

Stratégie globale, succès local

Le courtier en assurance Aon a fait appel à Steelcase pour déployer sa stratégie d'aménagement globale à Rotterdam (Pays-Bas).

 Lire 9 minutes

La mise en œuvre d'une stratégie d'aménagement globale sur plus de 500 sites répartis dans 120 pays représente un défi de taille – défi que le courtier en assurance Aon a décidé de relever. Face à l'évolution des besoins de ses clients, l'entreprise a en effet compris qu'elle devait s'adapter afin de rester dans la course. Souhaitant préciser ses ambitions pour les années à venir, Aon a fait appel à des designers, des architectes et des sociétés immobilières en vue de créer une stratégie d'aménagement globale axée sur la collaboration, le recrutement de jeunes talents et la flexibilité des espaces, censée faciliter les changements d'activités.

Une fois sa feuille de route établie, Aon s'est tournée vers l'équipe Applied Research and Consulting (ARC) de Steelcase afin de déployer le programme sur certains sites, en tenant compte des réalités locales. L'initiative, baptisée « Admirable Project », a débuté dans le centre de Rotterdam (Pays-Bas), à proximité du port.

PRÉPARER L'AVENIR

L'équipe ARC a commencé par réaliser des entretiens et organiser une séance de travail stratégique avec les dirigeants afin de définir les objectifs de l'entreprise. « Nous souhaitons favoriser la collaboration afin de promouvoir l'entraide et le partage des connaissances, indique Marianne Salomons, en charge des services généraux chez Aon. Nous voulions également favoriser les modes de travail créatifs, renforcer l'orientation client et optimiser les services afin de faciliter le travail de nos employés. »

Les utilisateurs ont eux aussi été très impliqués dans le projet. Des sessions de co-création réunissant dirigeants, managers et collaborateurs se sont tenues afin d'évoquer les comportements que le nouvel espace avait vocation à encourager. Ces sessions ont permis de faire émerger certains facteurs – les échanges, la création et le coaching – censés faciliter la conception d'un espace favorisant la communication entre équipes fonctionnelles, la visibilité du travail et la prise de risques.

ÊTES-VOUS PRÊTS ?

L'équipe ARC a aidé Aon à évaluer le degré d'ouverture au changement de l'organisation afin de traduire ses objectifs – notamment en termes de comportements – en concept d'aménagement. Elle a ainsi élaboré trois scénarios différents présentant un niveau de changement croissant pour permettre aux individus d'appréhender les transformations à venir. Il a ensuite été demandé aux dirigeants et aux employés de choisir leur scénario favori.

« Grâce au coaching individuel des dirigeants et à l'évaluation de l'état d'esprit des équipes, l'organisation a été parfaitement préparée à la transformation », détaille Marianne Salomons.

Ces mesures ont révélé un réel enthousiasme pour le projet. Les utilisateurs ont même opté pour des scénarios plus ambitieux que les dirigeants, ce qui a surpris l'équipe ARC. « C'était une intéressante découverte, raconte Annemieke Garskamp, consultante de Steelcase. Cette attitude était le signe d'une réelle adhésion. »

CRÉER UNE CULTURE AXÉE SUR LES INTERACTIONS

Le cabinet d'architectes HofmanDujardin s'est chargé de donner corps à cette vision. Il a ainsi réalisé un aménagement encourageant le partage avec sept postes pour dix personnes. L'environnement comprend différentes zones favorisant divers modes de travail. Le hub central, un espace multifonctionnel à l'atmosphère informelle, contribue à façonner une culture axée sur les interactions. Comme le souligne Marianne Salomons, « il s'agit du principal point de convergence. Les individus peuvent s'y retrouver, travailler et échanger avec leurs collègues et leurs clients. »

La zone fonctionnelle, elle, est dédiée au travail individuel et aux réunions improvisées. Les petites salles fermées offrent un havre de tranquillité où se concentrer, tandis que les bureaux réglables en hauteur assurent le confort des utilisateurs. Enfin, la zone projet est un espace où les équipes peuvent afficher des informations, collaborer et réagencer l'espace en fonction des phases de leur projet.

OCS+, un concessionnaire de Steelcase, a été mis à contribution pour aider les employés à se familiariser avec leur nouvel environnement. « Nous avons installé le mobilier progressivement, précise Meeuwis Van den Hooven, account manager chez OCS+. Après chaque livraison, nous avons organisé des journées de formation afin d'expliquer aux employés comment utiliser les espaces et les postes de travail. »

L'IMPORTANCE DU FEED-BACK

Avec l'aide de l'équipe ARC, les dirigeants et les collaborateurs d'Aon ont conçu un espace de travail à la mesure de leurs ambitions. Le feed-back des utilisateurs, recueilli lors de conversations franches et ouvertes, reflète le succès de l'initiative. « D'après les retours des employés, il est désormais plus facile de partager des connaissances, le nouvel environnement insufflé davantage d'énergie à l'organisation et le hub central est un endroit idéal pour se retrouver entre collègues », résume Marianne Salomons.

Les dirigeants sont également satisfaits. « Les espaces, qui sont aujourd'hui plus lumineux et plus accueillants, favorisent des modes de travail flexibles, efficaces et sains, se réjouit Marc van Nuland, manager pays d'Aon aux Pays-Bas et membre du comité exécutif en EMEA. Notre comité de direction est fier de ce que nous avons accompli. Nos bureaux reflètent l'identité d'Aon, et tout le monde adhère avec enthousiasme à cette nouvelle culture. »

Afin de s'assurer que l'espace de travail demeure performant et continue de répondre aux besoins des utilisateurs, des capteurs ont été installés dans les différentes zones en vue d'analyser leur taux d'occupation. Aon entend également conduire une enquête de motivation annuelle, qui comprendra une section dédiée à l'espace de travail. Ces données quantitatives et qualitatives permettront de comparer la situation avant et après le projet et d'évaluer les progrès réalisés en matière de satisfaction des employés vis-à-vis de leur environnement de travail, d'adéquation entre les comportements constatés et les objectifs fixés et d'efficacité des technologies.

UNE COLLABORATION ÉTENDUE

Le projet a nécessité la participation d'un grand nombre d'acteurs, d'autant qu'Aon a procédé à l'acquisition du courtier néerlandais Unirobe Meeùs Group en cours de route, ajoutant l'intégration de cette entreprise au nombre des objectifs (en plus de la transformation de l'environnement de travail et de la promotion des comportements souhaités). « Le projet a donné naissance à un nouvel Aon, déclare Marianne Salomons. C'est un nouveau départ au sein d'un environnement tourné vers l'avenir. »

Aon a fait appel à YNNO, une société de conseil en conduite du changement, afin d'accompagner le projet. « YNNO nous a aidés à faire évoluer les comportements en renforçant la capacité de changement de l'organisation », indique Marianne Salomons. Les équipes de gestion de projet d'Aon et de CBRE ont également joué un rôle clé dans la mise en œuvre de la transformation, à tel point qu'il a finalement été décidé de déployer celle-ci dans d'autres bureaux d'Aon aux Pays-Bas.

« La collaboration entre tous ces acteurs a été déterminante dans le succès de cette initiative, affirme Annemieke Garskamp. Nous voyons les projets se complexifier à mesure que les organisations s'internationalisent. Un travail collectif impliquant des spécialistes de diverses disciplines est donc primordial. »

Marianne Salomons, elle aussi, attribue la réussite de l'opération aux efforts et à la contribution de tous. « Nous avons développé ensemble le design du site de Rotterdam ainsi que la stratégie d'aménagement d'Aon. Nos collègues ont pu bénéficier de l'accompagnement d'une équipe externe expérimentée tout au long du processus. »

Pour en savoir plus sur le travail de l'équipe Steelcase Applied Research + Consulting (ARC), qui aide les clients à atteindre leurs objectifs organisationnels, rendez-vous [ici](#).