

La transformation du LINC de Munich

Un Learning + Innovation Center à l'ère du travail hybride

Lire 17 Minutes

Le monde du travail a profondément changé ces trois dernières années. L'ère de l'hybride offrant aux salariés plus de liberté que jamais en termes d'espaces et de modes de travail, beaucoup de bureaux dans le monde ont vu leur taux d'occupation baisser – et le Learning + Innovation Center (LINC) de Steelcase à Munich ne fait pas exception. Six ans après l'ouverture du LINC, Steelcase a su créer une communauté vivante d'employés, de partenaires et de clients de toute la région Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA). Ce hub international voit se côtoyer des personnes très diverses. Favorisant l'apprentissage rapide et le travail créatif, le lieu est devenu un catalyseur du changement. Mais dernièrement, les rencontres et interactions informelles se sont raréfiées, érodant le sentiment de communauté ; le télétravail a affecté la confiance mutuelle, cruciale pour l'innovation ; et la multiplication des visioconférences a rendu nécessaire une évolution des espaces.

« L'heure était venue de remettre en question nos postulats d'origine et de repenser les besoins du Learning + Innovation Center à l'heure de l'hybride, confie Carlos Gonzalez, responsable de l'équipe Steelcase Learning EMEA. Il nous fallait des espaces différents, avec des quartiers de travail innovants et inspirants où approfondir nos liens. »

Ce projet intitulé « Leading with the LINC » a réuni des designers, chercheurs, spécialistes produits et responsables RH au sein d'une grande équipe transversale. Cette dernière a décidé de rassembler des employés dispersés sur trois bâtiments contigus dans deux, afin d'augmenter la densité d'occupation et la proximité – de quoi vivifier les locaux et renforcer le sentiment d'appartenance !

Les designers se sont inspirés de principes d'urbanisme pour créer une palette de quartiers interconnectés où les individus passent facilement d'un mode de travail à un autre et interagissent toute la journée. Les quartiers sont une destination où chaque individu sait pouvoir trouver ce dont il a besoin : collègues, équipements, outils de travail... Ils sont conçus pour humaniser le travail hybride, en créant des espaces plus équitable, engageants et simples à utiliser.

Créer des quartiers dédiés au travail hybride

Pour créer au LINC de nouveaux quartiers mieux adaptés aux besoins individuels, les designers ont appliqué quatre grands principes d'aménagement.

Nouveaux modes de travail, nouveaux espaces

« Le nouvel espace a été conçu pour répondre à trois grands objectifs, explique Jessie Storey, directrice Design EMEA chez Steelcase. Nous voulons **encourager l'apprentissage et l'innovation, ranimer le sentiment communautaire et permettre une expérience intuitive du travail hybride**, pour nos employés comme pour nos visiteurs. Le meilleur moyen d'y parvenir est de réduire notre empreinte et de repenser les espaces. »

Cette configuration informelle encourage la collaboration dans une posture lounge. La Steelcase Work Tent procure un sentiment de bien-être psychologique aux utilisateurs.

1. PROMOUVOIR L'APPRENTISSAGE ET L'INNOVATION

« **Nous voulons encourager l'apprentissage et l'innovation, ranimer le sentiment communautaire et permettre une expérience intuitive du travail hybride.** »

JESSIE STOREY | Directrice Design EMEA, Steelcase

Insuffler une attitude d'apprentissage

Les designers ont abordé ce projet avec une mentalité sciemment orientée apprentissage et innovation. L'objectif est d'utiliser l'apprentissage comme un outil orientant la conception de l'espace, mais aussi d'imaginer des lieux pour l'apprentissage, où les employés puissent constamment apprendre les uns des autres.

« Dans un centre comme le nôtre, l'apprentissage est étroitement lié à notre capacité à créer de l'innovation, explique Jessie Storey. Nous découvrons les nouveaux modes de travail de notre communauté, ses préférences, ses difficultés et ses besoins, complète Carlos Gonzalez. Tout l'enjeu est de présenter l'apprentissage moins comme une action que comme une mentalité, sans jamais oublier qu'il peut se produire partout. »

Favoriser la circulation

Dans cet espace de collaboration informel, les individus sont préservés des distractions sans être totalement séparés des autres équipes.

Certains espaces partagés ont été imaginés pour offrir aux employés la liberté de travailler partout dans le bâtiment, en fonction de leurs besoins et activités. Ces espaces comportent des zones de concentration ou de repos (espaces individuels), des lieux de coopération et de socialisation, et d'autres d'apprentissage formel et informel. Les employés veulent décider de l'endroit où ils travaillent, et ces aménagements multiplient les options. La fréquentation des espaces comme les enclaves individuelles, où les employés peuvent passer un appel vidéo ; ou les quartiers d'équipe hypercollaboratifs, qui permettent des interactions nombreuses et fécondes, a fortement augmenté.

Avec la montée en puissance du travail hybride, les espaces individuels fermés sont de plus en plus utilisés.

Ce nouvel environnement suscite des comportements qui stimulent l'interaction avec les autres et leur travail, alimentant dans le même mouvement les idées innovantes. « Il n'y a pas d'innovation lorsqu'on travaille seul derrière une porte close, développe Jessie Storey. Elle survient quand on passe par hasard près de quelqu'un ou de quelque chose et que l'on découvre un potentiel de synergies inexploitées. Espaces de transition et axes de circulations ont été mûrement réfléchis pour favoriser un maximum de collisions créatives. Il y a des opportunités incroyables dans ces lieux intermédiaires ! »

Donner de la visibilité au travail et aux idées

L'espace doit favoriser le travail multidisciplinaire entre les différents départements : l'équipe Design en est convaincue. Tous les employés doivent pouvoir influencer le travail des autres. Mais pour cela, ils doivent connaître les projets auxquels leurs collègues se consacrent, et donner intentionnellement de la visibilité à leur propre travail, afin de faciliter la cocréation. « Nous voulions promouvoir une autre manière d'envisager et d'aménager le quartier d'équipe, explique Jessie Storey. La question n'est pas de savoir où les équipes et les individus vont s'asseoir, mais où leurs projets prennent vie. C'est une attitude complètement différente, qui fait exploser les silos et incite les employés à se lancer dans des collaborations transversales. »

2. POUR UNE COMMUNAUTÉ VIVANTE

La conduite du changement, un outil puissant pour impliquer la communauté

Les dirigeants, informés de l'impact majeur que le projet devait avoir sur la communauté du LINC, ont reconnu ici l'utilité de la conduite du changement. « Nous voulions impliquer nos employés, les rendre acteurs du changement en leur permettant de travailler étroitement avec les designers, dans un processus itératif de feed-back, confie Houda Badri, responsable des ressources humaines. L'équipe Learning & Development, les chercheurs de WorkSpace Futures et l'équipe Design ont organisé plusieurs ateliers où les employés ont pu exprimer leurs attentes. Il était en effet important de tenir compte aussi bien des besoins des équipes que de ceux des individus. »

Durant ces échanges, les employés ont partagé leurs expériences de travail. Parmi les difficultés couramment rencontrées, ils ont cité :

- le fait de jongler en permanence entre les différents modes de travail, les plateformes numériques et les environnements physiques en fonction des fluctuations du travail ;
- la tension que crée le besoin de polyvalence lorsqu'il faut se concentrer ;
- le manque d'espaces propices aux conversations impromptues. Pour l'équipe Design, l'enjeu était de créer des espaces qui répondent à toutes ces attentes.

Dotée d'outils analogiques, cette configuration permet à l'équipe de brainstormer et d'afficher son travail.

« L'un de nos objectifs principaux était de ranimer le sentiment communautaire et celui d'appartenance au LINC, analyse Noga Lasser, directrice Interior Design EMEA chez Steelcase. Mais nous avons bien compris qu'un taux d'occupation plus élevé, en occasionnant plus de promiscuité, peut aussi être source de frictions. Nous avons longuement réfléchi à l'intimité psychologique, acoustique et visuelle qui permettrait à coup sûr de se concentrer dans cet environnement animé. Les bureaux individuels sont plus protégés que par le passé. Nous en avons fait des espaces différenciés, dotés de panneaux acoustiques, d'écrans et de séparations que les utilisateurs peuvent moduler pour signaler le degré de tranquillité dont ils ont besoin. Nous avons également ajouté des séparations dans certains espaces collaboratifs pour limiter les distractions. »

« Nous avons organisé des réunions de quartier pour débattre des règles d'engagement, ajoute Houda Badri. L'aménagement des espaces n'est que la première étape, il faut aussi transformer la culture et les comportements. »

« Nous avons longuement réfléchi à l'intimité psychologique, acoustique et visuelle qui permettrait de se concentrer dans cet environnement animé. »

NOGA LASSER | Directrice Interior Design EMEA, Steelcase

Un nouveau hub au cœur du bâtiment

Ce hub au cœur du bâtiment a été conçu pour encourager les interactions et la collaboration.

À l'heure où les employés peuvent choisir de travailler de chez eux ou de n'importe où ailleurs, le bureau se doit d'être un lieu vivant, motivant et facteur de cohésion. Les salariés y viennent pour faire communauté et trouver ce qui leur manque ailleurs – des relations humaines et des espaces de travail et technologies haute performance.

Juste au-dessus du WorkCafé, le premier étage du LINC a été remanié. Cet espace au cœur du campus est pensé pour le vivre-ensemble. Initialement destiné aux dirigeants dans l'idée de favoriser le contact avec les employés, il était souvent inoccupé. L'équipe Design avait également créé trois grandes salles de réunion à cet étage, une pour promouvoir la communauté du leadership, les deux autres destinées aux grands groupes de clients et à l'apprentissage.

« L'ancien espace formait deux longs couloirs, décrit Noga Lasser. Pendant la pandémie, les trois salles de réunion étaient de moins en moins fréquentées, et les employés ne se sentaient pas autorisés à les utiliser. Il fallait lever ces barrières. Nous avons donc démantelé les trois salles de réunion pour ouvrir tout le plateau. Nous avons créé un hub pour la communauté du LINC, un lieu où chacun peut se relier aux autres et contribuer à une expérience unique. Aujourd'hui, une grande table commune et un écran vertical composent un espace où organiser des événements, pratiquer de petits rituels et générer ces moments de sociabilité dont nos contemporains sont si avides. Nous avons voulu que ce hub communautaire soit un espace de co-working polyvalent. C'est une extension studieuse du WorkCafé ! L'étage dispose toujours d'un espace réservé aux dirigeants qui veulent se concentrer. Lorsqu'ils utilisent ces bureaux, ils manifestent leur besoin de tranquillité. Mais quand ils sont dans la grande zone commune, ils font partie de la communauté, disponibles pour échanger avec les équipes. »

L'équipe Environnement, société et gouvernance a elle aussi déménagé au premier étage. Sa présence nous rappelle constamment l'importance de ces valeurs pour notre communauté et notre entreprise.

« Nous avons créé un hub pour la communauté du LINC, un lieu où chacun peut se relier aux autres et contribuer à une expérience unique. »

NOGA LASSER | Directrice Interior Design EMEA, Steelcase

3. CRÉER DES ESPACES DE TRAVAIL HYBRIDE ENCORE PLUS PERFORMANTS

Améliorer l'expérience humaine

Si le poste de travail était autrefois conçu pour être efficace, les entreprises essayant de caser un maximum d'employés dans l'espace à disposition, cette approche productiviste ne fonctionne plus à l'ère de l'hybride. Les bureaux se doivent de proposer des quartiers variés où les salariés peuvent vivre des interactions constructives et se sentir inclus. Mais la technologie et les visioconférences, de plus en plus présentes dans le quotidien professionnel, posent de nouveaux défis. « Il faut atténuer le poids de l'organisation lié aux modes de travail numériques, pour que les individus puissent vivre une expérience authentiquement humaine, insiste Jessie Storey. »

Grâce à ses deux écrans et à sa table aux angles arrondis, cet espace hybride offre une expérience équitable à tous les individus, où qu'ils se trouvent.

Au LINC, les designers ont adopté plusieurs stratégies et solutions pour rendre les espaces plus humains. « Nous avons placé des dispositifs de collaboration hybride partout dans le bâtiment, détaille Noga Lasser. Et nous avons meublé l'espace de tables Ocular* de différentes dimensions. Leur forme incurvée bien particulière élimine les biais qui favorisent les participants sur place, et améliore la visibilité de part et d'autre de l'écran. Associées à la technologie Microsoft Front Row, elles permettent aux personnes assises dans la salle de mieux discerner les visages des participants à distance, dans la partie inférieure de l'écran, et de partager le chat et le contenu en même temps. Les participants voient également mieux leurs interlocuteurs autour de la table, déchiffrant ainsi plus facilement leurs expressions faciales et leur langage corporel. Les partenariats internationaux que Steelcase entretient dans le domaine de la tech nous aident à comprendre l'évolution future de la technologie et à adopter ou développer des solutions de travail hybride pertinentes. »

« Il faut atténuer le poids de l'organisation lié aux modes de travail numériques, pour que les individus puissent vivre une expérience authentiquement humaine. »

JESSIE STOREY | Directrice Design EMEA, Steelcase

Visioconférence : des besoins croissants

L'époque où les employés se rendaient dans la « salle vidéo » réservée aux visioconférences est révolue. Aujourd'hui, la collaboration hybride est si ancrée dans nos habitudes que nous voulons pouvoir nous connecter à nos collègues à distance depuis n'importe quel endroit du bureau.

Confrontés à l'émergence de nombreux types de collaboration hybrides, les salariés doivent avoir plus de choix. Une étude menée par les chercheurs de Steelcase WorkSpace Futures a mis en lumière l'utilisation qu'ils faisaient des salles de réunion, révélant un écart entre les intentions et les comportements. Les employés ont besoin d'espaces privés plus nombreux et mieux adaptés aux réunions vidéo en face à face et de salles de réunion plus performantes pour les sessions de travail hybride intense. « Nous avons transformé nos salles de réunion pour offrir à chacun une expérience plus équitable, à distance comme en présentiel, poursuit Noga Lasser. Et nous n'avons pas fini d'apprendre et de réajuster. Nous avons installé des appareils simples d'utilisation dans des pièces individuelles fermées, afin d'améliorer l'expérience hybride et de faciliter les contacts. De même, nous avons réaménagé des salles moyennes, soit pour des réunions actives et génératives, soit pour du partage de contenus. Nous avons beaucoup réfléchi à la position des caméras et du mobilier : il faut pouvoir s'asseoir à hauteur de regard et que le visage soit à bonne hauteur pour préserver un contact visuel naturel. »

Cet espace fermé est idéal pour les réunions hybrides en petit comité.

« Cette transformation offre de nombreuses possibilités d'innovation, se réjouit Jessie Storey. Steelcase a récemment travaillé avec Logitech sur un concept appelé Project Ghost, une expérience de réalité étendue qui brouille les frontières entre physique et numérique pour un contact plus humain et immersif. Nous sommes ravis d'avoir le premier prototype au LINC ! Et cette énergie créative nous donne des idées de futures expériences de design. »

Gérer les variations d'affluence

L'équipe de conception a aussi dû rendre l'espace plus flexible pour une meilleure gestion des variations d'affluence liées au travail hybride. Elle a imaginé une nouvelle approche des espaces attitrés et partagés : « Il y a moins de postes de travail que de membres dans l'équipe, car il est rare que tous soient au bureau en même temps, indique Noga Lasser. Mais nous avons prévu plusieurs espaces de 'désengorgement' pour les jours d'affluence. Ces espaces, à la jonction de deux quartiers d'équipe, sont partagés par deux équipes aux modes de travail similaires. Les outils et le mobilier de travail sont spécifiquement adaptés aux besoins des utilisateurs pour lesquels ils ont été créés. Ainsi, les équipes RH et Finance effectuent les tâches qui nécessitent de la concentration à des postes de travail entièrement équipés et sur des sièges haute performance. Les équipes Grands comptes, elles, travaillent de façon informelle à une table commune où elles accueillent leurs visiteurs. L'enjeu était de donner aux équipes un sentiment de légitimité à utiliser ces équipements partagés. Pour le succès de cette approche, nous avons exploité le système de réservation de postes de travail de notre partenaire GoBright et établi des protocoles avec les équipes. »

L'évolution du LINC dépasse de loin les considérations immobilières et l'aménagement de l'espace. Elle englobe l'ensemble des étapes indispensables pour s'adapter à un monde du travail en évolution rapide. En résulte un processus de transformation continu et itératif, reflet d'une mentalité orientée apprentissage et innovation. « Le changement est un processus sans fin, et le LINC est un laboratoire idéal où tester de nouveaux produits, espaces et idées, conclut Jessie Storey. Nous sommes convaincus que cette transformation nous aidera à modeler notre avenir en créant des espaces où mieux travailler. »

**Les tables Ocular ne sont actuellement pas disponibles dans la région EMEA.*