Culture + talents

Changement de culture

Comment l’équipe madrilène a transformé sa culture et son espace pour être plus agile et mieux s’adapter aux besoins des clients.

Lire 18 minutes



CHAPITRES

01 **Introduction**

02 **Des processus aux projets**

L’équipe projet

Les objectifs stratégiques

Une approche holistique

La conduite du changement

03 **L’organisation du nouvel espace**

04 **Les résultats**

1. Introduction

« Le monde change à une vitesse fulgurante. Pour rester dans la course, il faut savoir bousculer ses habitudes. »

ALEJANDRO POCIÑA | Président de Steelcase Espagne & Portugal

Tous les PDG le savent bien : le monde de l'entreprise n'a jamais changé aussi rapidement qu'aujourd'hui. La disruption est partout. À l'heure où l'innovation et la croissance progressent à un rythme effréné, les organisations du monde entier tentent de s'adapter au plus vite.

Elles doivent être les premières à trouver des solutions innovantes aux problèmes changeants de leurs clients afin de garder une longueur d'avance sur leurs concurrents. Les dirigeants ont conscience que pour y parvenir, il est essentiel de promouvoir un changement de culture ou de mode de travail. Les entreprises doivent en effet imaginer des espaces propices à la créativité, à la collaboration, à l'apprentissage permanent et à l'agilité, et les employés doivent pouvoir prendre des décisions plus rapidement en plaçant le client en tête de leurs priorités.

Les équipes du WorkLife madrilène de Steelcase sont elles aussi confrontées à ces défis.

« Le monde change si vite que les approches traditionnelles sont aujourd'hui obsolètes, indique Alejandro Pociña, président de Steelcase Espagne & Portugal. Qu'il s'agisse des attentes des collaborateurs, de la stabilité du marché ou des besoins des clients, le rythme de l'innovation ne cesse de s'accélérer. Pour rester dans la course, il faut savoir bousculer ses habitudes. »

Conscients des nouvelles difficultés rencontrées par leurs clients dans le cadre de cette transformation, les dirigeants madrilènes ont décidé de changer de façon de travailler afin de mieux répondre à leurs besoins. Afin d'atteindre cet objectif, ils ont souhaité développer une expérience employé contribuant à la transformation de la culture.



2. Des processus aux projets

« Cette transformation a été décidée non pas parce que les choses se passaient mal, mais parce que nous voulions faire encore mieux. »

DAVID MARTIN | Directeur des ressources humaines de Steelcase Espagne & Portugal

Le WorkLife de Madrid et l'usine de production, qui font partie du même bâtiment, ont toujours entretenu des liens étroits. Cette proximité a engendré un mode de travail linéaire et axé sur les processus, les équipes du WorkLife soutenant la production. Et pendant un certain temps, cette approche a porté ses fruits.

En bref : WorkLife de Madrid

Nombre d'employés : 250
Départements : marketing, développement produits, finance, ressources humaines, ventes, opérations, après-vente, informatique, logistique et achats
Superficie : 2 500 m²
Nombre de postes de travail par personne : 1 pour 1,4 employé

Comme dans une chaîne de montage, toutes les équipes étaient cantonnées dans les espaces réservés à leurs départements respectifs. Le travail – en particulier celui des employés étroitement liés à l'usine – était axé sur l'efficacité et les tâches à effectuer. Une fois chaque tâche terminée, les collaborateurs passaient le relais à l'équipe suivante. Ils fonctionnaient en silos, sans savoir quel était l'impact de leur propre contribution ou de celle de leur département sur l'ensemble du processus. Si certaines équipes avaient un comportement plus agile, dans l'ensemble, l'espace reflétait une approche très linéaire du travail.

Les dirigeants disposaient de bureaux privés et chaque département possédait son propre open space équipé de postes individuels. Mais cet espace ouvert ne permettait pas de travailler dans des conditions optimales : de nombreux employés, fréquemment dérangés par des appels téléphoniques et des conversations bruyantes, se plaignaient d'un manque d'intimité acoustique. Tout le monde avait accès à des salles de réunion, mais les espaces permettant une collaboration transverse et un véritable partage des idées faisaient défaut.

« Les modes de fonctionnement linéaires ne convenaient plus à notre organisation. Nous avons dû passer des processus aux projets pour recentrer notre activité autour du client. »

ALEJANDRO POCIÑA | Président de Steelcase Espagne & Portugal

Avec l'évolution rapide des besoins des clients, de nombreux employés ont compris que les tâches répétitives bridaient leur créativité et les empêchait d'imaginer de nouvelles solutions.

Il fallait donc casser les silos fonctionnels et axés sur les processus pour adopter une approche en mode projet visant à constituer des équipes pluridisciplinaires.

« Les modes de fonctionnement linéaires ne convenaient plus à notre organisation », explique Alejandro Pociña, président de Steelcase Espagne & Portugal. Nous avons dû passer des processus aux projets pour recentrer notre activité autour du client. Tous nos départements et tous nos employés, quelle que soit leur fonction, doivent avoir cet objectif en tête. Or notre espace avait été conçu pour soutenir nos anciens modes de travail. Nous devions le transformer.



L’ÉQUIPE PROJET

Conformément au but poursuivi, l’équipe projet était composée de dirigeants issus de tous les départements, de designers et d’architectes internes à l’entreprise, de communicants, de spécialistes de la conduite du changement et de porte-parole des employés. L’implication des dirigeants a permis de définir une stratégie claire et de motiver les collaborateurs tout au long du projet. Menée par le directeur des ressources humaines, l’équipe a adopté une approche centrée sur les individus, qui a permis d’identifier des objectifs précis.

« Cette étape est indispensable pour créer la solution la plus appropriée, souligne Gonzalo Lorenzo, directeur des ventes de Steelcase Espagne & Portugal. Le Madrid Plaza est une illustration parfaite de ce principe : son design est en adéquation avec les objectifs que nous nous étions fixés. Mais chaque organisation a ses propres priorités, lesquelles ont une influence sur la conception de l’espace. »

LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les dirigeants savaient qu’il serait impossible de passer des silos fonctionnels aux équipes projets sans transformer la culture d’entreprise. Pour y parvenir, ils ont identifié les objectifs stratégiques suivants :

- **Collaboration & innovation –** les dirigeants souhaitaient promouvoir une culture collaborative propice à l’innovation.

- **Agilité & efficacité –** afin de suivre l'évolution rapide du marché, l'équipe voulait adopter des pratiques inspirées de la méthode agile.
- **Orientation client –** visant à renforcer l'orientation client, les dirigeants ont cherché à impliquer tous les employés dans le processus de vente.
- **Expérience employé –** l'un des objectifs consistait à améliorer l'expérience employé en créant un environnement qui favorise le bien-être physique, cognitif et émotionnel.

« Il est indispensable de définir des objectifs spécifiques à chaque projet pour créer la solution la plus appropriée. Le design du Madrid Plaza est une illustration parfaite de ce principe. »

GONZALO LORENZO | Directeur des ventes de Steelcase Espagne & Portugal

Se fondant sur ces objectifs, l'équipe projet a organisé des ateliers avec des groupes d'employés afin d'identifier des faiblesses dans leur manière de travailler et de collaborer. Les enseignements tirés de ces ateliers ont permis d'élaborer un premier prototype, qui a lui-même conduit à des modifications marginales de l'espace – modifications toutefois insuffisantes pour produire la transformation radicale visée. L'équipe a donc dû se focaliser sur les véritables *besoins* plutôt que sur les *souhaits* exprimés.



UNE APPROCHE HOLISTIQUE

Tandis que l'équipe design continuait à travailler par brèves itérations pour repenser l'espace, les dirigeants ont compris que celui-ci n'était que l'un des facteurs contribuant à la réalisation de leur objectif. Ils ont alors adopté le modèle élaboré par l'équipe Applied Research + Consulting de Steelcase afin d'aborder le projet à travers le prisme de la culture, des processus, des outils et de l'espace. Cette approche holistique leur a permis de mieux comprendre les besoins et d'y répondre plus efficacement.

Le modèle de l'expérience de travail



Culture

Elle a constitué le point de départ. Il s'agissait de promouvoir une culture de la collaboration et de l'innovation permettant aux équipes pluridisciplinaires de travailler ensemble en mode projet, avec pour ambition d'éliminer les silos fonctionnels et de fédérer les individus autour d'un objectif commun.

Espace

Pour que l'espace puisse favoriser les échanges et contribue à casser les silos, il a été décidé de supprimer les zones attribuées aux différents départements et de mettre en œuvre une politique de bureaux partagés, sans postes assignés. L'idée était de faire de l'espace un moteur de la transformation culturelle en s'appuyant sur la collaboration.

Outils

Côté technologie, les ordinateurs et les lignes téléphoniques fixes entravaient la mobilité de la plupart des individus, qui ne s'éloignaient jamais de leur bureau. Il s'est donc avéré nécessaire d'équiper l'ensemble des employés d'appareils portables pour leur offrir la liberté de choisir et de contrôler leur environnement et leur mode de travail. Une telle mesure devait également permettre de réduire la consommation de papier et d'adopter des comportements plus respectueux de l'environnement. Par ailleurs, les outils analogiques tels que les tableaux blancs et les surfaces punaisables sont restés des outils clés en matière de partage et d'affichage de l'information.

Processus

Après avoir évalué les processus existants, l'équipe s'est efforcée de créer de nouvelles approches facilitant le travail collaboratif inspiré de la méthode agile. Elle entendait ainsi accroître la rapidité et la flexibilité, renforcer l'orientation client et permettre aux individus de suivre les progrès réalisés et d'adapter en permanence leur mode de travail. Il fallait offrir à chaque membre du groupe la possibilité de mesurer sa propre contribution au travail collectif.

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Durant toute la durée du projet, l'équipe s'est assurée que chaque employé comprenait les objectifs poursuivis et se sentait libre d'exprimer des inquiétudes ou de poser des questions. Elle a lancé diverses initiatives afin de guider les collaborateurs durant cette phase de changement.

Désignation de porte-parole

L'équipe projet a désigné parmi les employés plusieurs porte-parole chargés de servir d'intermédiaires entre elle et le reste des collaborateurs. Elle les a consultés régulièrement afin de jauger le ressenti du personnel vis-à-vis de la transformation. Elle a également organisé des ateliers et de nombreuses sessions plénières tout au long du processus afin d'informer les individus de l'avancement du projet et de répondre à leurs questions.

Identification des problèmes

L'équipe a observé deux grandes difficultés liées aux comportements : le bruit, d'une part, et les silos fonctionnels, d'autre part. Afin d'éliminer les nuisances sonores, elle a tâché d'en identifier la cause principale en organisant des ateliers avec les employés. Ces derniers ont ainsi compris qu'ils avaient un rôle essentiel à jouer dans ce domaine. Concernant le problème des silos, la première étape a consisté à supprimer les open spaces par département. Les dirigeants ont en outre abordé ce sujet dans le cadre d'ateliers et de sessions plénières en insistant sur l'importance de la collaboration dans la réalisation des objectifs stratégiques.

« Lors d'une transformation radicale, il est indispensable d'expliquer aux équipes comment utiliser le nouvel espace. Certaines décisions seront forcément contestées, c'est pourquoi il est important de mettre en valeur les avantages qu'elles présentent. »

DAVID MARTIN | Directeur des ressources humaines de Steelcase Espagne & Portugal



Promotion de la mobilité

L’introduction progressive des nouvelles technologies faisait également partie des grands enjeux du projet. Au début des travaux, l’équipe a distribué des ordinateurs et des téléphones portables aux employés afin de les habituer à travailler différemment, ce qui a facilité l’adaptation de chacun une fois le projet terminé.



Les espaces permettant de s’aérer l’esprit favorisent la productivité et le bien-être au travail.

Réduction du papier

Enfin, le projet a été l’occasion de s’attaquer aux imposantes piles de papier entassées sur les bureaux et dans les armoires. Du fait de la mise en œuvre du travail nomade, un casier personnel a été mis à la disposition de tous les employés, qui ont été priés de ne pas accumuler d’effets personnels ni de dossiers volumineux. De plus, les équipes ont attribué certains rangements aux différents départements et ont installé des zones de rangements partagés accessibles à tous pour les magazines, les livres, les finitions, etc.

Avant le lancement des travaux, l’équipe projet a organisé des journées « nettoyage », lors desquelles tous les employés étaient invités à vider leurs espaces et à jeter tous les éléments superflus. Ce processus fut un véritable défi pour le département des ressources humaines et celui la finance, qui avaient accumulé de grandes quantités de papier. Ils ont alors entrepris de numériser ce dont ils avaient besoin, d’archiver les documents importants dans les rangements mis à leur disposition et de jeter tout le reste. Résultat : plus de 15 tonnes de papier ont fini dans le broyeur !



3. L’organisation du nouvel espace

« Très audacieux, le concept final reflète la manière dont l’espace peut contribuer à la transformation de la culture d’entreprise. »

PATRICIA KOSZYL | Designer de Steelcase

Comme en témoigne ce projet, le design thinking fait partie de l’ADN de Steelcase. L’équipe de designers interne, dirigée par Patricia Koszyl, a veillé à accorder une place centrale à l’utilisateur tout au long du processus.

S’inspirant des principes de l’urbanisme, elle s’est appuyée sur des concepts familiers et une terminologie couramment utilisée dans les villes espagnoles afin d’apporter une touche d’authenticité à l’espace.

PLAZA



CENTRE



QUARTIERS



ALLÉES



ESPACE LEADERSHIP

Aménagé légèrement à l'écart, l'espace leadership n'en reste pas moins accessible et accueillant, favorisant les interactions informelles entre les dirigeants et l'ensemble des collaborateurs. Ici, les dirigeants ont la possibilité de travailler à un poste individuel au sein de l'open space ou dans de petites enclaves. Ils disposent également d'une grande salle de réunion et d'une zone lounge dédiée aux conversations informelles. Si cet espace a été pensé pour eux, il reste ouvert à tous les employés.



« Les dirigeants doivent soutenir leurs équipes. Notre nouvel espace promeut l'ouverture et encourage les employés à poser des questions. »

TEODOSIO MANZANO | Directeur du marketing & développement produits de Steelcase Espagne & Portugal

Si les dirigeants travaillent à l'extérieur de leur espace dédié la plupart du temps, les équipes ont toujours quelqu'un à qui s'adresser pour répondre à leurs questions.

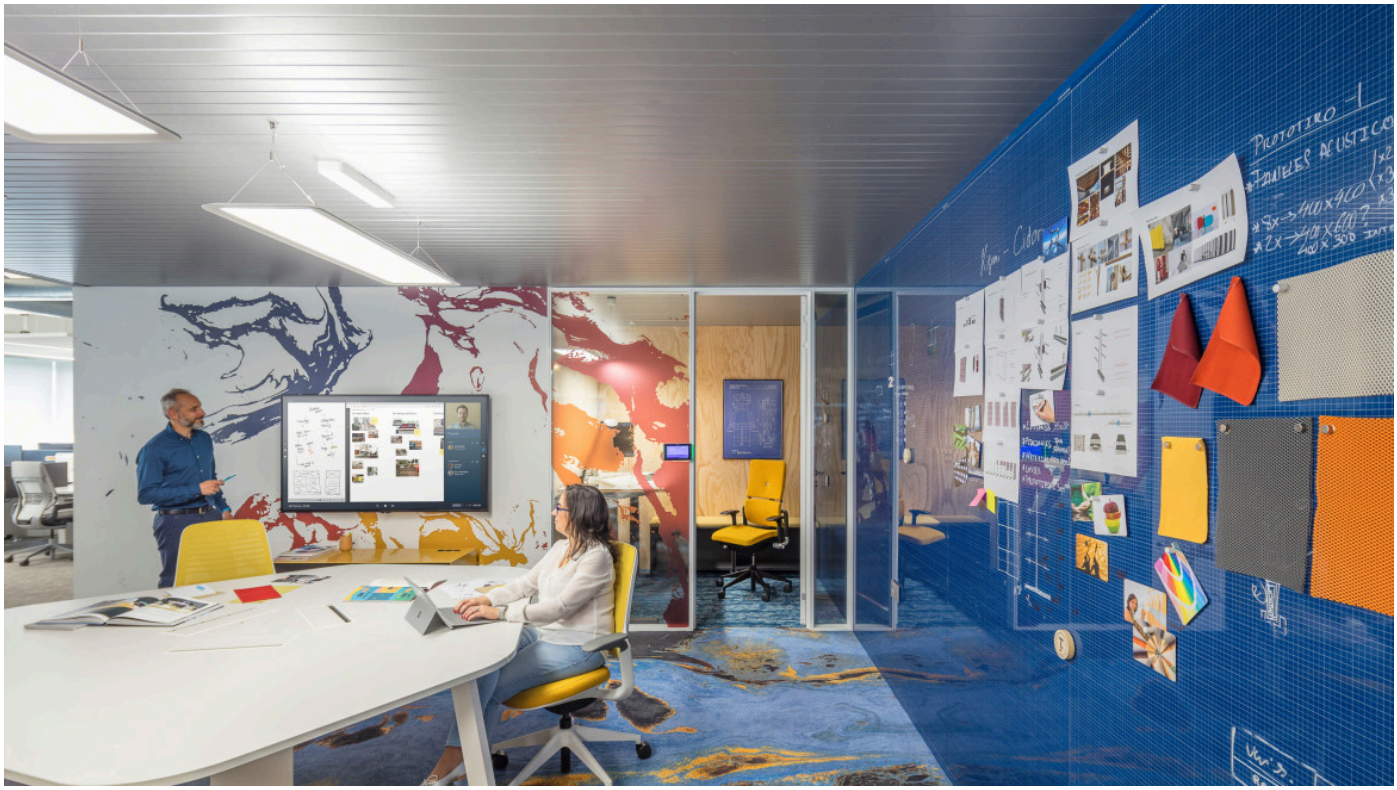
Un espace d'expérimentation

Grâce à une grande diversité de configurations, le WorkLife de Madrid offre une vaste palette de postures, de technologies et d'options d'intimité ainsi qu'un large éventail de couleurs, motifs et finitions. Il constitue aujourd'hui un laboratoire permettant de tester rapidement et facilement de nouvelles idées et solutions. Ainsi, l'équipe explore actuellement les technologies Smart+Connected et utilise les données pour optimiser l'occupation de l'espace. Elle met aussi en œuvre différentes méthodologies agiles en s'inspirant de l'équipe informatique de Steelcase à Grand Rapids..

Elle a désormais les moyens de proposer une expérience client plus authentique que jamais.

« Le nouvel espace accorde une place centrale aux clients et aux employés. Il leur sert de laboratoire pour tester de nouveaux modes de travail. »

GONZALO LORENZO | Directeur des ventes de Steelcase Espagne & Portugal



4. Les résultats

Six mois seulement après l'emménagement, les occupants du nouvel espace constatent déjà des améliorations notables.

« Le fait de pouvoir choisir où travailler incite à collaborer plus souvent avec d'autres départements. Les relations sont plus naturelles et directes, ce qui réduit le nombre d'e-mails échangés. »

MARÍA JOSÉ SACRISTÁN | Manager Order Fulfillment & Distribution de Steelcase Espagne & Portugal

Les employés comme les dirigeants affirment que la collaboration est en plein essor, y compris au sein de chaque équipe. Malgré l'absence d'open spaces dédiés aux différents départements, les liens entre les individus n'ont jamais été aussi étroits. Certains ont adopté des pratiques inspirées de la méthode agile, par exemple de brèves réunions debout leur permettant de faire le point avec leurs collègues et de fixer des priorités. Le travail nomade a permis de développer le réseautage, de nombreux employés échangeant pour la première fois avec des collègues travaillant au WorkLife depuis des années.

« Le fait de pouvoir choisir où travailler incite à collaborer plus souvent avec d'autres départements, souligne Maria José Sacristán, Manager Order Fulfillment & Distribution. Les relations sont plus naturelles et directes, ce qui réduit le nombre d'e-mails échangés. Nous n'avons plus l'impression d'appartenir à des départements différents : nous œuvrons tous ensemble à la réalisation des mêmes objectifs. »

Les dirigeants estiment que cette culture de la collaboration entraîne la mise en œuvre de processus plus efficaces. Ils constatent en outre une amélioration de la prise de décisions, qui accélère l'avancement des projets. Les employés, de leur côté, passent moins de temps à lire leurs e-mails et peuvent résoudre les problèmes plus rapidement.

Tout ceci contribue à une meilleure expérience client, comme en témoigne l'augmentation du nombre de visites. En étant plus proche des clients, l'équipe est en mesure de mieux appréhender leurs besoins et d'y répondre plus efficacement.

« Depuis que nous avons investi notre nouvel espace, il y a six mois, le bien-être des employés et la collaboration se sont renforcés, se réjouit David Martin, directeur des ressources humaines de Steelcase Espagne & Portugal. Nous avons réussi à transformer notre culture d'entreprise : il suffit de passer la porte du WorkLife pour s'en convaincre. »

L'expérience employé a elle aussi connu une évolution positive : les collaborateurs se sentent plus autonomes et n'hésitent plus à s'adonner à des activités extra-professionnelles telles que le jogging, le yoga ou le vélo. L'un d'entre eux affirme même que « travailler au Madrid Plaza est un luxe », soulignant l'impact positif de ce changement sur l'humeur et sur la performance du personnel.

Tout comme le travail agile, le nouvel espace ne sera jamais vraiment terminé : l'équipe a l'intention de tester et de prototyper d'autres idées et solutions. Au sein de ce nouvel environnement, les collaborateurs peuvent s'adapter rapidement à l'évolution du marché et des besoins des clients.

« Nous avons réussi à transformer notre culture d'entreprise : il suffit de passer la porte du WorkLife pour s'en convaincre. »

DAVID MARTIN | Directeur des ressources humaines de Steelcase Espagne & Portugal

Photographe : *Montse Zamorano*
Designers : *Patricia Koszyl, Marta Pita, Luis Güemes and Alicia Serrano*
Architectes : *Maite Sabaté, Jaime Álvarez, Gonzalo Martín, Francisco Antonio González*