

Chine: comment créer les conditions de l'innovation ?

Créer les Conditions de L'innovation

En Chine, les entreprises se trouvent aujourd'hui à un carrefour entre traditions et nouvelles opportunités : au cours des 5 à 10 prochaines années, 3 millions de P-DG vont en effet devoir confier les rênes des entreprises qu'ils ont fondées à une nouvelle génération de cadres.

Forts de leurs expériences, les P-DG vont devoir transmettre leurs connaissances à une nouvelle génération de dirigeants. Mais pionniers et successeurs savent que les entreprises chinoises font aujourd'hui face à de nouveaux défis : poursuivre leur croissance dans une économie nationale en profonde mutation et sur un marché international très compétitif. Selon une étude de PricewaterhouseCoopers, l'innovation est donc la priorité n° 1 pour 42 % des dirigeants chinois. 54 % des cadres exécutifs du pays sont ainsi directement impliqués dans des projets d'innovation. De plus, Strategy & Global Innovation 100 rapporte qu'entre 2007 et 2015, les entreprises chinoises ont augmenté les dépenses de R&D de plus de 79 %. Il n'est donc pas étonnant que l'innovation soit au coeur du plan stratégique quinquennal rendu public par le gouvernement en octobre 2015. Le mois précédent, cette volonté avait également été clairement affichée au cours de la première visite officielle du président chinois Xi Jinping aux États-Unis quand, accompagné de dirigeants chinois, il avait rencontré les grands patrons de la Silicon Valley.

« Comme leurs homologues du monde entier, les dirigeants chinois poussent leurs entreprises à devenir plus internationales, plus flexibles et plus innovantes », explique Élise Valoe, spécialiste du design chez Steelcase, qui a fait partie d'un groupe d'études ayant visité six villes chinoises pour étudier les bureaux de direction, faire des interviews, observer le quotidien des P-DG et en savoir plus sur la façon dont ils souhaitent travailler dans le futur. Suite à cette étude, Steelcase a organisé un concours invitant des designers venus de toute la Chine à répondre aux besoins des P-DG chinois en développant de nouveaux concepts de bureaux privatifs permettant d'opérer dans des conditions mouvantes et d'encourager l'innovation dans les entreprises (voir p. 72).

PRÉSERVER LES TRADITIONS, METTRE EN AVANT LA MARQUE

Au-delà d'un simple changement de stratégie, une accélération de l'innovation nécessite un meilleur accès à l'information, plus de collaboration et de flexibilité. Mais les P-DG chinois ont conscience qu'acquérir un avantage concurrentiel via l'innovation signifie aussi faire évoluer certaines traditions, notamment dans le domaine des interactions commerciales, où le maintien de l'harmonie et le développement du guanxi, système de relations personnelles qui a longtemps dominé le jeu d'influences de la vie industrielle en Chine, sont essentiels. Bien évidemment, les relations de confiance restent essentielles pour réussir. Mais dans le contexte international actuel, les P-DG ont aussi besoin de nouvelles compétences et de nouvelles technologies, ainsi que de nouveaux outils pour communiquer et collaborer plus rapidement et plus efficacement, en personne comme avec des homologues internationaux qu'ils n'ont peut-être jamais rencontrés physiquement. En réalité, selon l'étude internationale d'IBM sur les P-DG, les dirigeants chinois sont deux fois plus nombreux que leurs homologues européens ou nord-américains à considérer que la dimension internationale est aujourd'hui essentielle pour assurer des fonctions de direction.

Pourtant, comme dans de nombreux pays, les P-DG chinois travaillent souvent dans des bureaux traditionnels conçus pour incarner la marque et le statut hiérarchique sans pour autant répondre à leurs besoins ou aux défis auxquels ils font face aujourd'hui. Selon l'étude de Steelcase, la nouvelle génération de dirigeants remet en question cet état de fait et recherche des environnements professionnels mieux adaptés aux nouveaux modes de travail et encourageant l'innovation.

« Au cours de nos recherches, nous avons observé que les bureaux de direction en Chine sont très luxueux. Ils occupent des superficies importantes pour les réunions avec des clients, explique Élise Valoe. Mais, dans la plupart des espaces que nous avons visités, nous n'avons trouvé que peu d'installations permettant une collaboration efficace avec les équipes dirigeantes physiquement présentes, et encore moins avec des partenaires ou des collègues éloignés. C'est pourtant une dimension clé de l'innovation. »

Aujourd'hui, les P-DG commencent à comprendre que le mobilier traditionnel, un grand bureau de direction ou une immense table de conférence, représente tout autant une contrainte qu'un soutien dans le rôle de dirigeant et de preneur de décisions. Ils comprennent que, sans outil permettant de rendre l'information visible, les réunions dans leurs bureaux se limitent à des conversations sur un canapé ou autour d'une table basse. Ils réalisent qu'ils ont besoin d'une plus grande variété d'installations professionnelles, par exemple d'espaces équipés de tableaux blancs et d'outils numériques pour faciliter le partage d'informations et d'idées de façon rapide et cohérente.

La nouvelle génération de dirigeants chinois passe désormais plus de temps à collaborer de manière créative avec ses équipes et à insuffler une dynamique d'innovation dans ses entreprises : ils ont donc besoin d'installations plus efficaces et plus variées que celles proposées par les espaces traditionnels de direction.

La nouvelle génération de dirigeants chinois passe désormais plus de temps à collaborer de manière créative avec ses équipes et à insuffler une dynamique d'innovation dans ses entreprises : ils ont donc besoin d'installations plus efficaces et plus variées que celles proposées par les espaces traditionnels de direction.

QUATRE DIRECTIONS POUR INTENSIFIER LA PERFORMANCE

Sur la base de ces conclusions, les chercheurs de Steelcase ont identifié plusieurs axes de conception :
Les

Créer de nouvelles façons de développer des relations avec ses clients et ses partenaires.

Les possibilités d'accueil peuvent augmenter la performance des dirigeants en simplifiant les réunions traditionnelles et en intégrant des outils de vidéoconférence pour rester en contact avec les partenaires éloignés. Le P-DG peut ainsi gagner la confiance et le guanxi aussi bien virtuellement que physiquement, tout en limitant le temps consacré aux réunions et à la socialisation.

Concevoir pour la transparence et l'apprentissage.

Pour stimuler l'inspiration et intensifier l'apprentissage, des outils technologiques avancés peuvent être utilisés au cours de sessions intensives de travail en binôme pour offrir des opportunités de collecter des informations et des idées auprès d'experts et de leurs pairs, sans perdre de temps, ni occasionner de dépenses de déplacement.

Encourager la collaboration, la co-création et une communication fluide avec les collaborateurs.

Remplacer ou compléter les emblématiques bureaux de direction avec des installations réduisant les distances entre les P-DG et les autres employés permet des conversations plus informelles et plus constructives. Des outils technologiques intégrés facilitent la collaboration dans les espaces de direction : ils encouragent la participation active et la communication horizontale avec les collaborateurs présents et éloignés, en offrant un accès démocratique aux outils et en permettant aux idées et aux informations de circuler plus librement et plus rapidement.

Renforcer le bien-être et le dynamisme des dirigeants.

Avec des emplois du temps chargés et de plus en plus fragmentés, les P-DG ont besoin de se régénérer pour pouvoir donner le meilleur d'eux-mêmes. Un espace refuge conçu pour permettre une variété de postures et d'activités de régénération peut ainsi remplacer la traditionnelle salle de sieste.

Inventer la prochaine generation de bureaux de direction en Chine

Pour stimuler la réflexion sur les environnements professionnels des jeunes P-DG chinois et développer de nouveaux concepts à partir de ses recherches, Steelcase a organisé un concours de design ayant pour but d'inventer la nouvelle génération d'espaces de direction en Chine.

Au final, 13 contributions ont été évaluées sur une échelle de 100 points, sur des critères comme l'exploitation des recherches dans la réponse apportée aux besoins des usagers ou la créativité générale.

Sélectionner les gagnants n'a pas été une chose facile. Chaque contribution a non seulement mis en oeuvre « une idée nouvelle, mais aussi une réflexion et des solutions innovantes », explique Yao Yingjia, jurée du concours, vice-présidente et directrice de la conception de Lenovo en Chine. Tony Wang, directeur du design de IDEO Chine et juré, ajoute : « Tous les participants ont pris en compte le bien-être du client potentiel, pas seulement au niveau physique, mais aussi dans la façon dont l'espace peut influencer l'état mental. ».

En dépit du caractère unique de chaque contribution, « toutes remettaient en question, via divers aspects, la réflexion conventionnelle concernant les dirigeants, en particulier chinois, souvent pris au piège entre le monde traditionnel de la famille ou du contexte existant de l'entreprise et l'impulsion qu'ils veulent donner à leur entreprise », explique Michael Held, directeur du design pour Steelcase Asie Pacifique et troisième juré de la compétition. « Chaque contribution utilisait des données, des analyses et des éléments de recherches auxquels elle donnait vie à travers un espace et des applications permettant à un P-DG de travailler dans un environnement très concurrentiel tout en reflétant son entreprise et sa propre personnalité. C'est un élément très important des concepts proposés. »

ROBARTS SPACES BEIJING: PREMIÈREPLACE

conception gagnante comprend un tapis roulant intégré au sol pour des promenades côte à côte, une cascade intérieure apaisante et une utilisation stratégique des espaces végétalisés afin d'encourager le mouvement et de ramener la nature à l'intérieur.

La contribution gagnante, celle de Robarts Spaces, à Pékin, montre une compréhension approfondie de la nature changeante des besoins des dirigeants et des installations dans lesquelles la créativité et l'innovation ont le plus de chance de s'exprimer. Parce que des études ont montré que ces éléments encourageaient le mouvement, une cascade intérieure apaisante et l'utilisation stratégique de grandes plantes apportent une dimension naturelle. Les bénéfices professionnels des outils de vidéoconférence sont une autre dimension clé de ce projet. Une aire centrale de collaboration est équipée d'un grand écran haute définition. Sur le mur opposé, une peinture sert de toile de fond aux sessions de vidéoconférence. Des tables à hauteur réglable et un tableau blanc encouragent le mouvement pendant les réunions.

GENSLERSHANGHAI: DEUXIÈME PLACE

Au lieu de murs, Gensler utilise des écrans de verre incurvés et des meubles pour définir de façon spectaculaire des espaces de collaboration, de concentration et de socialisation.

La deuxième place est revenue à Gensler, à Shanghai, qui a proposé un espace évolutif entièrement ouvert. Plutôt que de séparer les zones par des murs, les aires de collaboration, de concentration et de socialisation sont définies par des panneaux de verre incurvés et par le mobilier. Pour les besoins d'intimité, un « cocon » central propose un refuge temporaire pour la méditation et le repos. Faisant le lien entre les cultures professionnelles du passé et du futur, AGIA Group China, à Shanghai, a remporté la troisième place avec un concept conservant des éléments traditionnels tout en mettant l'accent sur l'importance croissante des outils numériques, de la transparence et de la collaboration.

AGIA GROUP CHINA: TROISIÈME PLACE

Cette conception conserve des éléments traditionnels tout en reflétant l'importance croissante de l'intégration de la technologie, de la transparence et des processus plus collaboratifs.

Pour montrer la disponibilité des P-DG, l'entrée principale du bureau propose une installation collaborative, avec un écran en ornements chinois orienté de façon à offrir à la fois ouverture et protection. À l'intérieur, un espace lounge équipé d'outils numériques propose un environnement accueillant pour les discussions informelles, le brainstorming, les conférences téléphoniques et la socialisation. Enfin, le projet inclut une installation pour des réunions formelles et les sessions de vidéoconférence ainsi qu'un espace fermé pour le repos et les conversations privées.

Produits présentés

+Notre entreprise

+Service Clients

+Legal Notices

+Suivez-nous!

+Contactez-nous

Steelcase

© 1996 - 2022 Steelcase Inc. is a global leader in office furniture, interior architecture and space solutions for offices, hospitals and classrooms. Our furniture is inspired by innovative research in workspace design.