

Réinventer les Ressources Humaines et la Finance

Présentation des modifications apportées par les équipes RH et la Finance à leur espace, ayant pour objectif de booster la créativité et renouveler leur façon de travailler au sein du nouveau Learning + Innovation Center (LINC) de Munich.



SOMMAIRE

- 3
L'AVENIR EST CRÉATIF
- 4
IT'S A NEW DAY
- 5
**DEVENIR DE MEILLEURS
PARTENAIRES
COMMERCIAUX**
- 6
AVANT-APRÈS
- 8
RÉSULTATS
- 12
ENSEIGNEMENTS
- 14
ET LA CONFIDENTIALITÉ?
- 15
CONTRIBUTEURS



“Les idées sont la devise de la nouvelle économie.”

– Richard Florida, économiste et chercheur en sciences sociales
The Rise of the Creative Class, 2002

L'avenir est Créatif

Plus de 15 ans après qu'il les ait écrits, les mots de Richard Florida sont plus pertinents que jamais. En effet, le paysage professionnel actuel est absolument inédit. Dans un contexte économique où règne une compétition acharnée, de nouveaux concurrents disruptifs remettent en question les modèles d'entreprise classiques et les leaders du marché doivent sans cesse identifier de nouveaux moyens de rester numéro 1. En outre, l'émergence de nouvelles technologies comme la robotique, l'automatisation et l'intelligence artificielle engendre, chez de nombreuses personnes, la peur de voir disparaître leur emploi d'ici dix, vingt ou cinquante ans.

En tant qu'individus, notre créativité innée est essentielle pour nous adapter à ce monde où les problèmes de demain sont si différents de ceux d'hier... ou même d'aujourd'hui. Et lorsque ces problèmes se complexifient et que les idées nouvelles deviennent encore plus cruciales pour innover, le passage au travail créatif devient la solution – en particulier les équipes qui travaillent traditionnellement dans des bureaux fermés, comme les Ressources Humaines et la Finance.

Probabilité de la disparition de certains emplois au profit de l'informatique*



90%

Assistants RH



31%

Spécialistes RH



6%

Responsables RH



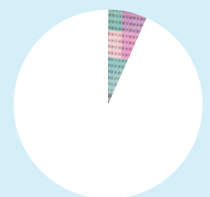
23%

Analystes financiers



33%

Spécialistes financiers



6,9%

Responsables financiers

Par conséquent, lorsque Steelcase a conçu son premier LINC dans la zone EMEA, la question au cœur du projet était la suivante : comment créer un espace encourageant délibérément la résolution créative des problèmes et préparant nos équipes à l'avenir ?

It's a New Day

Le LINC de Steelcase, inauguré en 2017, avait pour objectif de révolutionner les modes de travail des équipes d'Europe, du Moyen-Orient et d'Afrique (EMEA). Hébergeant plus de 250 employés issus du monde entier, cet espace rassemble sous un même toit des équipes autrefois disséminées et casse les cloisons afin de développer la croissance, de promouvoir l'innovation et de soutenir l'apprentissage continu. Conçu comme un écosystème d'environnements interconnectés et interdépendants, le LINC offre différents espaces (salles de réunion, espaces dédiés aux équipes, postes de travail individuels, technologies de visioconférence, etc.) adaptés à divers modes de travail.

Aujourd'hui, nos équipes sont plus agiles, plus variées, plus innovantes... et plus créatives que jamais!

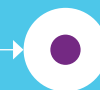


Devenir de meilleurs partenaires commerciaux

“De nombreux talents et connaissances doivent devenir accessibles. Chacun doit se sentir à l’aise de nous demander de l’aide, et cela ne se produira pas si nous travaillons dans des espaces clos et des bureaux fermés.”

– Sven Moeller, Analyste commercial senior

LES OBJECTIFS ÉTAIENT CLAIRS.



Les équipes RH et Finance souhaitaient devenir des partenaires commerciaux plus efficaces.



AINSI, ILS ONT DÉFINI LES OBJECTIFS SUIVANTS :

- 1 Se rapprocher de l’activité
- 2 Être en contact plus étroit avec l’ensemble de la communauté Steelcase
- 3 Devenir plus agiles



Afin de les atteindre, les deux équipes avaient besoin d’un espace qui soit *facilement accessible, plus proche physiquement* de leurs collègues, et qui encourage la transparence et la culture de la confiance.

Ils avaient besoin d’être situés à un endroit stratégique afin de mieux ressentir ce qui se passait dans l’entreprise.

Avant...

Parce qu'elles avaient adopté le concept de l'open space avant même de déménager au LINC, les équipes RH et Finance étaient déjà en avance par rapport à leurs confrères d'autres entreprises.

Hébergées à différents étages, les deux équipes travaillaient dans des espaces ouverts et dédiés, à des postes de travail affectés à chacun. Même si ces espaces étaient techniquement accessibles à leurs collègues, ils en étaient séparés par des escaliers et des portes. Daniel Brecheis, le DRH, disposait d'un bureau privé. En dehors des visioconférences et des déjeuners, il se retrouvait souvent seul dans son bureau toute la journée. Christian Westebbe, le Directeur financier, était installé avec son équipe dans l'open space.

Les deux équipes collaboraient très efficacement au sein de leur propre service, mais les interactions avec les autres collègues devenaient rapidement plus formelles, et ces derniers ne venaient les voir que s'ils se rendaient à une réunion ou avaient une question professionnelle à régler. Les deux équipes archivaient leurs dossiers et documents au format papier, ce qui encombrait en partie leurs bureaux et limitait leur flexibilité en termes d'options d'espaces de travail.



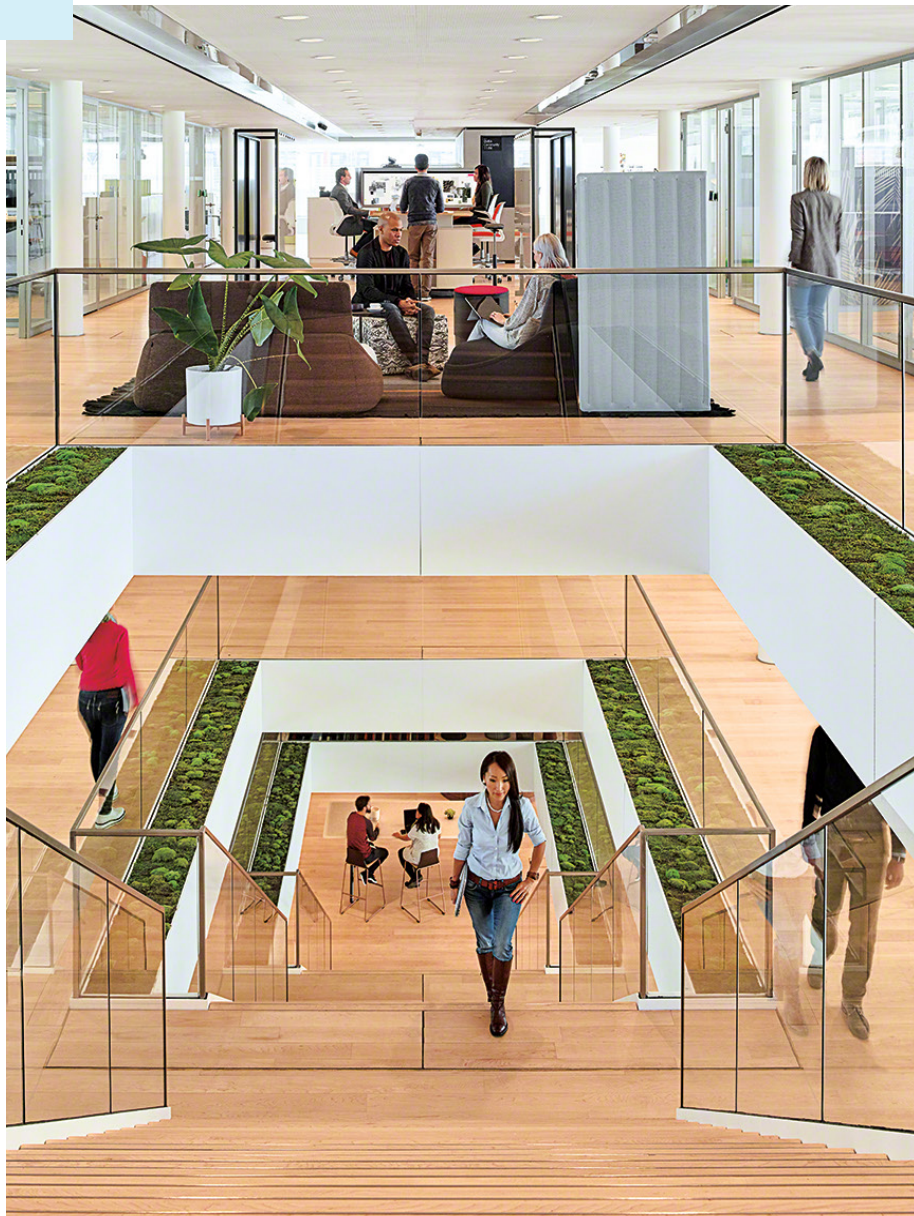
“Notre équipe était accessible, mais l'espace créait de fait une barrière qui décourageait nos collègues de nous parler et de nous contacter.”

– Cornelia Helbich, Partenaire commerciale RH

...Après

“Nous avons choisi l'emplacement de nos bureaux avec soin. Nous ne voulions pas nous installer dans les zones les plus reculées du bâtiment, mais au contraire nous trouver au cœur de l'action afin de mieux interagir avec nos collègues. Ce nouvel espace a changé notre façon de collaborer avec les autres, et ce n'est pas quelque chose que nous aurions pu accomplir avec une formation.”

– Christian Westebbe,
Directeur financier



Alors qu'elles planifiaient leur déménagement au LINC de Munich, les équipes ont saisi cette opportunité pour repenser leur espace de travail et l'utiliser comme un outil pour atteindre leurs objectifs.

- 1 Se rapprocher de l'activité...**
Elles ont choisi un emplacement central au sein du LINC de manière à se positionner au cœur du parcours client.
- 2 Être en contact plus étroit avec l'ensemble de la communauté Steelcase...**
Elles ont adopté une politique de bureaux flexibles et transformé leur espace en un open space d'équipe (en éliminant portes et murs) facilement accessible à tous les employés (y compris ceux en provenance d'autres sites), contribuant à favoriser les interactions spontanées.
- 3 Devenir plus agiles...**
Les équipes sont passées au numérique et ont éliminé quasiment tous leurs dossiers papier.

Résultats

Aujourd'hui, les équipes RH et Finance sont devenues des partenaires commerciaux solides pour leurs clients internes au sein de Steelcase. Mieux connectées aux responsables régionaux et internationaux, elles sont fréquemment invitées à se joindre aux réunions d'équipe des autres services et ont plus de poids dans la prise de décisions.

"Aujourd'hui, je ne me sentrais pas à l'aise si je devais travailler dans un espace d'où je ne peux voir personne. Ce n'est pas dans notre culture."

– Daniel Brecheis, DRH

- ✓ **Se rapprocher de l'activité**
- ✓ **Être en contact plus étroit avec l'ensemble de la communauté Steelcase**
- ✓ **Devenir plus agiles**



"Nous sommes réellement impliqués. Les directeurs, les responsables et les employés nous consultent. Les leaders nous perçoivent comme des experts et nous incluent souvent dans les discussions avant de prendre leurs décisions."

– Cornelia Helbich, Partenaire commerciale RH



“Nous voulions nous sentir plus proches de l’activité, et nous y sommes clairement parvenus. Par le passé, nous devions souvent courir après nos collègues pour être tenus au courant ou obtenir des informations. Aujourd’hui, grâce aux interactions quotidiennes avec les équipes commerciales et les clients, nous pouvons littéralement prendre le pouls de l’entreprise - et tout cela rien qu’en nous installant à cet endroit.”

– Christian Westebbe, Directeur financier



1 Se rapprocher de l’activité

Grâce à leur localisation centrale, les deux équipes rencontrent quotidiennement leurs collègues commerciaux ainsi que les clients, et cette interaction profite à tout le monde. Les commerciaux amènent régulièrement les clients dans l’espace RH et Finance afin d’illustrer la manière dont cet espace modifié a changé les modes de travail. Les équipes sont continuellement exposées à l’activité au quotidien.

“Grâce à notre position très centrale, nos collègues commerciaux nous invitent à participer aux visites clients afin de partager notre expertise sur divers sujets, de la gestion du changement au recrutement et à la rétention des talents. Les groupes de clients comprenant souvent des représentants RH, nous avons l’opportunité d’échanger et d’interagir même après la visite. Les clients apprécient également d’apprendre de notre expérience - y compris de nos erreurs et des enseignements que nous en avons tirés.”

– Daniel Brecheis, DRH

Être en contact plus étroit avec l'ensemble de la Communauté Steelcase

Dans l'espace qu'elles occupaient auparavant, les interactions des équipes avec leurs autres collègues se limitaient à des réunions formelles ou en téléprésence préprogrammées. Aujourd'hui, leur nouvel espace au LINC favorise les conversations spontanées, le partage d'information et la pollinisation croisée des idées - des termes qui ne viennent pas spontanément à l'esprit lorsque l'on parle de RH et de Finance. La politique de bureaux flexibles encourage également les membres des équipes à élargir leurs horizons et à s'installer hors de leur réseau habituel. Ce comportement promeut la confiance entre collègues, ce qui permet aux équipes de mieux percevoir les besoins de leurs « clients » internes.

“La localisation et la conception de l'espace de l'équipe Finance reflètent la manière dont nous devons agir en tant que partenaires commerciaux. Parce qu'il est facile d'accès et proche des autres services, cet espace favorise les rencontres imprévues, ce qui rend notre entreprise plus connectée et communicative.”

– Sven Moeller, Analyste commercial senior

“Cet aménagement nous permet de repérer les talents de manière plus large, par exemple d'identifier une personne de l'Ingénierie et de lui faire intégrer le Marketing, ou de détecter qu'un employé de la Finance serait une bonne recrue pour l'équipe commerciale. Nous ne serions pas en mesure de le faire si nous étions restés dans notre espace RH clos.”

– Helena Sanchez, Partenaire commerciale RH



3 Devenir plus agiles

“Nous avions notre propre grotte, notre propre prison, avec des bureaux noyés sous les papiers. Si nous voulions être productifs, nous devons tout avoir à portée de main. Sinon, impossible de travailler! Nous sommes sortis de notre grotte, et aujourd’hui nous pouvons travailler de n’importe où. Ces changements nous ont réellement aidés à devenir une équipe plus productive et plus agile.”

– Christian Westebbe, Directeur financier

Le passage au numérique a permis aux équipes de se débarrasser de grandes piles de papier et de réduire le nombre de processus. Au lieu d’accumuler les CV, les dossiers du personnel et les rapports financiers dans les placards ou sur leurs bureaux, les équipes ont numérisé leurs documents. Le numérique leur a permis de mieux collaborer, et d’être plus flexibles en termes d’espaces et de modes de travail. Ce processus a engendré une forme d’agilité impossible à atteindre lorsque l’on est entouré de piles de papier.

“Je suis toujours en mouvement - même au sein du LINC! - et je ne peux donc pas transporter tous ces documents papier. Aujourd’hui, que nous soyons au bureau, à la maison, à l’aéroport ou en transit, nous pouvons facilement accéder aux données où que nous soyons, dès que nous en avons besoin. Le passage au numérique a totalement changé notre façon de travailler et nous a aidés à devenir une équipe plus orientée développement durable.”

– Cornelia Helbich, Partenaire commerciale RH

Enseignements

Le passage à un open space et à une politique de bureaux flexibles demande un temps d'adaptation, en particulier pour les équipes habituées à leurs espaces et bureaux dédiés. Nous avons appris qu'un bon **processus de gestion du changement** ainsi qu'un **aménagement délibéré de l'espace** sont essentiels à la transition.



“Dans un premier temps, j’étais perturbée de ne pas avoir mon propre bureau, mais aujourd’hui j’essaie autant que possible de m’installer à un endroit différent chaque jour.”

– Helena Sanchez, Partenaire commerciale RH

Gestion du changement

En tant qu’individus, nous avons tendance à résister au changement. Par conséquent, lorsqu’une entreprise évolue vers une organisation en open space, la transition n’est pas toujours aisée. Le comité de direction doit tout d’abord parler aux responsables et aux cadres afin de les convaincre et de les impliquer. Ensuite, les responsables doivent engager une discussion ouverte avec leurs équipes et leur expliquer pourquoi ces changements sont mis en œuvre, et en quoi la nouvelle conception leur apporte encore plus de liberté qu’auparavant. Que ce soit sous la forme d’ateliers, de réunions officielles ou d’entretiens en tête-à-tête, il vaut mieux impliquer l’ensemble des employés dès le début et instaurer un système de feedback.

“Au début du processus, il est essentiel de simplement écouter, sans proposer de solutions. Il faut prendre le temps et impliquer les individus, et également clarifier pourquoi nous envisageons ce changement.”

– Daniel Brecheis, DRH

Conçu d’après une approche centrée sur l’utilisateur, le LINC est la création d’architectes et de designers experts, ainsi que le fruit de la réflexion de nos employés. Lors des premières étapes du processus, l’équipe Applied Research and Consulting (ARC) de Steelcase a évalué les besoins en termes d’espaces de travail, mené des enquêtes auprès des employés et organisé de nombreux ateliers avec les futurs résidents. L’équipe Design a également collaboré avec les employés afin de les aider à imaginer de quelle manière ce nouvel espace pouvait non seulement compléter, mais également réinventer, leur façon de travailler. Cette approche du design thinking a permis de garantir que l’ensemble des employés se sentent valorisés, et que leurs besoins soient satisfaits.

Un Écosystème d’espaces

“Lorsque les entreprises retirent des postes de travail individuels et se concentrent sur la consolidation de l’espace, à l’issue du processus l’espace de chacun se trouve réduit. Dans de nombreux cas, c’est une régression. A contrario, le LINC est une réussite, car il offre différentes zones pour le travail exigeant de la concentration, pour les tâches confidentielles, pour les réunions, les coups de fil privés, etc. Rien ne manque. Il est simplement nécessaire de se faire à l’idée que toutes ces tâches ne se feront plus dans le même espace.”

– Christian Westebbe, Directeur financier

Un autre élément crucial de la conception de bureaux ouverts est l’aménagement délibéré des espaces, qui apporte aux employés choix et contrôle quant à l’endroit et à la façon de travailler. Un écosystème d’espaces (bureaux individuels, salles de réunion, espaces de repos, tableaux blancs, etc.) ainsi que des technologies de pointe sont essentiels pour accueillir les différents modes de travail et besoins des employés. Lorsque les équipes se sont rendu compte que le nouvel espace leur offrait plus de liberté en termes d’environnements et de modes de travail, le niveau d’adoption est monté en flèche.

Et la confidentialité ?

On demande souvent aux équipes RH et Finance - qui traitent toutes deux des données sensibles et confidentielles - comment elles préservent la confidentialité en open space. En examinant leurs activités de plus près, les deux équipes se sont rendues compte que seules 10 à 20 % de leurs tâches sont assez confidentielles pour exiger d'être traitées en privé. Qu'il s'agisse d'un contrat commercial, d'un appel confidentiel concernant une offre de poste ou d'une conversation à fort enjeu émotionnel, tant qu'il est possible de réserver spontanément un espace privé, les besoins de confidentialité sont satisfaits.



“Je pense parfois que nous nous prenons un peu trop au sérieux. Penser que la Finance et les RH ont besoin de se cacher derrière des murs est une conception démodée. Ce n'est pas nécessaire.”

– Daniel Brecheis, DRH

Contributeurs



DANIEL BRECHEIS
DRH



CORNELIA HELBICH
Partenaire commerciale RH



SVEN MOELLER
Analyste commercial senior

CHRISTIAN WESTEBBE
Directeur financier



HELENA SANCHEZ
Partenaire commerciale RH



Steelcase®

Visitez notre site steelcase.fr



facebook.com/Steelcase.France



twitter.com/steelcase



youtube.com/steelcasetv

©2018 Steelcase Inc. Tous droits réservés. Spécifications susceptibles de modification sans préavis.
Les marques ou les dénominations commerciales citées sont la propriété de Steelcase ou de leurs propriétaires respectifs.