

# Le nouveau Q.I.

**L'espace a son importance. C'est lui qui modèle le comportement des individus et sert de tremplin à l'innovation.**

🕒 Lire 36 minutes

## AUGMENTEZ VOTRE QUOTIENT D'INNOVATION

Innover ou mourir. C'est en 1997 que l'auteur d'ouvrages économiques américain Tom Peters a utilisé cette fameuse expression pour la première fois. C'était vrai à l'époque et ça l'est encore plus aujourd'hui. Pour les PDG du monde entier, il est évident que l'innovation est extrêmement importante pour la réussite d'un groupe et elle doit rester une stratégie d'entreprise clé.

Pour dépasser la simple survie et prospérer, les plus grandes entreprises savent que l'innovation permet de mettre l'accélérateur et le cap sur la croissance. D'ailleurs, selon une étude récente de McKinsey, 33 % des dirigeants à travers le monde considèrent « l'innovation de nouveaux produits et services » comme le principal objectif de leur entreprise, pour les trois années à venir. Cependant, selon cette même étude, ils font face à une dure réalité : l'innovation se confronte à des défis permanents, tels que l'intensification de la concurrence mondiale, des priorités à court terme et le besoin de les intégrer dans des objectifs organisationnels clés. C'est pourquoi l'innovation reste fugace et les entreprises leaders cherchent, par tous les moyens, à accroître leur Q.I., c'est-à-dire leur quotient d'innovation.

L'étude récente d'IBM sur les PDG à travers le monde montre que 69 % des dirigeants estiment devoir s'inspirer d'éléments extérieurs pour booster leur innovation. « Les entreprises, tous marchés et industries confondus, s'efforcent de comprendre la notion d'innovation et cherchent à favoriser une nouvelle manière de penser », explique Sara Armbruster, vice-présidente de Steelcase WorkSpace Futures et de la stratégie de l'entreprise. « Les partenaires extérieurs peuvent être le moteur de nouvelles idées, mais les entreprises ont également besoin de créer une culture d'innovation interne. »

## INNOVATION : UNE ACTIVITÉ CONCRÈTE

Lorsqu'une entreprise cherche à accroître son quotient d'innovation, sa plus grande difficulté est davantage une surcharge d'informations qu'un manque de données sur le processus lui-même. Il existe plus de 55 000 livres sur le sujet sur Amazon, rédigés par des gourous en innovation, tels que Clayton Christensen, Chip Heath, Tom Kelley, Larry Keeley et Roger Martin. Ce ne sont pas les articles, les conférenciers, les consultants et les ateliers qui manquent. Rien d'étonnant alors à ce que les dirigeants se sentent dépassés à l'idée de développer la bonne stratégie qui permettra de stimuler leur innovation.

Il y a une surabondance d'informations concernant les raisons de l'innovation, les différents types existants et la manière d'y parvenir ; mais il y a un aspect qui est très souvent ignoré : les lieux où cette innovation se produit.

**«Les idées sont bien plus porteuses lorsqu'on bénéficie d'une équipe hétéroclite non seulement du point de vue professionnel et ethnique mais aussi géographique. »**

« De nombreuses entreprises ignorent la relation qui existe entre l'environnement physique et l'innovation », note S. Armbruster. « Mais l'espace a son importance. C'est lui qui façonne le comportement des gens et sert de tremplin à l'innovation. »

« L'innovation est une activité concrète », note James Ludwig, VP design de Steelcase. « Elle dépend des interactions, de l'exploration et de l'expérimentation humaines. Cela signifie que les espaces qui rassemblent les individus, que ce soit physiquement ou virtuellement, sont décisifs pour les résultats en matière d'innovation. »

Grâce à la synthèse d'études pluridisciplinaires globales sur plus de 15 ans, Steelcase a découvert que l'environnement physique a la capacité de renforcer ou de limiter les interactions humaines, qui sont essentielles à la réussite d'une entreprise.

Idée que partage Sir Ken Robinson, leader mondialement réputé dans le développement de la créativité, de l'innovation et des ressources humaines, dans le domaine de l'éducation et du commerce. Il affirme que la culture est un puissant moteur d'innovation et que chacun au sein de l'entreprise doit être impliqué. « Si vous souhaitez bâtir une culture de l'innovation, il y a certaines conditions à respecter », explique K. Robinson. « La culture d'une entreprise est liée à ses habitudes et à son habitat. Cela implique la création d'un habitat dans lequel les individus ont le sentiment que leurs idées sont bien accueillies, soutenues et récompensées ; et la création d'un environnement physique vecteur de nouvelles idées. »

Les chercheurs, les designers et les professionnels en marketing de Steelcase ont étudié ces habitudes et ces habitats dans une série de recherches approfondies. Ils ont également collaboré avec les groupes de réflexion les plus respectés pour étudier l'innovation, en tant que moteur du XXI<sup>e</sup> siècle, selon plusieurs angles d'approche. En partenariat avec l'Institut Berlage de Rotterdam, ils ont exploré de quelle manière les environnements physiques peuvent renforcer la pensée créative. L'entreprise a également mené des recherches fondamentales dans son centre de développement. Elle a ainsi mis en place tout un éventail de prototypes comportementaux, dans lesquels de vrais espaces de travail étaient construits et les comportements des employés étaient observés et évalués, à l'aide d'une variété de techniques ethnographiques. De plus, l'équipe a pu comparer six mastodontes mondialement connus pour leurs innovations : Apple, Nike, IDE O, l'Institut de design de Stanford, Nokia et Gravity Tank

**« L'espace a son importance. C'est lui qui modèle le comportement des individus et sert de tremplin à l'innovation. »**

L'équipe de Steelcase a étudié une diversité de modèles d'innovation, des projets internes aux partenariats externes. Tout au long de ses diverses explorations, elle a observé que la plupart des entreprises abordaient la question des espaces d'innovation avec le parti pris que les équipes ont besoin de travailler dans le même espace physique. « C'est l'un des points essentiels de nos études. Les autres entreprises s'en tenaient à l'idée que l'innovation ne peut se produire que dans un lieu unique, avec des équipes sur place », note Cherie Johnson, responsable du Design chez Steelcase. « Mais notre expérience chez Steelcase a été tout autre : nous pensons que dans une économie globalisée, les idées sont bien plus porteuses avec une équipe hétéroclite, non seulement du point de vue professionnel et ethnique, mais aussi géographique. Les gens qui rejoignent le processus d'innovation et qui possèdent un bagage culturel diversifié nous apportent un niveau de compréhension des problèmes plus approfondi. »

Les membres de l'équipe ont poursuivi leur étude en remettant en cause l'idée largement répandue selon laquelle l'innovation n'est quasiment possible qu'au sein d'équipes travaillant dans un même lieu. À l'inverse, ils ont acquis la conviction que l'environnement physique peut être conçu de manière à rassembler des équipes internationales et générer des résultats bien meilleurs. « Nous considérons nos équipes internationales comme des nœuds sur un réseau d'innovation », observe Allan Smith, vice-président marketing de Steelcase. « L'environnement physique peut être conçu de manière à optimiser les capacités de chaque nœud, quel que soit son emplacement. » Finalement, un espace de travail conçu dans ce but peut permettre d'accroître les performances des individus, des équipes et des entreprises globalisées et ainsi générer durablement de l'innovation.

## **UN SYSTÈME D'INNOVATION**

Le désir d'innover est universel au sein des entreprises et des industries et, de bien des manières, il est au cœur de nos problématiques actuelles. Une idée importante à laquelle souscrit Steelcase est que l'innovation est un système, et non un processus linéaire. On ne peut pas espérer trouver une bonne idée et la transmettre à une autre équipe, pour qu'elle continue à la propager. L'innovation est davantage comparable à un système adaptatif complexe, itératif et reposant sur des relations et sur certaines modalités. Toutes les pièces de ce système interagissent, parfois de manière imprévisible ; nous considérons l'environnement physique comme un nœud au sein d'un système d'innovation global.

Encourager l'enrichissement mutuel et le partage des idées, et permettre à la réflexion pluridisciplinaire de gagner en visibilité au sein du système, sont des attributs particulièrement importants des espaces d'innovation. Parfois les gens sont exaltés par une découverte ou un projet et sont tellement concentrés sur leur contenu qu'il leur est difficile de prendre du recul et se demander comment ils vont pouvoir les partager, les rendre visibles, et comment ils vont transmettre cette passion et cette exaltation à d'autres. Car quelle que soit l'importance de ces idées, si l'on ne parvient pas à interagir avec le système, à communiquer sur ce sujet et à aider d'autres personnes à s'y impliquer, alors toute innovation sera étouffée dans l'œuf.

Pour qu'un système innovant puisse prospérer, les gens doivent évoluer et s'immerger dans leurs propres données. C'est pourquoi nous avons créé des espaces qui permettent aux individus, non seulement d'accéder agréablement et facilement à leurs propres données, mais aussi à celles des autres, autour d'eux. Tout système étant potentiellement imprévisible, il est impossible de prédire les lieux où les connexions se produiront. De même, lorsqu'une personne est réellement intéressée par un sujet d'étude, il est difficile de savoir si elle provoquera une étincelle dans l'esprit d'un autre individu, venant d'une autre discipline et travaillant sur un sujet totalement différent. C'est peut-être paradoxal, mais nous souhaitons concevoir des espaces précisément pour provoquer des heureux hasards, des interactions non voulues, afin que les employés puissent partager leurs recherches et découvrir celles de ceux qui les entourent.

Beaucoup d'entreprises luttent pour découvrir comment réunir les bonnes personnes, au sein de leur processus d'innovation. Nous partons du principe qu'un système est plus sain lorsqu'il est diversifié, c'est pourquoi nous nous engageons à rassembler les équipes internationales dans des espaces équipés de technologies axées sur l'humain, capables de réduire les distances. Toutes les diversités sont importantes, qu'elles soient sexuelle, ethnique ou professionnelle. Cependant, la diversité géographique permet aux équipes de toucher à une plus grande variété d'expériences et de connaissances. Ce qui, en bout de chaîne, contribue à renforcer le système d'innovation et à le préparer face à un monde en perpétuel changement.

## **LES CONNAISSANCES ACQUISES SUR L'INNOVATION**

Dans la synthèse de ses recherches, l'équipe de Steelcase a identifié cinq principes dominants concernant la nature physique de l'innovation et les comportements humains susceptibles de la favoriser :

L'innovation est le résultat direct de la collaboration créative. La collaboration créative consiste à produire un élément nouveau (une innovation) et nécessite une équipe pluridisciplinaire, riche de différents acquis et expériences et dont la fonction économique est de générer de nouvelles idées, de nouvelles technologies ou des contenus créatifs. Les interactions humaines encouragent la collaboration créative et l'environnement physique a le pouvoir d'accroître et d'intensifier ces interactions, de les rendre plus précieuses encore.

« La collaboration créative est un processus de haut niveau qui favorise l'innovation ; et qui dit collaboration, dit élaboration d'une vision commune », explique Frank Graziano, membre de l'équipe Steelcase qui étudie la question de l'innovation.

En somme, l'innovation implique un apprentissage, qui est un processus principalement social. Les gens apprennent en travaillant ensemble, grâce à une diversité d'aptitudes, et la création conjointe de nouveaux éléments représente la forme d'apprentissage et de collaboration la plus aboutie.

Pour qu'il y ait innovation, il faut relier sociologie et nouvelles technologies. Les nouvelles technologies peuvent façonner nos modes de travail, de manière considérable, car ce sont des vecteurs d'informations et de connaissances. Lorsqu'elles sont discrètes et intuitives, elles permettent aux individus de partager des informations de manière égalitaire et démocratique, renforcent la transparence et permettent aux utilisateurs de se comprendre plus rapidement.

« Par le passé, nous considérions les nouvelles technologies comme un moyen de nous libérer du travail, pour profiter davantage de notre temps libre », explique J. Ludwig. « Mais aujourd'hui, au lieu de nous libérer du travail, elles nous libèrent pour le travail. Elles permettent aux gens d'être plus productifs et d'avoir l'esprit suffisamment libre pour réfléchir aux questions fondamentales. »

L'innovation est un sport d'équipe, qui nécessite, paradoxalement, un travail de concentration individuelle pour alimenter la créativité collective. Les entreprises sont tellement axées sur l'aspect social de l'innovation, qu'elles en oublient parfois le pouvoir du travail individuel et de la concentration. Pour être en mesure d'apporter une contribution solide à une équipe, les individus ont besoin de temps et d'un espace dédié, afin de réfléchir et de laisser aux idées le temps de mûrir. Les environnements physiques qui favorisent l'innovation respectent un certain équilibre entre les espaces collectifs, qui soutiennent une collaboration créative et des espaces individuels pour la concentration.

« Lorsque nous avons commencé à comprendre le processus de la collaboration, il nous est apparu clair que la réflexion et la collaboration sont codépendantes », explique F. Graziano.

Aujourd'hui, la collaboration est à la fois physique et virtuelle. Pour pouvoir tirer pleinement profit des divers vécus et expériences d'une équipe travaillant à distance, les interactions doivent avoir lieu en temps réel, afin que les membres soient les plus impliqués et les plus productifs possible. Il ne s'agit pas simplement de faire circuler un projet entre différents fuseaux horaires, pour tirer avantage des décalages horaires et faire progresser le travail plus rapidement. La collaboration créative nécessite de la confiance, qui s'instaure lorsque les membres d'une équipe travaillent ensemble, en temps réel. Le défi consiste à éliminer les « disparités de présence », c'est-à-dire les moments où la communication et la collaboration déclinent, pendant les appels en conférence ou lors de vidéoconférences mal conçues.

La collaboration créative a lieu dans les petits groupes. Elle se produit souvent dans des sous-ensembles d'un grand groupe, entre deux ou trois personnes. Cependant, même l'équipe au complet se doit d'être gérée sérieusement. L'astuce consiste à rassembler les bonnes compétences et à créer un sentiment d'appartenance au sein de l'équipe, sans la surcharger.

« Il faut parvenir à un juste équilibre entre diversité et étendue. Il est certes important de bénéficier d'un ensemble d'expériences et d'aptitudes variées, mais les équipes qui sont trop grandes étouffent sous le poids de leur propre complexité », explique F. Graziano. « Nous estimons qu'une équipe idéale est composée de 6 à 8 personnes et nous sommes fermement convaincus de la puissance des binômes et des trinômes. Nous encourageons un maximum de diversité, à une petite échelle. »

## DES CHEMINÉES AUX IDÉES

Après des années de recherche approfondie, Steelcase s'est lancé dans la création de son propre centre d'innovation. S. Armbruster et ses collègues J. Ludwig et A. Smith ont accueilli leurs équipes dans une ancienne fabrique, entièrement reconçue pour refléter les connaissances qu'ils ont acquises au cours de leurs recherches.

La réutilisation et le réaménagement d'une usine sous-exploitée sont une métaphore des changements auxquels Steelcase et d'autres industries traditionnelles ont fait face. « Au cours de la révolution industrielle, l'une des fiertés des entreprises se mesurait au nombre de cheminées s'élevant sur le toit de leurs bâtiments. Aujourd'hui, elle se mesure au nombre de nouvelles idées produites », précise J. Ludwig. « Quelle ironie qu'une innovation industrielle ait libéré cet espace pour un tout autre type d'innovation. »

La création du nouveau centre d'innovation a été motivée par le besoin de l'entreprise de faire face, avec efficacité, à la concurrence qui sévit dans notre monde interconnecté et interdépendant. « Comme toute industrie mature, nous sommes contraints, par notre activité, d'accélérer le processus d'innovation », explique A. Smith. « Nous devons générer davantage d'idées créatives, en un temps record, et les concrétiser très vite commercialement. Nous sommes arrivés à la conclusion que nous avons besoin d'une destination favorisant les comportements liés à une culture de l'innovation et intégrant le recrutement des meilleurs talents. »

**« Nous avons besoin d'un espace qui soutienne les comportements liés à une culture de l'innovation. »**

« Nous avons tout récemment célébré notre 100ème anniversaire », explique J. Ludwig « et nous nous sommes demandé quels seront les paramètres de l'innovation au cours des 100 prochaines années. »

« L'innovation est une stratégie intimement liée à notre cœur de métier », ajoute S. Armbruster. « Nous demandons à nos collaborateurs de privilégier les comportements générateurs d'innovation, ce qui n'est pas une simple affaire, surtout dans une entreprise internationale, où les équipes qui doivent collaborer ne sont pas basées au même endroit. Il est important de trouver un juste équilibre entre l'aspect social de l'innovation et ses aspects spatiaux et informationnels. D'une superficie de plus de 30 000 mètres carrés, le centre accueille 267 personnes, au siège international de l'entreprise, à Grand Rapids, dans le Michigan. Il sert également aux équipes disséminées aux quatre coins du globe. « Une autre stratégie commerciale clé consiste à renforcer notre présence internationale, ce qui implique d'exploiter nos talents à travers le monde. Nous avons besoin que nos espaces permettent à nos équipes à distance de collaborer en temps réel », ajoute A. Smith.

---

## THE STEELCASE INNOVATION CENTER

---

## **ESPACE DÉDIÉ AUX EXPERTS**

Les postes de travail intégrant des benches fournissent aux ingénieurs un espace commun, dont la plupart sont affectés à plusieurs équipes de projets. Le fait de bénéficier d'un cadre où l'on peut facilement échanger des informations techniques et des connaissances avec d'autres collaborateurs de même profession, permet aux employés une exploration plus approfondie de leur savoir-faire réciproque ; ce qui accroît les chances d'appliquer, à grande échelle, les connaissances spécialisées, à travers différents projets, dans diverses catégories de produits.

## **ESPACES DE DÉCISION**

Les équipes de design et de marketing disposent chacune d'un espace de décision, qui fonctionne de la même manière qu'un club-house. Il s'agit d'un lieu partagé, intime, pour rencontrer des collaborateurs et conserver les informations spécifiques à chaque discipline. Ces pièces sont bien équipées, avec des tableaux, des espaces d'affichage et des outils de vidéoconférence.

## **ESPACES NOMADES ET ENCLAVES**

Les espaces ouverts et les 16 enclaves fermées, tous commodément placés à proximité des salles projets, fournissent des zones individuelles ou pour de petits groupes, loin de l'activité des salles projets. Chaque enclave est équipée de matériel de vidéoconférence, de chat en ligne et de partage de fichiers numériques, pour la collaboration. Le prototype comportemental prouve que les enclaves non-équipées de ces outils ne sont pas utilisées.

## **ESPACE DE RECHERCHES ET SALLE DE PROTOTYPAGE**

L'itération rapide d'idées étant fondamentale à l'innovation, les zones de prototypage des produits sont à proximité immédiate de l'espace de recherches et sont visibles via des parois vitrées. C'est là que les concepts initiaux sont rapidement esquissés. Dans la salle de prototypage adjacente, les idées sont traduites en modèles. La transparence et la proximité aident les équipes à développer un sentiment de confiance et une harmonie, dès le début d'un projet.

## **ESPACES INTERACTIFS**

Des salles fermées, séparées, juste à l'extérieur du centre d'innovation, permettent aux équipes d'accueillir des partenaires extérieurs, des clients et des designers, et de s'impliquer ensemble dans le processus d'innovation. Cela permet d'incuber les idées à l'intérieur du centre d'innovation puis de les partager avec l'extérieur, au moment le plus opportun. Ces espaces peuvent être configurés pour prendre en charge tout un éventail d'expériences. Ces salles disposent également de matériel de vidéoconférence, pour assurer la présence virtuelle des équipes à distance.

## **ENTRÉE DES SALLES PROJETS**

Les entrées des salles projets servent d'espaces de rassemblement et d'interaction, où les employés, seuls ou en petit groupe, peuvent s'échapper pour effectuer un travail de concentration, tout en restant visuellement accessibles. Un écran large intégré à chaque entrée des salles projets fournit un flux continu de données sur le projet, de sorte que chacun puisse se familiariser rapidement avec le sujet, avant d'entrer dans la salle.

## **ESPACE CAFÉ**

Les échanges informels et le repos font partie des priorités de cette vaste zone collective qui permet aux employés de recharger leur batterie et de discuter en toute décontraction. Qu'il serve de lieu de discussion entre collègues ou de repos et de réflexion, cet espace est une réponse à la dimension humaine du travail, et notamment à l'importance d'instaurer de la confiance entre les individus, qui est indispensable pour une collaboration fructueuse. Les employés peuvent profiter des bienfaits de chaque saison, soit près de la cheminée en hiver, soit en terrasse à proximité, pendant l'été. Les membres d'équipes travaillant à distance peuvent se joindre à la conversation via la téléprésence sur les tables hautes.

## **LABOS**

Tandis que les équipes assignées aux salles projets changent par roulement à chaque fin de projet, trois zones spécialisées au sein de cet espace sont en permanence affectées aux personnes qui travaillent comme consultants pour les équipes de projets, sans exclusivité entre ces équipes. Tout un éventail de mobiliers au sein de chaque zone permet aux individus d'adopter une diversité de positions et de processus de travail.

Les membres de l'équipe WorkSpace Futures de Steelcase utilisent quotidiennement la téléprésence dans le laboratoire d'idées, pour collaborer avec leurs collègues partout dans le monde.

## **UNE COLLABORATION GLOBALE POUR EFFACER LES DISTANCES.**

Pour stimuler la croissance et tirer parti de la puissance d'une entreprise globalisée, l'équipe devait impérativement parvenir à de nouvelles méthodes de travail. Steelcase savait qu'elle pouvait développer des idées plus innovantes, à condition de faire appel à un groupe de penseurs diversifiés, issus du monde entier. Dans ce nouveau centre d'innovation, il convenait de considérer les besoins des employés qui se joignaient par des moyens virtuels à l'équipe, et essayer de limiter ou de supprimer toute disparité entre les individus. Il fallait également mener une réflexion sur l'ensemble des éléments clés nécessaires à une collaboration créative à l'échelle globale : des systèmes informatiques à la culture organisationnelle.

**« I I nous fallait effacer les distances. »**



« Nous avons abordé le projet du point de vue de l'utilisateur, en nous interrogeant sur les éléments dont nous avons besoin, en tant qu'entreprise, pour innover », explique Patricia Kammer, l'un des chercheurs travaillant sur le projet. « La principale question était de savoir comment concevoir l'espace de manière à encourager l'enrichissement mutuel et le partage des idées et rendre la réflexion visible à travers différentes disciplines. »

Dès le départ, ce projet était destiné à connecter les éléments de notre réseau mondial. Ce nouvel espace n'allait être qu'un nœud au sein d'un réseau plus large », explique P. Kammer. « Il nous fallait effacer les distances. »

Aujourd'hui, 75 % des projets de développement de produits de Steelcase sont globalisés, avec des studios de design en Europe, en Asie et en Amérique du Nord, et avec des partenaires externes. John Small, directeur du Design de Steelcase pour l'Europe, et John Hamilton, directeur du Design de Steelcase pour l'Asie Pacifique, dirigent des équipes internationales ; les membres, qu'ils soient français, allemands, espagnols, américains et chinois, collaborent ensemble ainsi qu'avec les équipes de recherche et de marketing. Il est important de rassembler virtuellement tous les membres d'une équipe de projet « dans une même salle », chaque fois que cela s'avère nécessaire, note J. Small. Les échanges entre les membres permettent également d'accroître la probabilité que les individus se contactent directement pour résoudre des problèmes. Ils sont en contact quotidiennement via la téléprésence, ainsi que d'autres outils techniques de collaboration. « Il ne faut pas que la distance constitue un obstacle », ajoute J. Hamilton

Les espaces de collaboration ouverts (à proximité des espaces dédiés aux experts) sont entièrement équipés de tableaux et d'outils technologiques, tels que media:scape, qui permettent aux membres de l'équipe de conception industrielle de se connecter et de collaborer plus efficacement.

## **UNE DIVERSITÉ DE LIEUX, DE POSITIONS ET D'ATTITUDES**

Le nouveau centre d'innovation met tout un éventail d'espaces à la disposition des individus, qui peuvent les sélectionner en fonction du type de travail qu'elles doivent effectuer dans la journée. Elles sont encouragées à se déplacer au sein de l'espace, plutôt que de rester statiques. Tout est transparent : les parois vitrées permettent aux employés de voir la progression de leurs idées, du simple concept à la réalité. Les murs représentent désormais une nouvelle surface de travail ; les informations sont exposées sur des plans verticaux, où elles sont visibles par tous. Les zones de repos, intérieures et extérieures, permettent aux employés de s'évader sans quitter les lieux. L'espace leur communique l'idée qu'il est acceptable pour eux de rester debout, de se pencher, de se pencher, de s'allonger ou de travailler dans n'importe quelle autre position qui leur semble confortable et qui leur permet de conserver leur niveau d'énergie et d'attention. L'environnement encourage les individus à explorer l'inconnu.

Les postes de travail dans l'espace dédié aux experts permettent d'échanger facilement des informations et des connaissances techniques.

« Nous voulions disposer d'un lieu où nous pouvions construire et détruire librement », affirme J. Ludwig, à demi ironique. « Notre objectif était de passer du stade des idées, sur nos écrans d'ordinateurs, au stade des prototypes, le plus rapidement possible. La conception est un processus très matériel. »

« Nous ne voulons pas figer l'espace », explique, C. Johnson, dont l'équipe de design a travaillé en partenariat avec le groupe Shimoda Design pour l'architecture intérieure. « Les contraintes de changement apparaissent avec le temps. Il s'agit d'une architecture simple qui permet aux utilisateurs d'accéder à la lumière naturelle, de bénéficier de vues sur l'extérieur et d'un plancher surélevé, avec une alimentation électrique et une ventilation sous le plancher. Il s'agit d'un sol simple, conçu pour évoluer, afin que nous puissions l'adapter, avec le temps, et permettre au bâtiment de se transformer, en fonction de son utilisation. »

L'espace nomade offre, à la fois aux individus et aux petits groupes, une zone pour s'extraire de l'activité des salles projets.

16 enclaves au total ont été installées à proximité des salles projets. Elles sont équipées d'outils de vidéoconférence, de chat en ligne et de partage de fichiers numériques, pour permettre la collaboration entre les membres d'une équipe.

## **ESPACES POUR LES ÉQUIPES PROJETS**

Dans sa réflexion sur la meilleure prise en charge possible d'une culture de l'innovation, l'équipe a dû reconcevoir l'un de ses principes et passer de l'idée d'espaces pour les individus à celle d'espaces pour les équipes projets. Cela signifie qu'elle devait se concentrer sur les lieux capables de soutenir le travail d'équipe, avec d'un côté, des entrées de salles projets, pour les individus et les petits groupes, et de l'autre, des espaces annexes, où les projets pouvaient passer du stade de conception à celui de réalisation. 40 % de l'ensemble de la superficie étaient alloués aux salles projets, qui sont au cœur du centre, et que les équipes de développement de produits considèrent comme leur espace dédié.

Ces salles ont été soigneusement conçues pour soutenir les membres des équipes à distance, ainsi que ceux physiquement présents. « Pendant la phase de prototypage comportemental, nous avons constaté que les individus ont tendance à se conduire de manière formelle et rigide pendant les réunions intégrant la téléprésence. Ils sont assis avec le dos très droit, presque immobiles, comme s'ils présentaient le journal télévisé », explique Ritu Bajaj, chercheur chez Steelcase. « Le fait de proposer toute une variété d'applications et de services dans la salle, tels qu'un coin café ou des espaces de détente, permet d'encourager le caractère informel des échanges, ce qui optimise grandement les expériences collaboratives. »

La zone d'entrée des salles projets sert d'espace de rassemblement et d'interaction pour les membres de l'équipe de projets technologiques. Les écrans projettent des flux constants de données sur le projet en cours

Chaque salle est équipée d'outils de vidéoconférence, avec plusieurs écrans, de sorte que les gens puissent échanger et partager leurs contenus. Les salles peuvent prendre en charge plusieurs configurations et affichages, notamment des gros plans et des échanges à deux, qui permettent de communiquer clairement les gestes et les expressions du visage, en améliorant la compréhension mutuelle et la sensibilisation contextuelle. L'agencement des salles permet de s'assurer que chacun des participants reste visible pendant les vidéoconférences, tandis que les haut-parleurs fixés au plafond garantissent la clarté audio des échanges. Il existe également des zones où les employés peuvent s'éclipser de la collaboration active, mais se tenir à proximité, pour la rejoindre en cas de besoin.

Les salles projets se déclinent en plusieurs tailles : petite, moyenne et grande. Les recherches confirment que les petites équipes ne parviennent pas à travailler efficacement dans de grandes salles ; en effet, la distance est trop grande entre les individus et les murs. Cela représente un problème, car le plan vertical est un élément capital pour la communication et l'affichage d'informations. La présence constante des informations, qu'elles soient analogiques ou numériques, simplifie leur compréhension et crée une mémoire de groupe, ce qui est crucial.

Le centre d'innovation comporte 13 salles projets de tailles différentes. Chaque salle projets est un espace élégant, qui intègre, en toute harmonie, une architecture, du mobilier et les nouvelles technologies, afin d'accueillir à la fois les participants sur place et ceux à distance. Le plan vertical est équipé d'outils technologiques prenant en charge les grands écrans plats, de sorte que tous les membres d'une équipe puissent facilement voir les contenus et y accéder.

Comme les membres des équipes stockaient de plus en plus d'informations sur de petits appareils mobiles, le plan vertical devait évoluer vers un espace capable d'héberger de nouvelles technologies ; l'objectif étant qu'il puisse supporter des écrans larges et rassembler les équipes autour d'un même contenu, pour une compréhension et une exploitation communes des informations. Lorsque les équipes travaillent à une telle proximité des plans verticaux, l'isolement acoustique devient capital. Et à mesure que de nouveaux projets étaient réalisés et de nouvelles équipes se formaient, il était important de pouvoir reconfigurer les plans verticaux, en fonction de la taille de l'espace.

Tous les espaces permettent une grande diversité de mouvements (debout, détente, perché, en marche). ce qui est très important lors des très longues sessions de téléprésence, qui peuvent être éreintantes. Les chercheurs de Steelcase ont observé un trouble courant chez les équipes travaillant à distance : la « fatigue audiovisuelle ». Ils ont découvert que les espaces qui encouragent le mouvement et une diversité de positions peuvent limiter ce type de fatigue.

L'espace annexe fournit une zone où chaque projet passe du stade de concept à celui de réalisation.

Il existe autant de modes de travail que d'équipes, c'est pourquoi nous donnons à chacune la possibilité de choisir parmi une variété de mobiliers, lorsqu'elles intègrent une salle. Elles peuvent ainsi configurer leur espace selon leurs activités, leurs préférences et leurs outils, en mettant en avant leurs processus et en s'appropriant l'espace, le temps d'un projet. Les salles étant des zones extensibles, en constante évolution, chaque équipe a la liberté de les modifier, selon ses préférences, lorsqu'elle prend possession des lieux.

Les designers aiment penser avec leurs mains, c'est pourquoi les prototypes occupent une place de choix dans le centre d'innovation. Les prototypes donnent véritablement chair aux idées, par conséquent chaque salle projets dispose de suffisamment d'espace pour exposer des pièces ou des modèles entiers, les stocker et en discuter. Ainsi, les équipes peuvent librement manipuler les objets pour faire progresser leurs idées.

« Nous avons vu des espaces projets tellement vides, qu'ils décourageaient littéralement toute créativité. « L'innovation via la collaboration créative, lorsqu'elle est réalisée de manière authentique, est un processus visuellement et socialement désordonné. »

**« Le design intelligent du centre d'innovation évoluera, en fonction des employés qui vivront et travailleront dans ce nouvel espace, et des nouvelles technologies qui émergeront. »**

---

CHERIE JOHNSON | responsable du Design

## UN PROCESSUS ITÉRATIF

Le centre d'innovation, comme tout espace Steelcase, est un prototype vivant. L'entreprise y applique ses idées les plus récentes, détecte les éventuels dysfonctionnements et peut modifier l'espace en conséquence. Il est conçu pour assurer la réitération et l'apprentissage, qui sont essentiels à toute innovation. Dans les années à venir, le design intelligent du centre d'innovation évoluera, en fonction des employés qui vivront et travailleront dans ce nouvel espace, et des nouvelles technologies qui émergeront.

Cependant, un principe restera constant, quelle que soit l'évolution des concepts : l'innovation dépend des interactions humaines. L'environnement physique a la capacité d'intensifier ces interactions, qui sont essentielles à l'innovation. Il sera de plus en plus mondialisé, à mesure que les distances s'évaporeront. Les espaces serviront de lieu de regroupement de la stratégie, de la marque et de la culture d'une entreprise. Ils les rendront concrètes et accessibles aux yeux des employés. Les espaces conçus dans cet objectif peuvent contribuer à accroître les performances des individus, des équipes et de toute l'entreprise.

## **7 HABITUDES EN MATIÈRE D'INNOVATION**

Dans la perspective de leur déménagement au sein du nouveau centre d'innovation de Steelcase, une équipe pluridisciplinaire a rédigé un manifeste pour les nouveaux résidents. L'objectif : accélérer la transition du stade de la conception à celui de l'innovation.

### **1. POSEZ LES QUESTIONS PRIMORDIALES**

Posez les questions importantes, puis commencez à défricher. Cela peut être intimidant de travailler en terrain inconnu, sans savoir quelles voies suivre et sans connaître les bonnes ou les mauvaises réponses. Mais il faut accepter cette part d'incertitude dans notre processus de travail. Remettez en doute vos suppositions et n'ayez pas peur de poser des questions farfelues ou plus subtiles, puis explorez ces interrogations en les répartissant en plusieurs voies ciblées.

### **2. SOYEZ OBSERVATEUR, SACHEZ ÉCOUTER ET APPRENDRE**

Nous explorons tous de nouvelles idées et nous devons repousser les limites de nos connaissances pour pouvoir conquérir de nouveaux territoires. Par conséquent, retroussez vos manches, n'ayez pas peur de vous salir, ni de vous aventurer dans l'inconnu ! En explorant de vastes domaines rapidement, vous pourrez découvrir des opportunités fascinantes que vous exploiterez ultérieurement.

### **3. DÉVOILEZ VOS IDÉES AU GRAND JOUR**

Ne gardez pas vos idées pour vous, dévoilez-les au grand jour ! Écrivez-les, griffonnez-les, construisez-les, mettez les à l'épreuve, faites-en une vidéo ; bref réalisez tout ce qui vous vient à l'esprit. Les idées ne sont utiles que si elles peuvent être partagées, évaluées et exploitées par les autres. Si vous avez des difficultés à exprimer ou à visualiser vos idées, faites équipe avec un collègue qui pourra les communiquer ouvertement pour vous.

### **4. PARTAGEZ ET CO-CRÉEZ**

Allez vers les autres, établissez des connexions et des relations fructueuses, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'inspiration, les opportunités et les partenariats peuvent voir le jour n'importe où ; ils nourrissent votre appétit intellectuel et vous aide à bâtir une communauté plus dynamique. N'hésitez pas à être provocateur et à lancer des discussions qui vous semblent intéressantes. Invitez des personnes ayant des opinions différentes dans la conversation. N'ayez pas peur des mélanges, les meilleures idées viennent généralement de là où on ne les attend pas.

### **5. PARTICIPEZ À LA RÉUSSITE DES AUTRES**

Votre réussite se mesure en grande partie à votre capacité à aider les autres à réussir. Construisez autour de vous un environnement respectueux, où règne la confiance. Reconnaissez les efforts faits par vos collègues, encouragez-les à s'investir et exploitez leurs idées. Mettez en avant la notion de courage et créez, pour les personnes de votre entourage, davantage d'occasions de briller.

### **6. SOYEZ OPTIMISTE**

L'enthousiasme est contagieux. Nous partageons tous un optimisme inné dans notre travail. Nos efforts collectifs créent des solutions qui peuvent améliorer la vie des gens et contribuer à un environnement plus sain. Ne lésinez pas sur l'enthousiasme et écoutez les critiques constructives, car ce sont elles qui permettent de consolider les idées. Vous gagnerez ainsi l'engouement d'autres personnes pour le projet auquel vous collaborez.

## **7. ÉCHOUÉZ PLUS VITE POUR RÉUSSIR PLUS RAPIDEMENT**

Apprenez. Echouez. Recommencez. N'attendez pas pour repartir et n'espérez pas réussir du premier coup. Même si cela ne fonctionne pas comme vous le souhaitez, vous aurez appris quelque chose. Le prototypage rapide permet d'enrichir progressivement votre connaissance du problème en cours, élément par élément. Et plus vous essaieriez, plus vous apprendrez vite !