre aux employés nomades et sédentaires un espace capable d'accueillir leur outils de travail et leurs effets personnels.

Series 1
Avec son profil fin et léger et son encombrement minimum (le plus petit de la collection), Series 1 s'adapte à tous les environnements, des espaces de travail collaboratifs aux espaces plus intimistes pour un travail de concentration.



Espaces créatifs par Microsoft & Steelcase
Ce Ideation hub est un espace high-tech qui encourage la participation active grâce au Surface Hub de Microsoft, à des sièges hauts pour donner à tous la même possibilité de co-créer, et de partager des idées avec des collaborateurs sur place ou disséminés.

Potrero415
Conçue pour les collaborateurs créatifs, la table Potrero415 de Coalesse est un antidote rafraîchissant à la table de conférence conventionnelle. Inspirante, elle s'adpate à tous les modes de travail, que ce soit dans une salle à l'ambiance décontractée ou une salle de conférence formelle, grâce à l'association de différentes finitions, formes et tailles.

Espaces créatifs par Microsoft & Steelcase
L'échange d'idées et le prototypage rapide sont des aspects essentiels de la créativité. Cet espace Maker Commons encourage le passage rapide d'une conversation sur des sièges lounge et tabourets hauts, à l'expérimentation sur des tables hautes. Une gamme de technologies fixes et mobiles soutiennent le travail individuel et de groupe.

Hosu Lounge
Le fauteuil lounge Hosu signé Coalesse a été conçu pour s'adapter au monde du travail nomade et encourager l'épanouissement et le confort. Imaginé par Patricia Urquiola, ce fauteuil unique crée un espace personnel chaleureux pour se détendre.

Share It
Share It est une gamme de rangements modulaires qui répond aux besoins de stockage de tous. Elle comprend des éléments spécialement conçus pour le stockage personnel ou de ressources partagées. Share It peut également servir de séparateur d'espace.

Bureau B-Free
Conçu pour encourager et améliorer le contact et la collaboration, le bureau B-Free apporte une touche naturelle et chaleureuse à l'espace de travail.

Umami
Cet espace lounge accueillant invite les individus à se réunir de manière informelle. Umami a été conçu pour qu'un lien émotionnel se crée. Les formes, les motifs et les textures multiples sont utilisés pour encourager le changement, la créativité et l'expression individuelle.

Bivi
Les bureaux Bivi, modulaires à l'infini, et leurs accessoires permettent de créer un espace vraiment unique.

Journée de travail

C’est une nouvelle année

Voici quelques idées pour garder votre corps et votre esprit en pleine forme au bureau.

Levez-vous
Variez votre posture tout au long de la journée : asseyez-vous, sur des assises basses ou hautes, levez-vous, relaxez-vous ou promenez-vous au bureau. Le mouvement est bon pour le corps et le cerveau.

Mettez-vous au vert
S’il fait trop froid pour s’asseoir dehors, trouvez un endroit confortable avec vue sur l’extérieur. La lumière naturelle, les finitions et les textures sont autant de sources de stimulation et d’inspiration.

Socialisez
au travail favorisent l’engagement, incitent à la confiance et à combattre la solitude. Si vous avez l’habitude de manger sur le pouce le midi, essayez de déjeuner avec vos collègues et initiez une conversation avec quelqu’un de nouveau. Vous travaillerez mieux si vous faites une pause.

Soyez concentré
La stimulation au travail peut parfois vous distraire et miner votre énergie. Prenez l’habitude de prendre du temps pour vous : trouvez un espace où vous pouvez vous concentrer ou laisser votre esprit vagabonder.

Solution rapide

Des moyens faciles pour résoudre des problèmes de base

Les employés nomades se demandent toujours où ils peuvent ranger leurs affaires. Essayez le rangement Haute Densité. Les étagères coulissantes facilitent la recherche et, une fois ouvertes, vous offrent un peu plus d’intimité.

Besoin d’échanger quelques mots avec un membre de votre équipe? Le siège Buoy pivote, se déplace et invite à une collaboration impromptue tout en limitant une visite prolongée dans votre espace de travail.

L’ajout d’un fauteuil Bivi Rumble, à la table de travail Bivi permet aux utilisateurs de changer de postures et de perspectives. Autoportant, il vous permet aussi de plier vos jambes tout en travaillant.

Étude de l’espace de travail

L’espace compte : selon une étude menée par Steelcase et l’institut de recherche Ipsos, les individus satisfaits de leur espace de travail sont plus susceptibles d’être très engagés. Découvrez comment les collaborateurs de votre entreprise se sentent au travail grâce à l’enquête de satisfaction Steelcase « Workplace Snapshot Satisfaction Survey ».

Elle pourra vous aider à mieux analyser votre environnement et à identifier les changements susceptibles de stimuler l’engagement.

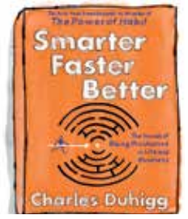
Consultez le rapport d’étude internationale sur l’engagement et l’espace de travail sur 360.steelcase.com et contactez wsadmin@workstrategy.org si vous voulez en savoir plus sur cette enquête.

Ce que j’aime

« J’aime la façon dont la table Personal apporte une touche de couleur et de fantaisie inattendue aux espaces où j’aime travailler. »

Amanda VanDuyn
Designer, turnstone

Nos lectures



Smarter, Faster, Better: The Science of Productivity

Charles Duhigg

Comment se concentrer sur les tâches les plus importantes et remplacer le sentiment d’être occupé par une productivité réelle?

La différence : comment le pouvoir de la diversité crée de meilleurs groupes, entreprises, écoles et sociétés ?

Scott E. Page

Les entreprises ont besoin d’innovation pour rester compétitives et la diversité peut les y aider. Page avance un argument scientifique en faveur de la diversité.

Provocateurs en Provence

thecamp est avant-gardiste, provocateur, magnifique, et surtout un moteur exceptionnel pour l’innovation.

Situé sur dix-sept hectares de terrain à Aix-en-Provence, thecamp est un mélange accueillant d’environnements de travail collaboratif, d’accélérateurs, de tiers-lieux, de zones de méditation et autres - un écosystème d’espaces de travail et de vie destiné à des équipes issues des secteurs public et privé qui développent des solutions révolutionnaires et évolutives en faveur de l’innovation.

L’objectif est de s’attaquer aux grands enjeux de notre époque : les modèles néo-urbains, la mobilité, le logement, l’énergie et la production alimentaire. Les participants viennent de disciplines, de cultures et de générations différentes et se servent de leur expérience de la vie réelle dans « un espace de travail collaboratif dédié à l’intelligence collective, un espace de rencontre pour des groupes de personnes qui ne se parlent pas souvent ou ne travaillent pas ensemble », explique Éric Viennot, concepteur de jeux vidéo indépendant et directeur de création de thecamp.

« Apprendre en faisant. C'est le point commun de tous nos programmes. »

Eric Viennot
Directeur de création, thecamp

Le campus est conçu pour stimuler l'innovation, mêler harmonieusement la nature et l'architecture, permettre aux « campeurs » de se promener sur le campus, se retrouver dans l'un des deux restaurants ou dans un salon ou participer à un atelier à l'extérieur.

Conçu par l'architecte primée Corinne Vezzoni, thecamp abrite des espaces de projet, des quartiers d'habitation, un large éventail d'espaces de travail collaboratifs et individuels ainsi qu'une technologie allant de la réalité virtuelle à l'intelligence artificielle.

Mais les stratégies développées pour encourager la créativité collective, l'expérimentation et les stratégies de résolution de problèmes, et qui peuvent être utilisées par toute entreprise cherchant à stimuler l'innovation, sont tout aussi importantes que l'espace et les outils que nous avons à thecamp.

Un nouvel élan de créativité

Un principe directeur à thecamp est de rassembler des entreprises publiques et privées, plusieurs générations et des compétences variées. « Lorsque vous travaillez sur des questions telles que la mobilité, la pollution, ou le fonctionnement d'une ville du futur, vous ne pouvez pas le faire sans en discuter avec les autorités publiques, les villes, les régions, etc. Ajoutez ensuite de jeunes créateurs de start-up, qui sont également intéressés par ces questions, et des artistes qui apportent un regard critique et oblique sur les choses, inspirent les autres, et donnent un nouvel élan à la créativité. Nous pensons que ces personnes peuvent vivre et travailler dans cet espace et, de par leur diversité, créer des solutions qui n'existaient pas auparavant », explique Éric Viennot.

Éric Viennot gère The Hive, un groupe de jeunes talents en résidence pour six mois qui aident les « campeurs » (généralement sur place de quelques jours à une semaine) à pousser leur réflexion créative sur un projet, construire des prototypes et tester des solutions. « C'est un vrai travail collectif et de créativité qui est en plein dans l'air du temps. Des individus rassemblent leurs talents autour de la même idée. »

L'itération est encouragée. Les équipes expérimentent, testent, affinent, modifient, testent à nouveau, dans l'optique de toujours améliorer une solution. « Apprendre en faisant, c'est le point commun à tous nos programmes », explique Éric Viennot.

Les perspectives ouvertes et les couloirs non seulement relient les individus à la nature et aux autres parties du campus, mais exposent les projets à une créativité collective, suscitant une question stimulante ici, faisant naître une idée là, pouvant aider une équipe à développer de meilleures solutions.

Le cadre naturel de thecamp permet aux individus de s'éloigner de leur rythme habituel pour réfléchir et se concentrer, ce qui est très favorable au processus créatif.

« Il est important d'avoir la possibilité de changer la configuration de l'espace au fur et à mesure que les groupes, les projets et les activités changent. »

Eric Viennot
Directeur de création,
thecamp

Les espaces de travail au sein de thecamp sont modulables et mobiles, des qualités qu'Éric Viennot qualifie de « propices à la création. Il est important d'avoir la possibilité de changer la configuration de l'espace au fur et à mesure que les groupes, les projets et les activités changent. »

Les activités récurrentes comprennent des programmes de co-innovation, des réunions thématiques pour partager les connaissances et projets collaboratifs pour résoudre les problèmes globaux à long terme. Il y a aussi un accélérateur pour financer et faire connaître des start-up prometteuses, et des camps pour les jeunes et les familles pour inciter les jeunes générations à devenir des artisans du changement.

thecamp bénéficie d'un cadre naturel à proximité de la mer et des grandes villes. « Il est entouré d'un environnement calme et naturel qui vous permet de prendre du recul pour réfléchir, vous concentrer et travailler avec d'autres personnes. La possibilité de vivre dans un espace où l'on peut aussi se divertir et se détendre ou retourner dans sa chambre quand on le souhaite, est tout ce qui favorise le processus créatif », explique Éric Viennot.

L’avenir de l’innovation en Europe

Entretien avec Marc Lhermitte, associé EY.

Neuf mois. Selon le rapport du magazine WIRED sur la capitale mondiale des entreprises informatiques, Shenzhen (Chine) a neuf mois d’avance sur le reste du monde en ce qui concerne le développement de nouveaux produits. Réunissant des créateurs et des passionnés de l’informatique qui se concentrent sur la création de solutions abordables pour le plus grand nombre, les entreprises du monde entier affluent à Shenzhen pour apprendre et créer en une fraction du temps et des coûts nécessaires ailleurs.

3,5 billions de dollars. C’est la capitalisation boursière de la Silicon Valley – l’estimation du marché de la valeur de ses actions collectives -, la plus élevée en dix ans. Un chiffre pas vraiment surprenant pour cette région, riche en start-up technologiques et en innovation, qui attire les paris pour le futur. « La Silicon Valley a ses hauts et ses bas, mais c’est l’une des régions les plus ingénieuses du monde qui ne cesse de se réinventer », note la société d’études Creative Strategies.

Shenzhen et la Silicon Valley sont les deux endroits les plus connus pour l’innovation dans le monde. Les plus grandes entreprises européennes sont déterminées à rejoindre leurs rangs, et selon Marc Lhermitte, associé EY qui dirige l’étude de l’entreprise sur l’attractivité européenne pour les investisseurs, l’avenir de l’innovation en Europe, malgré quelques défis, est prometteur.

360 : EY a récemment publié son enquête sur l’attractivité européenne en 2017. Avez-vous été surpris par certains résultats ?

M. L. : Il est assez surprenant de constater que pour de nombreux observateurs, l’Europe reste attrayante pour les investisseurs et les entrepreneurs.

Les entrepreneurs et les entreprises accordent à l’Europe une grande confiance pour sa capacité de croissance dans le monde. L’Europe est une région très stable, très compacte, très bien équipée par rapport à d’autres régions du monde, pour prospérer.

360 : L’année dernière, l’Europe a connu une année record en termes d’investissements étrangers directs. Quelles sont les conditions ou les moteurs qui permettent à l’innovation de s’épanouir et d’attirer les investisseurs en Europe ?

M. L. : L’Europe n’est pas seulement l’Union Européenne. C’est plus de 40 pays. La diversité de l’Europe est probablement son plus grand facteur de différenciation et sa plus grande force. La pluralité des situations de marché, des technologies, le nombre d’universités, de cultures diverses, contribuent à la force incroyable de l’Europe. C’est ce que les entreprises nous disent : elles apprécient la capacité de puiser dans une mosaïque de situations, de talents et de compétences.

360 : Vous avez également écrit que les points forts de l’Europe sont son infrastructure numérique et logistique, ainsi que sa main-d’œuvre qualifiée. Avec tous ces atouts, quels sont les défis qui entravent l’innovation ?

M. L. : L’inconvénient de la diversité, c’est la dispersion. Il est très difficile de créer des centres de recherche et d’innovation de taille importante et de classe mondiale. Il est très difficile de créer ou de développer un système financier, l’une des conditions essentielles pour aider l’esprit d’entreprise et l’innovation.

L’Europe a besoin d’une restructuration, en particulier concernant les régimes fiscaux et les modèles économiques. Les systèmes actuels, qui ont fonctionné dans le passé, sont axés sur l’efficacité et la productivité, mais le paysage économique de demain exige une innovation qui permette de prendre des risques, un financement rapide et des changements. L’innovation concerne la créativité, mais aussi les ressources et les processus. Dans certains pays et certaines régions d’Europe, nous manquons également de processus, de la discipline nécessaire pour passer de la recherche de pointe à la recherche appliquée puis aux marchés.

360 : Mais malgré ces défis, de nombreuses régions d’Europe deviennent des hubs créatifs. Quelles villes ou zones géographiques, selon vous, créent les meilleures conditions pour soutenir l’innovation ?

M. L. : Il existe probablement 15 à 20 zones urbaines de classe mondiale en Europe et elles ont toutes leur propre influence, leur propre poids et leur propre capacité à attirer des investisseurs, des entrepreneurs, des étudiants, des talents, des médias – tous les éléments

« L'innovation est une question de créativité, mais aussi de ressources et de processus. »

Marc Lhermitte
associé chez EY,
Paris, France

qui favorisent l'esprit d'entreprise et l'innovation. Mais il est important de comprendre que l'innovation ne peut se résumer à la seule créativité. Vous devez également tenir compte du processus, de l'organisation, de la structure, de la discipline, des ressources et obtenir un engagement à long terme des secteurs privé et public.

360 : Pouvez-vous nous donner des exemples d'entreprises ou de secteurs d'activité spécifiques qui en Europe, selon vous, savent le faire ?

M. L. : De nombreuses entreprises et start-up ont prouvé que l'Europe, bien qu'étant à la traîne dans le domaine de l'informatique grand public, est leader dans de nombreuses technologies numériques émergentes, y compris dans des domaines très importants comme l'intelligence artificielle, la robotique et l'Internet des objets (IoT). Je pense qu'il y a beaucoup de leaders dans les écosystèmes des villes intelligentes, le transport, l'énergie et l'offre de nouveaux services aux citoyens. Il est difficile de nommer des entreprises et des start-up parce qu'elles forment une double armée d'entrepreneurs, grands et émergents, avec les gouvernements et les universités qui créent la formule de l'innovation.

360 : Comment une entreprise qui a l'habitude de suivre la même routine pendant des décennies change-t-elle radicalement son état d'esprit pour suivre le rythme changeant des affaires aujourd'hui ?

M. L. : Les entreprises devraient réfléchir à la façon de réorganiser leurs modèles économiques et de rechercher des opportunités. Elles sont au premier rang de l'entrepreneuriat et devraient se demander comment autonomiser leurs employés pour encourager l'innovation au quotidien, pour développer l'innovation ouverte, pour comprendre que la vie de demain sera différente. C'est complexe, c'est probablement encore plus complexe en Europe mais j'ai confiance. Les entreprises et les gouvernements peuvent y arriver ensemble.

360 : Comment voyez-vous 2018 et les années à venir pour l'Europe ?

M. L. : Globalement, c'est une perspective positive et je suis sûr que l'Europe peut rester attrayante et compétitive. Lorsque vous combinez tous les marchés et la population du continent, l'Europe est l'économie numéro un dans le monde. De grandes opportunités existent et je suis très confiant quant aux perspectives de croissance. Je pense que nous aurons plus de croissance en 2018 qu'au cours des cinq dernières années. Les investissements étrangers en Europe vont continuer à augmenter, créer des emplois, et les changements et restructurations dans les industries anciennes et traditionnelles vont se poursuivre.

Tout comme le suggère Marc Lhermitte, associé EY, plusieurs entreprises en Europe cherchent de nouvelles façons de susciter l'innovation.

Le laboratoire d'innovation de BMW au Royaume-Uni invite des start-up prospères à un mentorat de premier ordre grâce à des experts des secteurs de l'automobile et de la finance automobile. Les participants peuvent accéder aux données, recueillir des informations et tester leurs produits et services dans des conditions réelles et en présence de clients.

Le centre d'innovation Accenture à Paris aide les clients à « imaginer et inventer » leur avenir. Les entreprises bénéficient de parcours d'innovation personnalisés grâce au coaching des responsables des départements de l'entreprise et au design thinking.

Silicon Allee à Berlin est un campus de start-up dont le nom est un clin d'œil au temple de l'innovation californienne. Il est composé d'un écosystème d'espaces de travail, de rencontre et de socialisation.

Station F, l'espace de coworking de 34 000 m2 à Paris, est le plus grand campus de start-up au monde. Il peut accueillir jusqu'à un millier de start-up et propose un tiers-lieu doté d'une technologie de prototypage avancée.

Le SPACE10 d'IKEA au Danemark se concentre sur les sociétés circulaires, la coexistence, l'environnement et l'autonomisation numérique. Sa mission consiste à chercher et à concevoir de nouvelles façons de vivre, et SPACE10 invite donc les individus du monde de l'art, du design et de la technologie à créer ensemble.

La diversité de l'Europe est son plus grand facteur de différenciation et sa plus grande force.

Pensez comme une start-up

Photographie par
Jeremy Frechette

Les grandes entreprises et grandes marques d'aujourd'hui, d'Alphabet à Zappos, étaient des start-up il n'y a pas si longtemps. Et selon David Kidder, auteur, entrepreneur en série et P-DG de Bionic, les entreprises devraient se comporter comme des start-up pour développer leur activité. Comment ? En adoptant l'état d'esprit et la mécanique du capital-risque et de l'entrepreneuriat via ce qu'il appelle « Growth OS », le système d'exploitation de la croissance.

Le bureau de Bionic à New York offre des espaces pour la concentration, la collaboration et le lien social.

360 :

Comment les organisations devraient-elles appréhender la croissance ?

D. K. : La croissance découle des nouveaux problèmes et besoins que les entreprises doivent encore découvrir. Nous devons être des entrepreneurs persistants prêts à investir dans des problèmes que nous ne pouvons pas exprimer pleinement et trouver des réponses que nous n'avons pas encore imaginées. Aujourd'hui, les grandes entreprises sont en majorité construites autour de l'efficacité, mais la plupart pratiquent déjà le lean management. Elles savent comment fonctionner à volonté mais ce qu'elles ne peuvent pas faire, c'est grandir à volonté. Pourquoi ne pouvez-vous pas activer la croissance de la même manière que vous pouvez activer l'efficacité ? Nous aimons à penser qu'il est possible de créer un processus de croissance comme si le capital-risque et l'entrepreneuriat étaient des formes de gestion, des moyens d'aller découvrir et de choisir où investir - pour trouver de nouveaux problèmes et besoins, et donc la croissance.

360 :

Comment garder l'esprit entrepreneurial ?

D. K. : Jeff Bezos a écrit une lettre aux actionnaires absolument fantastique dans laquelle il aborde le concept du « Day 1 ». Selon lui, les entreprises qui savent garder l'état d'esprit start-up évitent l'immobilisme. Ce retour des grandes entreprises à leurs racines fondatrices est au cœur du leadership et de la transformation organisationnelle. Dans cette lettre, il parle d'investir pour la croissance à long terme, et non pour satisfaire les attentes à court terme de Wall Street.

360 :

Que doivent faire les entreprises pour savoir où investir ou quels sont les problèmes à résoudre ?

D. K. : La plupart des entreprises leaders finissent là où elles sont parce qu'elles possèdent les bonnes réponses aux problèmes existants. Et puisque le marché récompense l'efficacité et la prédiction, elles utilisent des outils de planification capables de mesurer une vision trimestrielle du monde, généralement sur trois ans. Au-delà, le modèle de planification traditionnel s'effondre car les marchés, les technologies et les modèles changent vite. Le taux de changement dépasse la valeur de la planification. Il faut donc passer à une vision globale du monde. Au lieu de faire deux ou trois paris bien planifiés par an, il faut passer à 30 ; vous augmentez ainsi vos chances d'apprendre aussi vite ou plus vite que tout le monde. C'est ensuite qu'arrivent la vérité commerciale et une nouvelle croissance.

360 :

Comment augmentez-vous ces chances et accélérez-vous l'apprentissage et la découverte ?

D. K. : Lorsqu'un manager est informé d'une nouvelle idée, il dit généralement à son équipe ce qu'il en pense, et cela fausse la marge de manœuvre de cette dernière. Dans la plupart des cas, une équipe ne va pas invalider ce que dit le management et parce que le coût de l'échec est élevé, elle ne peut pas dire la vérité. En revanche, dans l'approche capital-risque, on veut savoir la vérité. Puisque le coût de l'échec est faible, les équipes peuvent travailler pour échouer plus vite et à moindre coût, trouver la réponse qu'elles cherchaient et en informer le management. Les entrepreneurs sont obsédés par le problème, pas l'idée. Celle-ci les intéresse uniquement si elle permet de résoudre le problème.

« Le taux de changement dépasse la valeur de planification. »

360 :

Comment l'environnement peut-il influencer cette approche entrepreneuriale ?

D. K. : Si vous voulez que quelqu'un apprenne différemment, mais qu'il continue à travailler dans le même espace, c'est intellectuellement malhonnête. Vous ne pouvez pas lui demander de penser différemment et le renvoyer dans son box habituel. Vous devez vous servir de nouveaux environnements et de nouvelles expériences comme des outils qui permettront de créer différents résultats d'apprentissage.

360 :

Des talents hautement qualifiés exigent-ils des environnements différents pour effectuer le genre de travail créatif que les dirigeants recherchent ?

D. K. : Tout à fait. Nous sommes dans une course aux talents. Les 1,8 milliard de Millennials veulent travailler, penser, consommer, expérimenter, développer et découvrir des choses. On est loin d'une philosophie organisationnelle de l'efficacité. L'efficacité est conçue pour les environnements mesurables au centimètre près. C'est bien quand l'efficacité paie, mais nous voyons que le marché se déplace vers des entreprises dirigées par leurs fondateurs. Ils comprennent que les créateurs de valeur dans le monde ne sont plus ceux qui ont créé l'efficacité au cours des deux ou trois dernières décennies. Les environnements doivent changer rapidement pour soutenir les cultures et les personnes qui créent la croissance. C'est absolument essentiel.

360 :

À quoi ressemblent vos bureaux chez Bionic ?

D. K. : Notre environnement est un outil et a été pensé judicieusement, du poste de travail debout, à une petite « war room », en passant par un grand laboratoire, une salle de réunion, ou notre salon Jedi. Nos équipes utilisent chaque centimètre carré de différentes manières. Nous avons aussi des salons communautaires, des bars/traiteurs, organisons des réunions de capital-risque, conseils d'administration, séances de collaboration, réflexion et travail. Si vous voulez créer de la croissance, aller chercher de nouvelles idées, vous n'embauchez pas des personnes talentueuses pour ensuite les mettre dans un espace peu stimulant. Nous recherchons l'expérience et les résultats qui mènent à la croissance et à la découverte.

360 :

Quel est le plus gros obstacle qui empêche les entreprises de connaître une nouvelle croissance ?

D. K. : La plupart des entreprises n'ont pas de problème de talent. Elles n'ont même pas de problème d'argent. En revanche, elles ont un problème de marge de manœuvre et ce, au niveau de la direction. Leurs marges de manœuvre sont trop étroites. Le capitalisme trimestriel qui motive leur réflexion ne permet pas aux individus d'avoir le temps, l'énergie et l'argent de courir après les nouvelles idées. Les bons résultats proviennent de décisions prises sans consensus. C'est lorsque vous défendez une idée qui ne fait pas l'unanimité que vous découvrez quelque chose car, très souvent, les idées un peu étranges donnent naissance à de grandes choses. Quand tout le monde s'accorde autour d'une « bonne idée », vous pouvez être presque certain d'obtenir le pire rendement. Si une idée est comprise par tous, cela veut dire que le marché la comprend aussi. Donc, les idées capital-risque sans consensus, fondées sur des convictions, sont celles qu'il vous faut pour connaître une nouvelle croissance.

« Les environnements vont rapidement changer pour soutenir les cultures et les personnes qui créent la croissance. »

« Quand tout le monde s'accorde autour d'une « bonne idée », vous pouvez être presque certain d'obtenir le pire rendement. »

David Kidder parle de « l'armée des entrepreneurs » de sa société Bionic, et des cinq objectifs qu'il se fixe pour repérer les bonnes idées, dans le podcast Steelcase 360 Real Time disponible sur iTunes et SoundCloud.

Les coulisses de l’Innovation

Comment le design centré sur l’humain stimule l’apprentissage et la croissance

La culture de toute entreprise englobe les habitudes, mais aussi les espaces.

Avec la concurrence mondiale et les perturbations venant de tous côtés, il est clair que le monde change rapidement et que les entreprises doivent adopter un état d'esprit de croissance pour alimenter l'innovation. Elles doivent être plus agiles en encourageant un apprentissage constant et continu et en s'adaptant rapidement aux nouvelles possibilités.

Mais le changement est toujours difficile et les entreprises ont besoin de moyens pour insuffler ce changement. Les dirigeants ont plusieurs choix pour accélérer la transition. L'espace de travail façonne les comportements, et ceci peut finalement conduire à une mutation de la culture de l'entreprise. Le design des espaces de travail peut stimuler l'innovation en créant des environnements qui aident les salariés à expérimenter, à prendre des risques et à apprendre autant de ce qui ne fonctionne pas que de ce qui fonctionne. Le nouveau Learning + Innovation Center de Steelcase (LINC), récemment ouvert à Munich, est un prolongement du réseau mondial de l'entreprise, offrant une approche de l'innovation géographiquement distribuée. Espace inspirant et performant, le LINC est conçu pour promouvoir l'apprentissage, la créativité et l'innovation, et montre comment les espaces peuvent activer un changement de culture en favorisant un nouvel ensemble d'habitudes.

Pour que l'entreprise puisse accroître ses capacités d'innovation et de croissance, ses employés doivent constamment échanger des idées et apprendre les uns des autres, en temps réel, en face à face et partout », explique Jim Keane, PDG de Steelcase. « Cela nécessite souvent des changements fondamentaux dans la façon dont ils interagissent, de sorte que les idées et les informations puissent circuler plus librement. En réunissant les individus et en les soutenant dans des modes de travail plus collaboratifs et créatifs, l'environnement de travail peut aider une entreprise à acquérir un sens plus fort de la communauté et des niveaux plus élevés d'agilité et d'alignement. Cela alimente l'innovation et génère de la valeur. »

2 C’est une expérience continue

Plutôt que d’apprendre de manière épisodique, comme par exemple assister à une conférence ou à une séance de formation (qui sont utiles), il s’agit davantage d’instaurer une culture qui encourage l’expérimentation et l’évaluation continue —sans sanction pour ceux qui prennent des risques.

3 Tous enseignants. Tous apprenants.

Les formateurs, les cadres et les employés de longue date ne sont pas les seuls à pouvoir distiller leurs connaissances. Les idées et expériences peuvent être partagées par tous. Et c’est ce qu’il advient lorsque la culture encourage l’humilité en permettant à un individu d’admettre de ne pas avoir toutes les réponses et en restant ouvert à de nouvelles façons de penser.

Changer les mentalités

Le LINC sert d’incubateur où les individus peuvent tisser des réseaux plus solides et collaborer plus efficacement avec leurs homologues aux quatre coins du monde. Il rassemble des équipes transversales précédemment réparties en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique (EMEA). En outre, les managers occupent une zone au sein du LINC, ce qui les rend plus accessibles et leur permet de participer à la résolution créative de problèmes et de contribuer ainsi à construire une communauté plus soudée.

Destiné à servir de catalyseur du changement, son design repose sur le principe que l’apprentissage rapide, le travail créatif et les équipes agiles sont les éléments constitutifs de l’innovation et que l’espace de travail peut promouvoir et favoriser ce type d’activités.

« Les comportements changent en même temps que les mentalités à travers l’expérience que les employés ont au travail », explique Laurent Bernard, vice-président mondial du management des talents chez Steelcase.

L’apprentissage était fondamental pour réaliser le changement de mentalité que l’entreprise recherchait. Trois idées clés—apparemment simples mais profondes—ont guidé le design, qui soutient l’apprentissage informel aussi bien que structuré.

1 L’apprentissage a lieu partout

Il n’est pas limité à une salle de classe. Lorsque le travail est transparent et que les personnes sont accessibles, les employés peuvent assister à la résolution de problèmes et apprendre en regardant et en participant au processus.

« Nous voulions que le design thinking et la collaboration créative soient soutenus absolument partout et que les conditions idéales soient réunies pour que les équipes co-localisées et distribuées puissent générer des idées. »

James Ludwig
Steelcase

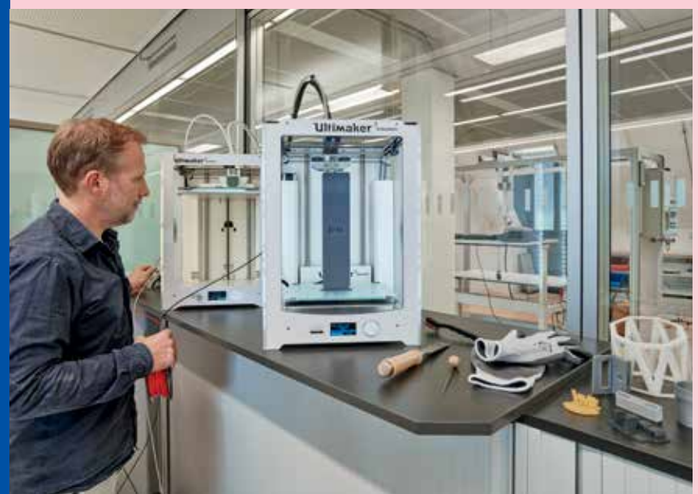
« Être une organisation apprenante, c'est se concentrer sur le dialogue, les talents et l'idée que tout le monde peut apporter sa contribution », explique Laurent Bernard.
« Les managers ne prennent pas toutes les décisions importantes seuls sur des projets et sur la direction à donner à l'entreprise. Chaque employé a l'occasion de partager ce qu'il sait, d'exprimer ce à quoi il aspire pour l'entreprise et de croire réellement que le changement commence avec lui. »

Réinventer l'espace de travail

Le LINC est une réinvention totale d'une structure existante grâce à l'expertise d'une équipe internationale (Henn Architects de Munich, Patrick Jouin et Manku Design de Paris et l'équipe Steelcase Design). Sa vision consistait à transformer un espace de bureau désuet en un espace inspirant pour les employés et les visiteurs—un centre d'apprentissage et d'innovation axé sur l'avenir.

« Nous avons conçu le LINC pour favoriser un changement de culture, pour ne plus considérer l'environnement de travail comme un "corporate office" mais un espace où il est possible d'expérimenter à la manière d'un "atelier de création" », explique James Ludwig, responsable des équipes de design et d'ingénierie chez Steelcase.
« Nous voulions que le design thinking et la collaboration créative soient soutenus absolument partout et que les conditions idéales soient réunies pour que les équipes co-localisées et distribuées, ainsi que nos visiteurs, puissent générer des idées. »

Pour intégrer le design thinking – une approche centrée sur la résolution créative de problèmes qui utilise les outils du designer comme l'empathie, l'expérimentation et la prise en compte de solutions multiples – l'équipe de design a dû tenir compte de tous les aspects de l'expérience des employés au LINC. Elle a dû également veiller à ce que toutes les étapes du processus de création soient abordées : travail ciblé, collaboration en petits et grands groupes, activités de co-création ou de création, apprentissage basé sur la fonction et, trop souvent négligés, les temps de repos et de régénération.
« Les individus se concentrent souvent sur ce que



j'appellerai les caractéristiques de conception d'un espace. Mais je pense qu'elles sont vraiment secondaires à la sociologie de l'espace », explique James Ludwig.
« Est-ce que cela aide à établir des réseaux de confiance et à nourrir la confiance créative ? Les employés ont-ils facilement accès à leurs outils et aux personnes avec lesquelles ils doivent collaborer et apprendre ? Peuvent-ils facilement partager leurs idées, mais aussi trouver un peu d'intimité lorsqu'ils en ont besoin ? La valeur d'un espace de travail se mesure à sa pertinence et pas seulement à son look. Il faut se poser la question : que peut-on y accomplir ?

Apprendre à apprendre ensemble

Plus important encore, Steelcase a créé le LINC pour accélérer son évolution en tant qu'entreprise d'apprentissage intégrée à l'échelle mondiale. Dans son livre The Fifth Discipline (La cinquième discipline), Peter Senge a défini les entreprises apprenantes comme des espaces « où les individus développent continuellement leur capacité à produire les résultats qu'ils recherchent vraiment, où des modèles de pensée nouveaux et expansifs sont nourris, où l'aspiration collective est libérée et où les individus apprennent continuellement comment apprendre ensemble. »

Une multiplicité d'espaces informels et de salles de classe spécialisées au sein du LINC favorise l'apprentissage collaboratif et individuel. Soutenus par des technologies embarquées et mobiles ainsi que par des outils analogiques simples tels que les tableaux blancs et les Post-it, les employés peuvent facilement se regrouper autour de plans verticaux et horizontaux - les moduler et en tirer parti pour créer quelque chose de nouveau. Une salle de classe à distance et des salles de vidéoconférence toujours proches assurent la collaboration et l'apprentissage à l'échelle mondiale et locale.

Créer une communauté

Le LINC rassemble des personnes de plus de 24 nationalités. Pour encourager les socialisations, la collaboration et l'apprentissage, le design incite au mouvement. Les équipes travaillent ensemble non pas dans des bureaux assignés mais dans des zones désignées que tout le monde se partage, ce qui permet de changer d'ambiance tout au long de la journée.

« Le LINC est un espace d'échange d'idées et de ressources, qui abolit les frontières et joue le rôle d'une communauté cohésive », explique Laurent Bernard. « Le design donne intentionnellement des occasions de se lever, de se promener, de se croiser, d'investir un endroit pour parler ou travailler sur quelque chose ensemble. Un réel pouvoir se libère dans une culture où les individus ont chaque jour la possibilité d'associer leur sens personnel à un objectif collectif. »

Des zones de circulation intelligentes donnent aux personnes des raisons de naviguer dans les différentes parties du bâtiment, et découragent le cloisonnement. Les aspects naturels optimisent les zones très fréquentées, tandis que les culs-de-sac éloignés incitent les individus à se diriger vers des espaces plus intimes.

Un élément essentiel dans le design du LINC - et désormais un point de convergence – n'est autre qu'un grand escalier qui ouvre l'espace, encourage le mouvement et donne une visibilité d'un étage à l'autre. Contrairement à un ascenseur, c'est un espace de rencontre pour des conversations spontanées.

Un autre trait distinctif est le WorkCafé, concept emblématique de Steelcase qui révolutionne la cafétéria traditionnelle en un espace dynamique et se transforme en centre d'activités tout au long de la journée. Avec un café, un barista et une série éclectique d'espaces répartis sur deux niveaux, le WorkCafé est un espace où interagir, travailler ou tout simplement prendre le temps de socialiser et de se régénérer. Il est attenant à une cour extérieure. Les employés qui travaillent dans les bâtiments adjacents et les personnes qui y passent le fréquentent également, élargissant ainsi les possibilités d'apprentissage et d'inspiration qui ont souvent lieu par le biais de conversations spontanées.

Choix, contrôle et transparence

En rompant avec le paradigme de nombreux espaces de travail européens qui consistaient principalement à fournir des bureaux nominatifs ou des bureaux privés partagés, le LINC a été conçu comme un écosystème d'espaces interconnectés et interdépendants. Il offre une multiplicité d'espaces et de technologies pour différents types de travail, et reconnaît que le choix et le contrôle peuvent améliorer le bien-être et l'engagement des employés.

Le design encourage intentionnellement à choisir parmi une variété d'environnements en fonction des tâches à accomplir, des technologies utilisées ou simplement de l'état d'esprit.

Les employés choisissent également le niveau d'intimité dont ils ont besoin grâce à un éventail d'espaces de collaboration et d'interaction mais aussi d'espaces protégés ou fermés pour un travail ciblé, des conversations personnelles ou un intermède silencieux. Ils peuvent gérer

« Il s’agit de partager des ressources, d’abolir les frontières et d’interagir en tant que communauté cohésive. »

James Ludwig
Steelcase

leur présence physique et virtuelle au travail grâce à des zones et des technologies permettant l’interaction en face à face ainsi que la collaboration virtuelle avec des collègues d’autres pays. En décalage horaire de six heures avec les Amériques et l’Asie-Pacifique, le LINC exploite la technologie pour rapprocher efficacement les équipes pour qu’elles apprennent les unes des autres et restent étroitement connectées.

Un catalyseur pour la créativité et l’innovation

Selon James Ludwig, l’innovation est aussi physique que mentale. « Elle dépend de l’interaction humaine, de l’exploration et de l’expérimentation. Les espaces qui rassemblent les individus, physiquement et virtuellement, sont donc essentiels aux résultats de l’innovation. »

Plusieurs espaces, dans l’optique d’encourager une évolution vers un travail plus créatif, intègrent l’architecture, le mobilier et des technologies Microsoft Surface pour soutenir l’idéation de groupe ainsi que le travail individuel ou en binôme. Conçus pour accompagner les individus et les équipes à travers un processus créatif itératif, ces espaces favorisent une participation égalitaire et des transitions fluides entre les différents modes de travail. Ils créent un équilibre entre le besoin de moments d’immersion, de réflexion et de régénération.

Plusieurs ateliers soutiennent des équipes co-localisées et distribuées. Les îlots ouverts sont des espaces de brainstorming, de regroupement d’informations et de prototypage rapide. Tout le monde peut passer, participer, partager des idées et aider à résoudre des problèmes. Ce sont des espaces à la demande qui peuvent facilement être « piratés » pour répondre aux besoins changeants, ce qui augmente également leur utilisation.

Des équipes interdisciplinaires se forment et se dissolvent en fonction du statut ou des priorités du projet, mais les hubs fonctionnels représentent une constante du LINC. Ce sont des espaces où les collègues d’une même discipline peuvent se réunir pour partager des informations, perfectionner leurs compétences spécialisées, jouer le rôle de mentor ou inversement, et renforcer leur sentiment d’appartenance et leur identité.

Les ateliers de conception comprennent également des espaces pour un travail individuel ciblé, ainsi que des espaces de réunion fermés et des salles de vidéoconférence. Un centre de ressources équipé d’imprimantes et de fournitures diverses, et un café sont situés au centre pour encourager les discussions informelles.

Au dernier étage, l’atelier de maquettes est un espace parfaitement équipé pour le prototypage et la résolution de problèmes pratiques. Habituellement relégué au sous-sol ou dans un environnement semblable à celui d’un garage, il bénéficie ici de la lumière du jour et multiplie les points de vue sur Munich. Comme le reste du LINC, c’est un espace inspirant conçu pour favoriser le bien-être.

Un modèle contemporain de leadership

Les idées visionnaires sur le rôle des managers sont essentielles à l'évolution de la culture de Castelnau. Jim Keane défend l'idée qu'ils doivent être, non pas des décideurs de premier plan travaillant dans des bureaux isolés mais les ambassadeurs de l'espace. Ils doivent prendre le pouls de l'entreprise, identifier les opportunités et responsabiliser les employés. C'est ainsi qu'une entreprise devient plus agile et qu'elle est capable de détecter et de saisir les possibilités d'innovation.

« Les managers avaient l'habitude de distiller de l'énergie et des ressources pour stimuler l'optimisation. Aujourd'hui, leur rôle est d'écouter, de coacher et d'encourager les équipes à la prise de décision », explique Jim Keane.

Le LINC a été conçu pour renforcer cette philosophie. L'équipe de direction se trouve dans un espace ouvert, près du WorkCafé où les individus passent et se réunissent souvent. Les managers sont ainsi visibles et accessibles aux employés et aux visiteurs, et encouragent les conversations informelles et spontanées.

Expériences immersives des visiteurs

« Le LINC n'est pas un showroom mais un espace d'apprentissage et d'innovation. Nous souhaitons inciter nos clients à utiliser leur espace de travail de façon à atteindre leur objectif et à aligner leur stratégie, leur marque et leur culture », explique Gale Moutrey, vice-présidente mondiale de la communication.

La structure éveille la curiosité. Grâce à ses façades en verre, on voit comment les employés y travaillent avant même d'avoir franchi le seuil. On se fait déjà une idée de l'entreprise. Le hall ne possède pas d'accueil officiel mais différentes options de sièges pour une brève conversation ou un interlude intentionnel. Il y a un concierge, en cas de besoin, et l'escalier ouvert invite les visiteurs à s'installer au WorkCafé et à explorer les étages. Les visiteurs et les employés peuvent se mêler les uns aux autres et interagir librement, ce qui donne aux visiteurs l'occasion de voir comment les individus travaillent ici. Les employés ont quant à eux la possibilité de parler directement avec les clients de ce qu'ils vivent, ce qui peut stimuler de nouvelles idées et aider à définir de nouvelles opportunités.

Le temps passé au sein du LINC, en personne ou virtuellement, est l'occasion de découvrir comment l'espace peut alimenter l'apprentissage et l'innovation.

Pour les visiteurs sur place, les ateliers ouvert offrent un cadre immersif pour des explorations facilitées, où ils peuvent se découvrir, tandis que les terrasses extérieures offrent des moments de contemplation et de régénération.

« Le LINC est bien plus qu'un nouvel établissement qui force l'émerveillement, où les visiteurs peuvent venir pour une visite-spectacle ou un rendez-vous. C'est un espace conçu pour l'exploration et la découverte », explique Gale Moutrey. « Les clients nous disent souvent qu'ils viennent ici en pensant savoir déjà ce qu'ils veulent faire de leur espace de travail - remplacer leur bureau attribué par un plan ouvert, par exemple - mais ils découvrent une multitude de nouvelles possibilités et repartent en ayant une meilleure compréhension de la manière dont l'espace peut influer sur leur entreprise et les problèmes auxquels ils sont confrontés. »

Le pouvoir de l'espace

Partout dans le monde, les entreprises sont confrontées à des enjeux majeurs : comment accélérer l'innovation, l'apprentissage et le changement de culture, comment créer des liens plus authentiques entre les managers et les employés, comment être global et local de la manière la plus pertinente qui soit. Les vecteurs des nouvelles technologies et le rythme du changement ne font qu'amplifier ces enjeux.

Bien que l'espace ne puisse à lui seul surmonter tous les obstacles auxquels une entreprise est confrontée, il peut certainement faire une grande différence. « Une chose dont je suis convaincu, c'est que les entreprises savent qu'elles doivent changer pour pouvoir se développer », explique James Ludwig. « Les anciennes façons de faire - que ce soit un bureau pour deux en Allemagne ou les rangées de box aux Etats-Unis doivent disparaître pour que les entreprises gagnent en avantage concurrentiel. »

De nouvelles habitudes prennent déjà forme dans le nouveau Learning + Innovation Center de Steelcase. Les employés et les visiteurs découvrent le pouvoir de la socialisation. « Nous voulions un endroit où les individus puissent se rassembler pour créer de la confiance, collaborer et apprendre. Toutes ces activités insufflent de nouvelles idées et différentes façons de penser pour nous aider à grandir », explique Jim Keane.

Élaborer un projet de culture

Si de nombreuses entreprises ont fait confiance aux services de recherche appliquée et de conseil de Steelcase (ARC) pour accélérer leurs efforts de changement, Steelcase a fait appel à l'expertise et à l'aide d'ARC pour planifier le nouveau LINC.

Les recherches menées ont conduit à des révélations importantes. « Nous avons appris que les employés de la région EMEA reconnaissaient la valeur de la collaboration puisqu'ils y consacraient environ la moitié de leur temps – dont une bonne partie en collaboration virtuelle », souligne Annemieke Garskamp, membre de l'équipe de consultants de ARC. « Mais ils souhaitaient aussi travailler de manière plus créative et être plus aptes à prendre des décisions, à mettre en œuvre des idées et à agir plus rapidement. »

L'équipe ARC a travaillé avec les employés des sites de Rosenheim et de Strasbourg, toutes disciplines confondues, et analysé leurs expériences de travail à travers le prisme de l'espace, de la culture et de la technologie. Leur mission :

Évaluation en profondeur de la culture

Enquêtes sur les espaces de travail

Analyse de l'utilisation de l'espace

Observations sur site

Dans le cadre du processus ARC, les employés ont été invités à imaginer ensemble leurs expériences de travail idéales. Dans des ateliers en petits groupes, ils ont discuté des points de convergences entre leurs besoins individuels et les priorités de l'entreprise et comment celle-ci pouvait évoluer pour combler les lacunes. Ces expériences ont incité les employés à se préparer au changement.

Selon Annemieke Garskamp, la plupart des participants à l'atelier sont repartis optimistes : « Faisons-le, changeons ensemble ».

Pour en savoir plus sur la création du LINC :
https://www.steelcase.com/research/articles/creating-link-learning-innovation/

Plus Organique

Que Mécanique

SILQ | Redéfinir l'assise

« Les sièges SILQ sont nés de notre vision du design : langage visuel, performance et composition des matériaux doivent tous être réunis pour créer quelque chose d'unique. »

James Ludwig

Vice-président,
Conceptionet ingénierie mondiales,
Steelcase Inc

Notre inspiration ? La science des matériaux.

Nous avons repoussé les limites de la science des matériaux. Le matériau pourrait-il devenir le mécanisme lui-même ? Pouvons-nous créer quelque chose de vraiment remarquable, à la fois fin et résistant ?

La performance est intuitive. Elle répond au mouvement naturel du corps humain. Le siège s’adapte à votre façon de bouger.

La vraie innovation, c’est lorsque quelqu’un dit : « Je ne savais pas que je voulais ça... mais, oui, je le veux. »

SILQ

Innovation
Esthétisme
Performance

Six façons de soutenir les équipes *agiles*

Il n’y a pas si longtemps, les PDG passaient des journées avec leur équipe de direction à élaborer un plan quinquennal digne de Wall Street. Aujourd’hui, cinq ans semblent une éternité.

Il n’a fallu que trois ans à Airbnb pour qu’une idée née dans le salon de quelqu’un se transforme en un service de réservation d’hébergement pour 700 000 invités. Uber n’a eu besoin que de deux ans pour lever plusieurs millions de capital. Il y a peut-être toujours la place pour un plan quinquennal, mais les managers d’aujourd’hui travaillent plutôt sur des plans de cinq mois, cinq semaines, voire cinq jours. Ils créent des équipes agiles conçues pour échouer rapidement, produire des prototypes, apprendre en permanence et innover vite.

La naissance de la méthode Agile

« La méthode Agile est une pratique qui permet aux entreprises d'agir sur leurs nouvelles idées », explique Tim Brown, PDG d'IDEO. « Il est important de souligner, cependant, que les nouvelles idées ne naissent pas de la méthode Agile mais de la manière dont celles-ci sont rapidement réitérées, améliorées et déployées. »

La définition que donne Le Larousse de l'adjectif « agile » est la suivante : « Qui a de l'aisance et de la promptitude dans ses mouvements » et « qui est vif, prompt à comprendre ». Dans le monde du travail, le terme « agile » est souvent utilisé comme un nom, référencé par Tim Brown, pour décrire un concept né d'un ensemble de douze principes énumérés dans le Manifeste Agile de 2001, un guide pour les équipes de développement de logiciels. Aujourd'hui, la méthode Agile n'est plus seulement utilisée par les groupes informatiques. Elle est connue pour augmenter les taux de réussite et accélérer le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées dans diverses disciplines. Voici quelques principes du travail Agile :

Satisfaire le client en livrant rapidement, de façon cohérente et continue.

Se concentrer sur un projet à la fois plutôt que sur plusieurs projets concurrents.

Réunir l'équipe régulièrement pour des meetings brefs et en face à face - souvent debout – pour suivre l'avancée du projet.

Impliquer les clients dans des tests pratiques pour un feedback immédiat.

La méthode Agile est souvent associée à la méthode Scrum impliquant des activités telles que les Sprints, les réunions debout et les rôles comme le Scrum Master (voir glossaire).

« Nous savions que pour livrer les produits plus vite et les réitérer plus rapidement, il fallait que les petites équipes travaillent en cycles courts », explique Jeff Sutherland, l'un des signataires du Manifeste Agile et co-auteur de Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time (L'art de faire deux fois le travail en deux fois moins de temps). « Aujourd'hui, le logiciel de votre smartphone est mis à jour toutes les deux semaines et c'est lent. Amazon compte un millier d'équipes Scrum et déploie une nouvelle fonctionnalité toutes les 11,6 secondes. »

Depuis 2001, la méthode Agile a pris de nombreuses formes différentes en s'immisçant dans d'autres domaines et industries (voir définitions d'Agile). Les équipes trouvent les anciennes formes de développement de projet avec calendriers détaillés, graphiques et spécifications trop lentes. Lorsqu'un projet est terminé, elles sont déjà obsolètes. Aujourd'hui, nous avons besoin d'un moyen de tester, d'améliorer et d'ajuster un projet au fur et à mesure qu'il se déroule pour garantir un résultat final satisfaisant pour le client.

Accélérer le processus de création

En règle générale, les entreprises conçues pour l'efficacité le sont pour soutenir un processus linéaire qui décourage l'itération, la créativité et la capacité à exploiter le changement. À mesure que les managers accélèrent la transformation numérique de leur entreprise, les solutions basées sur les données et les technologies deviennent omniprésentes et le processus de création s'accélère. Les idées vont se multiplier tandis que le délai de commercialisation va diminuer. « La nature du travail Agile fait en sorte qu'il aide l'équipe à s'adapter rapidement avec des cycles d'apprentissage rapides pour améliorer le résultat final. Parfois, nous pouvons avoir besoin de changer de direction ou de redéfinir les priorités d'un projet », explique Terry Lenhardt, directeur de l'information chez Steelcase.

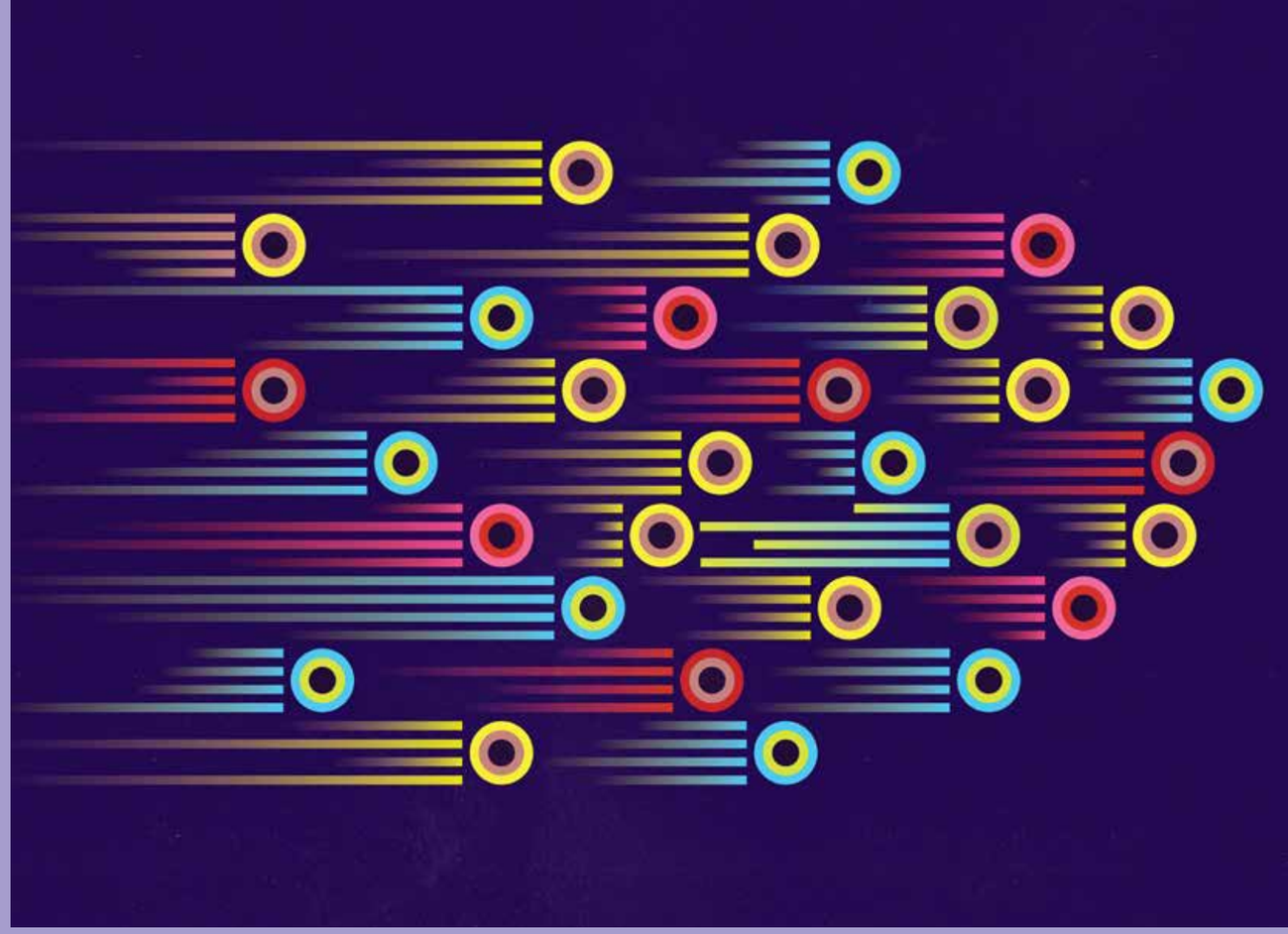
Dans son livre, Jeff Sutherland écrit que les équipes qui font un bon travail en mettant en œuvre l'expérience Scrum ont un gain de productivité de 300 % à 400 %. « Les individus vont soit changer, soit faire faillite », ajoute-t-il. « Agile est un processus d'amélioration sans fin. C'est comme assembler une montre suisse. Lorsque toutes les parties imbriquées fonctionnent ensemble, de grandes choses commencent à se produire. »

Un environnement Agile

La métode Agile se pratique de diverses manières. Certaines équipes, en particulier aux premiers stades de l'adoption de l'agilité, trouvent une grande valeur dans les rites et cérémonies qui y sont associés. Mais, beaucoup d'équipes ont leurs propres moyens de mettre en œuvre les principes de la méthode Agile. Et, tout comme elles possèdent leurs propres processus, elles doivent aussi avoir un certain contrôle sur leur environnement.

« Nous constatons que la notion d'espace nominatif par rapport à l'espace partagé est en train de changer radicalement. La vieille idée selon laquelle les équipes « possèdent leur propre salle de projet tout en partageant des espaces ouverts a basculé vers une approche de l'économie du partage - les salles peuvent être réservées pour de courtes réunions clients, et les espaces ouverts utilisés comme des espaces collaboratifs flexibles », dit Terry Lenhardt.. Le travail Agile nécessite un écosystème d'espaces conçus pour soutenir les différentes étapes— en donnant aux individus le choix et le contrôle sur où et comment ils effectuent leur travail.

« Nous devons réfléchir sur les espaces nécessaires aux employés pour exécuter un travail Agile, comme la persistance visuelle, l'apprentissage continu et l'expérimentation rapide. Les employés ont besoin de flux d'informations numériques et analogiques et de réunions virtuelles et en face à face », expliqueTerry Lenhardt. « Pour un travail Agile, nous allons devoir laisser un peu de contrôle aux utilisateurs sur le fonctionnement de l'espace. Nous allons devoir le rendre hautement reconfigurable pour qu'ils l'adaptent à leurs besoins. »



Une expérience Agile

Steelcase utilise depuis longtemps ses propres espaces comme prototypes comportementaux pour expérimenter de nouvelles idées et voir ce qui fonctionne le mieux et ce qui ne fonctionne pas. Le dernier exemple en date est un environnement évolutif où les concepts de travail Agile sont testés et évalués in vivo. Une banque de connaissances est ainsi générée. Elle s'enrichit au fil du temps et nous donne une meilleure idée des modes de travail et de l'environnement propice pour les soutenir.

« Nous recueillons de nouvelles idées dans les domaines de l'apprentissage intégré, les modes de leadership et la création de communautés. Au-delà des changements apportés à l'espace lui-même, la méthode Agile exige aussi de nouveaux comportements, de nouvelles normes sociales et de nouvelles façons d'aborder la performance », explique Tracy Brower, directrice de Steelcase Applied Research + Consulting (ARC). « C'est un ensemble de changements passionnants et holistiques. »

Définitions de *Agile*

Le meilleur moyen de réfléchir sur la méthode Agile est de définir ce qu'elle représente pour vous et votre entreprise. « L'une des premières étapes de la mise en œuvre réussie de la méthode Agile consiste à clarifier la réflexion et à articuler les objectifs d'une entreprise. Il est également primordial de s'accorder sur les définitions et la mise en place d'un parcours Agile réussi », note Tracy Brower, directrice, Steelcase Applied Research + Consulting.

1. Le développement de logiciel Agile est défini par le Manifeste Agile et utilise des cadres spécifiques tels que le Scrum et les Sprints.
2. Des équipes non informatiques expérimentent et mettent en œuvre des principes de travail orientés vers l'agilité tels que le Scrum et les Sprints.
3. Une stratégie de travail Agile soutient la mobilité, le télétravail, le partage de l'espace et d'autres approches similaires.
4. Un espace de travail Agile est modulable et peut répondre aux besoins changeants de l'entreprise. Les meilleurs environnements de travail Agile donnent aux équipes un certain contrôle sur leur espace.
5. Une culture Agile est une culture dans laquelle la flexibilité, l'adaptabilité et la vitesse sont la règle. Condition sine qua non pour que les définitions 1 à 4 existent.

Dans l'esprit du travail Agile, les chercheurs de Steelcase partagent plusieurs attributs spatiaux essentiels pour les espaces afin de soutenir les équipes Agile. Ces premières constatations portent sur les modes de travail individuels et collectifs ainsi que sur les états de transition.

01 L'immobilier vertical soutient l'apprentissage

La visualisation analogique et numérique permet à l'équipe de voir la situation dans son ensemble tout en lui permettant d'organiser et de prendre en charge le suivi des progrès.

02 La posture debout favorise la rapidité

Une posture debout favorise une réunion directionnelle active et rapide. Évitez les distractions en éloignant cet espace de la zone de travail principale.

03 La concentration contribue aux Sprints

Les membres de l'équipe doivent être en mesure d'exécuter les spécifications du projet. Un espace permettant de se concentrer tout en restant attentif à l'équipe soutient les progrès continus et le renforcement des connaissances.

04 Le travail en binôme et la formation croisée évitent les goulots d'étranglement

Un espace dédié à un travail en binôme aide au développement des connaissances au sein de l'équipe. Quant à la formation croisée, elle permet à un projet d'avancer malgré l'absence d'un membre de l'équipe pour maladie ou congés.

05 L'implication du client fait avancer le processus

Les tests clients réguliers et les boucles d'apprentissage requièrent l'existence d'un espace dédié—afin de garantir une participation égale—doté d'une zone où prendre des notes sur les points d'action validés par tous.

06 Les transitions redynamisent les membres de l'équipe

Les espaces de transition permettent aux personnes effectuant un travail qui demande une forte concentration, tel que le codage, de se régénérer, de différentes manières. Certaines personnes préfèrent un espace « public » comme un café, d'autres un endroit calme comme une zone de repos ou un espace vert.

Glossaire

Scrum
Inspiré d'une action du rugby (la mêlée) où l'équipe se soude pour avancer et prendre possession du ballon, Scrum est un cadre méthodologique destiné à améliorer la productivité grâce à des cycles de développement croissant, des tests clients et des feedbacks fréquents. Scrum implique une équipe transversale et trois rôles spécifiques.

Le Scrum Master est garant de l'application de la méthodologie Scrum et de l'élimination de tout obstacle.

Le Product Owner est l'acteur clé du projet puisqu'il en porte la vision. Il aide à définir, hiérarchiser et prendre des décisions sur les spécificités du produit.

L'équipe Scrum est celle qui réalise le produit. Elle est habilitée à décider de son mode de travail et de ce qu'elle peut réaliser pendant chaque Sprint.

Sprint *(itération)*
L'équipe répertorie les éléments prioritaires du projet et fixe la durée de chaque cycle de travail (par exemple, une semaine) ou Sprint. Lorsqu'une partie du projet est terminée, elle suit visuellement son avancement. L'équipe engage sa responsabilité.

Sprint Review *(revue du Sprint)*
Démonstration produit à la fin de chaque Sprint devant le client pour un apprentissage rapide et un feedback immédiat.

Réunion debout
Il s'agit d'une réunion quotidienne de synchronisation de l'équipe, rapide et qui se fait debout, pour s'assurer que tout le monde continue à avancer ensemble.

Rapidité
Dans un Scrum, la rapidité correspond au nombre de spécifications du projet complétées pendant un Sprint.

Steelcase continuera à partager ses apprentissages Agile avec les lecteurs du magazine 360, version papier et numérique.

Si vous avez l'intention de créer une entreprise Agile, nous vous invitons à vous rendre sur le site 360.steelcase.com pour consulter 10 Things Agile Teams Need to Know (Les dix choses que les équipes Agile doivent savoir) rédigé par ARC, et écouter notre podcast 360 Real Time où Jeff Sutherland nous explique pourquoi il a interdit les e-mails. Dès que votre équipe adoptera le travail Agile, nous vous conseillons de prendre contact avec Steelcase Applied Research + Consulting.

Flash-back

« Si vous cherchez des sièges élégants, confortables et d'une durabilité exceptionnelle, optez pour les Steelcase 450. »

Office Graphic
Automne1965

Ne faites pas ça chez vous (ou au bureau)

En 1965, les ingénieurs de Steelcase faisaient appel à un parachutiste pour tester la résistance du fauteuil série 450.

Assis dans le Steelcase 450 pour la bien nommée opération Skydrop, le parachutiste le lâcha à une hauteur de 1 000 pieds. La base se rompit au moment de l'impact et l'assise en bois fut légèrement endommagée à gauche, mais sa coque en polyuréthane atterrit indemne. Steelcase remplaça la base du « siège parachute » et l'installa dans le lobby de Grand Rapids.

D’autres façons de découvrir 360

360 Focus
Pour les lecteurs voulant étudier en profondeur les sujets présentés dans notre magazine, nous avons lancé les 360 Focus. Ils vous permettent de vous plonger dans nos recherches sur des sujets essentiels à la conception des espaces de travail.

Real Time Podcasts 360
Écoutez des interviews d’experts d’IDEO, du MIT, de Microsoft et autres et découvrez les coulisses de nos recherches sur les espaces où les individus travaillent et apprennent.

steelcase.fr/360
Informez-vous sur les dernières recherches, perspectives et tendances concernant l’espace de travail sur notre site

360 Events
Contactez votre représentant Steelcase pour connaître les prochains évènements dans votre région.

Steelcase®

Steelcase®

17-E0005934