

Soutenir la méthode agile chez Bosch Software Innovations

Steelcase Applied Research + Consulting aide Bosch Software Innovations à imaginer un espace de travail propice au déploiement de la méthode agile.

🕒 Lire 7 minutes

À l'heure où le rythme du travail s'accélère et où la disruption technologique affecte tous les secteurs d'activité, les entreprises tentent de mettre en œuvre de nouveaux modes de travail – notamment la méthode agile, qui repose sur les valeurs et les principes découlant du Manifeste agile – afin de développer leur capacité d'innovation et de renforcer leur orientation client.

Bosch Software Innovations, qui assure la connexion de plus de 10 millions de capteurs, appareils et installations à travers le monde, opère dans le domaine de l'Internet des objets depuis une dizaine d'années. Son équipe, qui compte plus de 700 experts à l'échelle internationale, utilise la méthode agile au quotidien afin d'accompagner la transformation numérique de ses clients. Elle promeut également cette méthodologie au sein de Bosch, faisant office d'ambassadrice auprès de l'organisation dans son ensemble.

Mais comment une équipe agile expérimentée peut-elle continuer de croître au sein d'un espace incompatible avec ses processus ? C'est la situation à laquelle Bosch Software Innovations se trouve confrontée sur l'un de ses sites, dans le sud de l'Allemagne. L'équipe travaille dans un environnement traditionnel constitué d'une série de bureaux privés, ce qui l'empêche de passer rapidement de la concentration à la collaboration et d'afficher des informations, deux pratiques centrales dans le cadre de la méthode agile. Les dirigeants de Bosch Software Innovations ont ainsi fait appel à [l'équipe Applied Research + Consulting \(ARC\) de Steelcase](#) afin de jeter les bases d'une nouvelle stratégie d'aménagement permettant de renforcer la culture et la philosophie de l'entreprise.

Dernièrement, l'équipe 360° a rencontré Dirk Frohberger, responsable du controlling chez Bosch Software Innovations et chef de projet en charge du réaménagement, et Martin Hodulak, consultant ARC chez Steelcase. Tous deux lui ont livré leurs réflexions sur le mode de fonctionnement des organisations agiles, l'importance de la conception des espaces et la manière dont l'équipe ARC a aidé Bosch Software Innovations à créer des principes de base favorisant le travail agile.

Dirk Frohberger

360° : Dirk, à quoi reconnaît-on une entreprise véritablement agile ?

Dirk Frohberger : Le point de départ est le Manifeste agile. Nos équipes de développeurs s'appuient sur cette méthodologie et ses douze principes fondamentaux, tels que l'orientation client, les rétrospectives régulières et la centralité de l'environnement.

Pour être agile, une entreprise doit également être capable de relever les défis du monde moderne : volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté. Chez Bosch, une entreprise vieille de plus de 130 ans, les évolutions sont nombreuses et les lignes bougent plus rapidement au sein de Bosch Software Innovations qu'à l'échelle de l'ensemble du groupe. Nous nous fixons des objectifs précis et nous favorisons l'autonomie. Nous devons également définir des priorités, garantir la simplicité des processus, prendre des décisions rapidement et les mettre en œuvre efficacement. Notre culture est fondée sur l'ouverture, facilitant ainsi la communication à tous les niveaux. Nous explorons sans cesse de nouveaux horizons : comme notre nom l'indique, l'innovation fait partie de notre ADN.

360° : Pensez-vous que l'espace puisse faciliter les processus agiles ?

DF : Absolument. D'après mon expérience, la plupart des bureaux traditionnels ne sont pas adaptés au travail agile car ils manquent d'assises ouvertes, de surfaces d'affichage et de salles de réunions – en particulier celles conçues pour les échanges spontanés. Si les employés sont coincés à leur bureau faute d'espaces où se réunir, ils utilisent leur messagerie instantanée plutôt que de discuter en face à face, ce qui va à l'encontre de la méthode agile.

360° : Comment l'espace de travail peut-il soutenir les équipes agiles ?

DF : La créativité étant l'un des objectifs du travail agile, il est essentiel pour les individus de pouvoir prendre des notes et afficher leurs idées. Et de pouvoir les emporter avec eux lorsqu'ils quittent la pièce. Nous souhaitons ainsi installer des parois transportables permettant de lister des suggestions dans le cadre des sprints quotidiens, puis de les déplacer vers l'espace collaboratif. Une équipe agile doit également disposer d'une zone dédiée, tandis que ses différents membres ont besoin de cocons individuels personnalisables.

Par ailleurs, les échanges les plus importants ont souvent lieu au cours du déjeuner ou de conversations informelles. Il convient donc de proposer des espaces conviviaux et des cafétérias pour inciter les employés à se retrouver pour discuter.

Point quotidien, séance de brainstorming, célébration – quelle que soit leur activité, les équipes agiles peuvent reconfigurer leur espace au gré de leurs besoins grâce aux espaces flexibles.

360° : Pourquoi avez-vous fait appel à l'équipe ARC de Steelcase ?

DF : Nous lui avons demandé de nous aider à développer de nouvelles expériences en phase avec la culture de notre entreprise – en particulier les processus agiles. Nous voulions qu'elle comprenne les attentes de nos utilisateurs et présente une solution favorisant la collaboration sur tous nos sites, tout en préservant l'identité de Software Innovations au sein de la structure du groupe. La nouvelle stratégie d'aménagement que nous recherchions devait faire coïncider les valeurs de Bosch avec les exigences spécifiquement liées à l'essor de l'Internet des objets.

360° : Quels problèmes tentiez-vous de résoudre ?

DF : Lorsque les parties prenantes et les opinions sont multiples, il est indispensable de trouver un compromis satisfaisant pour tous, ce qui n'est pas chose aisée. Nos collègues avaient une idée très précise en tête. Ils voulaient créer un environnement original, qui serve nos ambitions : renforcer le bien-être des employés, promouvoir l'apprentissage continu et une culture axée sur les objectifs, intégrer des outils analogiques et numériques afin de rapprocher les équipes distribuées, et trouver le juste équilibre entre accessibilité et intimité.

360° : Martin, parlez-nous du projet. Quelles en ont été les grandes étapes ?

Martin Hodulak : La principale mission de l'équipe ARC consiste à cerner les besoins du client, lesquels ne sont pas toujours clairement identifiés. Pour ce faire, nous travaillons selon un schéma bien précis - et dans le cas de Bosch, nous étions confrontés à de fortes contraintes de calendrier, avec moins de six mois devant nous.

Nous commençons par définir les bases de notre stratégie, laquelle se fonde sur les objectifs du client. Nous avons donc organisé des entretiens individuels et des ateliers collectifs avec les dirigeants et les managers de Bosch Software Innovations afin de recueillir leur point de vue sur les principaux défis à relever dans le cadre du projet et de bien comprendre leurs attentes.

Nous sommes ensuite passés à la phase de diagnostic, qui consiste à analyser la situation actuelle. Nous avons soumis une enquête à tous les employés afin de savoir comment se déroule leur journée, comment ils travaillent, et quels sont les éléments qu'ils aimeraient conserver et ceux qu'ils voudraient changer. Nous les avons également conviés à des ateliers afin d'esquisser les contours de la future solution.

Dans un troisième temps, nous avons synthétisé tous les feedback pour créer la feuille de route des futurs bureaux. Nous avons développé des principes de conception précisant le fonctionnement de l'espace et les comportements qu'il est censé favoriser. Ces principes sont à la base de la création du nouvel environnement.

360° : Dirk, selon vous, est-il indispensable d'inclure les employés dans le processus de conception de l'espace ?

DF : En matière d'environnement de travail, les individus ont chacun leurs propres goûts et préférences. Il est donc crucial que les collaborateurs les plus concernés se sentent impliqués dans le réaménagement. Nous voulions que nos équipes aient la satisfaction d'avoir contribué à un projet qui leur corresponde. Car nous savons que l'identification à l'espace renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise, lequel améliore à son tour la productivité.

Point quotidien, séance de brainstorming, célébration - quelle que soit leur activité, les équipes agiles peuvent reconfigurer leur espace au gré de leurs besoins grâce aux espaces flexibles.

360° : Martin, dans quelle mesure les principes que vous avez développés reflètent-ils les valeurs de Bosch Software Innovations ?

MH : Le premier de ces principes est l'autonomie. Nous avons privilégié les espaces collaboratifs, qui répondent aux besoins de nos équipes de développeurs, par rapport aux postes de travail individuels, adoptant ainsi une démarche inverse à celle entreprise par la plupart des organisations. Nous avons en outre offert aux individus le contrôle de leur environnement. Si certains éléments, notamment les postes de travail, sont standardisés, la majorité des espaces peuvent être librement réagencés par les équipes, qui peuvent ainsi changer d'activité tout au long de la journée. Plus besoin de passer d'un espace collaboratif à une salle de réunion pour échanger quelques mots, ce qui avait tendance à ralentir le processus de travail.

Le second principe est axé sur la rapidité et la réactivité. À proximité de chaque espace collaboratif, nous avons introduit des « porches » où les équipes peuvent tenir des réunions debout, recevoir des clients, dresser le bilan d'une précédente étape de travail ou célébrer son achèvement. Ces porches étant situés entre la zone dédiée à l'équipe et les espaces partagés, ils sont également accessibles aux collègues et aux visiteurs.

Enfin, le dernier principe concerne le flux d'informations et la visualisation des contenus. Nous avons mis à la disposition des employés de vastes surfaces murales ainsi que des tableaux blancs, des tableaux à feuilles mobiles et des écrans numériques.

[Cliquez ici](#) pour en savoir plus sur l'évolution du travail et sur la manière dont Steelcase peut créer des espaces dynamiques pour les équipes agiles.