

Le nouvel espace agile de VodafoneZiggo

L'entreprise de télécommunications et de divertissement a créé aux Pays-Bas un nouvel espace de travail promouvant la méthode et la culture agiles.

🕒 Lire 6 minutes

VodafoneZiggo se décrit comme le moteur de la numérisation néerlandaise. Proposant des services de communication et de divertissement fixes et mobiles aux particuliers et aux entreprises, l'opérateur nourrit l'ambition de bâtir le « réseau du futur ». VodafoneZiggo est issu de la fusion réalisée en 2016 entre Vodafone, l'une des plus importantes sociétés de télécommunications au monde, et Ziggo, un fournisseur d'accès à Internet et de services télévisuels. À l'automne 2018, la joint venture a transféré son siège social dans de nouveaux locaux à Utrecht afin de regrouper plusieurs bureaux sur un même site.

Michelle Siau, la coach en transformation agile de VodafoneZiggo, a profité de ce déménagement pour promouvoir les processus et la culture agiles de l'entreprise à travers le nouvel espace de travail. Ce dernier a été créé par Steelcase en partenariat avec VodafoneZiggo, Res & Smit et OCS+Steelcase. L'équipe 360 a pu le visiter environ six mois après l'installation. Nous nous sommes entretenus avec Michelle Siau afin d'en savoir plus sur le mode de travail des collaborateurs et sur l'impact de cet espace sur la numérisation.

360° : Ce déménagement vous offre l'occasion d'encourager de nouveaux comportements et de transformer la culture d'entreprise. Quels étaient vos objectifs en termes d'agilité ?

MS : Pour que la méthode agile fonctionne, il est indispensable que les équipes puissent se réunir et interagir. Aujourd'hui, nous ne formons plus qu'une seule entreprise et l'ensemble des employés sont rassemblés sur un même site, où ils peuvent collaborer et partager leurs connaissances. La méthode agile nous permet d'afficher nos idées et de segmenter les grands projets en plusieurs étapes clairement définies. Tous les matins, nous nous retrouvons brièvement pour faire le point sur le programme de la journée et évoquer les obstacles auxquels nous sommes confrontés. Nous disposons d'espaces dédiés dans lesquels nous pouvons nous asseoir pour discuter, tenir des ateliers ou recevoir des collègues. Les progrès de l'équipe sont visibles par tous, et chacun peut formuler des suggestions ou proposer sa contribution.

360° : Quelle est votre définition de l'agilité ?

MS : La méthode agile consiste avant tout à faire preuve de bon sens. Nous devons nous demander si notre mode de fonctionnement nous permettra d'atteindre nos objectifs, et dans le cas contraire, nous devons le remettre en question. Cette capacité d'adaptation est le fondement de l'agilité. Si les outils et les processus ne permettent pas aux individus ni aux équipes d'exceller, il est indispensable d'en changer.

360° : Vous travaillez avec des personnes à différents niveaux de responsabilités afin de comprendre ce qui les motive et les aide à affronter le changement. En tant que coach agile, quelle est votre principale source de satisfaction ?

Michelle Siau : Je suis comblée lorsque les collaborateurs se sentent suffisamment à l'aise et en confiance au sein de leur espace de travail pour se montrer tels qu'ils sont et donner le meilleur d'eux-mêmes. Une fois libérés des obstacles liés à la culture d'entreprise ou à l'environnement, ils peuvent mettre leurs compétences au service de l'innovation. Plus rien ne les arrête !

360° : Comment incitez-vous les employés non seulement à mettre en œuvre la méthode agile, mais aussi à devenir agiles dans leur manière de travailler et de penser ?

MS : Il ne s'agit pas de changer les individus. En revanche, les équipes peuvent être amenées à repenser leur façon de collaborer dès lors qu'elles se posent les bonnes questions. Ce sont leurs motivations qui déterminent leur attitude face au changement. La plupart des individus veulent avant tout que leur travail soit vraiment utile, qu'il ait un sens. Leur titre ou leur fonction est secondaire. Il est nécessaire de tenir compte de leur singularité pour les aider à atteindre leurs objectifs – ils adopteront alors le bon état d'esprit et deviendront des ambassadeurs de la méthode agile.

360° : Le changement de culture représente l'un des défis les plus difficiles à relever pour une entreprise. Comment vous assurez-vous que VodafoneZiggo réussira sa transformation agile ?

MS : Le monde de l'entreprise est en pleine effervescence et connaît de nombreux bouleversements. Aujourd'hui, certains acteurs de l'hôtellerie ou du transport de particuliers ne sont plus propriétaires des lits ou des véhicules qu'ils mettent à disposition. Dans un tel contexte, il faut être en mesure de choisir la bonne stratégie : innover ou suivre la tendance. C'est ce que permet l'agilité. Au lieu de réagir après coup, nous anticipons l'évolution du marché. Chez VodafoneZiggo, les individus et les équipes sont très engagés, et le changement est plus rapide que prévu. Ainsi, la clé du succès réside dans la détermination des employés à apporter leur pierre à l'édifice.

360° : Pouvez-vous décrire certains espaces favorisant ce type de collaboration ?

MS : Nous nous trouvons actuellement dans une petite enclave. Équipée d'une table haute, elle était initialement prévue pour les réunions debout. On y trouve des tableaux blancs, et les parois sont recouvertes de post-it. Enfin, les principes de l'agilité sont affichés au mur. Les équipes peuvent notamment utiliser cet espace pour leurs points quotidiens. Il promeut une posture active et encourage les équipes à se tenir à proximité de leurs contenus et à passer en revue leurs progrès et leurs besoins. Il ne peut pas être réservé : les employés s'y rendent spontanément pour collaborer. Ils l'utilisent également pour discuter de leur stratégie, formuler des propositions d'amélioration ou fixer des priorités.

Le travail combiné de douze équipes agiles est affiché sur le mur afin de mettre en avant les progrès réalisés. Ce partage de l'information nous permet de communiquer sur notre activité et de demander de l'aide à nos collègues. Nous comptons désormais 46 équipes agiles, contre 6 au départ. Le nombre d'équipes adoptant ces principes et utilisant des méthodes telles que le « scrum » augmente beaucoup plus vite que prévu, et nos espaces s'adaptent déjà à nos nouvelles habitudes. Cette salle, par exemple, se prête à de multiples utilisations car son design est suffisamment agile pour suivre l'évolution de nos modes de travail.

360° : Vous avez investi ce nouvel environnement il y a six mois. Quelle est la prochaine étape ?

MS : Nous ne fixons aucune limite à notre ambition. J'aimerais que VodafoneZiggo soit une source d'inspiration pour les entreprises que nous admirons. J'espère également que de nombreux talents rêveront de nous rejoindre. L'un de nos coachs en agilité est venu travailler chez nous sur les conseils de deux de nos anciens stagiaires, qui ne tarissaient pas d'éloges sur nos locaux. Une simple visite a suffi à le convaincre. Aujourd'hui, il fait partie de nos effectifs et assure le coaching de nombreuses équipes. C'est un exemple de la façon dont les individus peuvent s'inspirer et apprendre les uns des autres - notamment grâce à l'espace de travail.

Michelle Siau est la coach en transformation agile de VodafoneZiggo. Dans le cadre de sa fonction, qu'elle ne considère pas vraiment comme un travail, elle explique aux collaborateurs que pour atteindre leurs objectifs, ils doivent procéder étape par étape en respectant un certain nombre de rituels.