*Travail hybride*

# Avenir des espaces hybrides : l'éclairage de Steelcase et de Microsoft

**Dans le webinaire « Explorez le futur des espaces de travail », les experts de Steelcase et Microsoft se penchent sur le rôle de l'espace et de la technologie à l'ère de la collaboration hybride.**

Le travail hybride, qui consiste à réunir des individus présents au bureau et des collaborateurs à distance, est en pleine expansion depuis la pandémie. Cette montée en puissance nous amène à nous interroger sur les interactions entre l'espace et la technologie, et sur leur impact sur la performance des individus et des équipes. Dans ce contexte, le partenariat entre Steelcase et Microsoft, créé en 2017, est plus que jamais d'actualité. Né d'une volonté de réfléchir ensemble à la manière d'intégrer intelligemment l'espace et la technologie, il vise à créer des environnements hybrides performants afin d'aider les individus et les équipes à être plus efficaces dans leur travail.

Pour en savoir plus, Katia Rizk, Directrice Partenariats stratégiques chez Steelcase, a demandé à Cécile Schuster, Modern Work Customer Success Lead chez Microsoft France, et à Mickael Locoh, Vice-président Europe du Sud & Afrique chez Steelcase, de nous livrer leurs réflexions sur l'avenir du travail hybride. Retrouvez le webinaire ici.

**Intervenants :**

- Mickael Locoh – Steelcase, Vice-président Europe du Sud & Afrique
- Cécile Schuster – Microsoft France, Modern Work Customer Success Lead
- Katia Rizk – Steelcase, Directrice Partenariats stratégiques

**Katia Rizk : Comment imaginez-vous le monde hybride dans les années à venir ?**

**Cécile Schuster :** Le futur, c'est maintenant. Le monde est déjà hybride : il l'est devenu du fait de la crise sanitaire traversée il y a deux ans. Les codes du travail et du télétravail ont été repensés. On note la convergence de deux dimensions : l'espace (je choisis le lieu de mon action) et le temps (je choisis de travailler de façon synchrone ou asynchrone). Ce travail hybride doit répondre à trois injonctions :

- Fournir un environnement permettant une collaboration efficace
- Continuer à renforcer le lien social, y compris avec les personnes à distance
- Maintenir un juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

60 % des collaborateurs disent être prêts à changer d'entreprise si leur employeur ne leur offre pas la flexibilité attendue*. Or il est primordial de fidéliser et de motiver l'ensemble des collaborateurs, car ils sont la clé de l'innovation et de la compétitivité.

**Mickael Locoh :** Il y a quelques années, la plupart des réunions étaient organisées autour d'une table, dans une salle fermée. Mais la pandémie a bouleversé la donne : le travail ne se conçoit plus dans une unité de lieu et de temps. Cette transformation nécessite un changement d'état d'esprit. Un dirigeant qui n'a plus son équipe autour de lui doit s'adapter à de nouveaux besoins et modes de travail. Les entreprises n'ont pas encore toutes les réponses, elles se trouvent dans une phase de mutation. La situation est complexe car elle touche aux processus de travail, aux envies des collaborateurs, mais aussi aux outils et aux technologies. Ces derniers ont profondément évolué pour accompagner cette transformation.

Il est essentiel d'aider chacun à déployer tout son potentiel dans ce nouvel environnement. Pour cela, nous devons réfléchir à la manière de développer le capital humain dans un contexte hybride. Un moyen d'y parvenir consiste à créer une communauté d'individus unis par des valeurs et des objectifs communs.

**KR : Quelle est la principale difficulté à laquelle les entreprises sont actuellement confrontées en matière de travail hybride ?**

**CS :** Elles doivent offrir à leurs employés un environnement inclusif pour les personnes au bureau et à distance, qui tienne compte de la diversité des tâches effectuées au quotidien. 54 % des dirigeants déclarent que leur entreprise sera amenée à investir dans la technologie au cours de l'année à venir afin de rendre les salles de réunion plus inclusives*. Actuellement, très peu de salles sont dotées des technologies audio et vidéo adaptées au travail hybride. Or si nous n'effectuons pas les investissements nécessaires, nous risquons de nous couper d'une partie des talents, qui ont besoin de cette flexibilité. Les managers ont en outre un rôle essentiel à jouer. Chez Microsoft, nous leur demandons de veiller à récompenser l'impact de la personne plutôt que sa présence.

**ML :** Il existe encore beaucoup d'inconnues. Les entreprises se demandent comment construire des usages, et quelles technologies utiliser pour favoriser la performance. Elles doivent concilier les besoins des collaborateurs et ceux des managers et des dirigeants : nous savons que 27 % des collaborateurs dans le monde souhaitent revenir au bureau**, et selon une étude de McKinsey, 87 % souhaitent pouvoir télétravailler. Il est nécessaire de répondre à ces attentes et d'aider les dirigeants à accompagner cette transformation. La complexité réside aussi dans la diversité des profils, qui varient non seulement en fonction de l'âge et de la fonction, mais aussi du degré de mobilité : les employés sédentaires n'ont pas les mêmes besoins que les collaborateurs plus mobiles, qui se déplacent dans leur espace de travail au gré de leur activité. Il est indispensable d'étudier finement ces profils pour pouvoir créer des outils et des espaces de travail adéquats. Avant la pandémie, on créait des outils pour l'employé « moyen ». La montée en puissance du travail hybride nous pousse à revoir notre processus de conception afin d'être plus inclusifs. En termes d'expérience de travail, cela se traduit par une grande diversité d'espaces permettant d'offrir des moments de concentration, de collaboration, de régénération… L'espace de travail est le seul lieu ou les collaborateurs peuvent vraiment toucher du doigt la culture d'entreprise.

**CS :** Les solutions technologiques font partie des fondamentaux du travail hybride, qui comporte trois piliers essentiels :

- Entendre et être entendu (ne rien perdre de la conversation)
- Voir et être vu (pouvoir décrypter le langage non verbal de ses collègues, même à distance)
- Collaborer efficacement (Microsoft Teams est une solution pensée pour la collaboration hybride)

**KR : Quels sont les grands principes qui permettront de collaborer efficacement dans le monde hybride de demain ?**

**ML :** J'en vois trois :

- *L'équité :* le travail hybride est source d'injustices pour les personnes à distance. En effet, plus de 60 % des employés n'ont pas accès au télétravail du fait de leur fonction. En outre, il existe un décalage entre l'expérience des personnes présentes dans la salle et celle des personnes à distance. Nous devons accompagner le changement en développant de nouveaux outils, mais aussi de nouveaux usages.
- *L'engagement :* il suppose de faire en sorte que chacun puisse participer activement en adaptant les outils utilisés et la manière d'animer les réunions. La possibilité de « lever la main » sur Teams, par exemple, permet de mieux organiser la prise de parole.
- *La simplicité :* les barrières technologiques peuvent nuire à l'expérience hybride et inciter les équipes à revenir au bureau en laissant de côté les personnes à distance. Beaucoup de progrès ont été réalisés, mais il reste du chemin à parcourir. Les outils technologiques ne sont pas de simples gadgets : ils doivent être mis au service d'une collaboration efficace et intuitive.

**CS :** La raison d'être de Microsoft est de s'assurer que chaque personne ou organisation sur la planète puisse satisfaire ses ambitions. Avec nos partenaires, nous possédons toutes les solutions matérielles et logicielles pour mettre en place des réunions hybrides plus inclusives avec Microsoft Teams Rooms et Surface Hub. Mais nous avons aussi créé une charte de bonnes pratiques qui s'articule autour de quatre piliers :

- *Le lieu :* choisir le lieu de son action en fonction de sa mission (toutes nos réunions ont un lien Teams mais aussi une salle de réunion physique)
- *L'inclusion* : faire en sorte que chacun ait accès au contenu (toutes nos réunions sont enregistrées et retranscrites)
- *Le temps de l'action :* permettre à chacun de travailler de façon asynchrone
- *L'équilibre vie professionnelle / vie personnelle :* respecter les moments de pause en évitant de planifier des réunions à l'heure du déjeuner, ou en laissant la possibilité de refuser certaines réunions

**KR : Quel est l'apport des jeunes générations ?**

**ML :** La nouvelle génération a connu plusieurs années difficiles, jalonnées de nombreux « cygnes noirs »***, c'est-à-dire des événements que personne n'avait anticipés, comme la pandémie ou la guerre en Ukraine. Dans un monde marqué par tant d'incertitudes, la vision à long terme compte moins que le sentiment d'appartenance et la quête de sens, qui sont peut-être encore plus importants pour les jeunes collaborateurs que pour leurs aînés.

Ces individus n’ont pas envie d’étudier en mode hybride, ils veulent aller à l’école. Et lorsqu’ils arrivent en entreprise, ils ont aussi besoin de se rendre au bureau pour apprendre à travailler au contact de leurs pairs, dans un environnement propice à l’apprentissage. Pendant la pandémie, l’intégration des nouvelles générations a été très difficile car les ponts générationnels sont indispensables à la transmission.

**CS :** Notre étude Work Trade Index souligne que les jeunes ne reviennent pas au bureau pour les mêmes raisons que leurs aînés : tous les employés y retournent avant tout pour échanger avec leurs collègues, mais les plus jeunes d’entre eux souhaitent aussi être au contact des dirigeants. Nous avons besoin de repenser nos espaces de travail pour favoriser ces rencontres et répondre aux aspirations de la nouvelle génération. D’où l’importance de notre partenariat avec Steelcase.

**ML :** Les entreprises les plus innovantes promeuvent l’accessibilité des dirigeants. Lorsque celle-ci est facilitée, l’amélioration de la transparence et la multiplication des échanges informels permettent de faire avancer les sujets et de débloquer certaines situations. Mais pour faciliter les interactions à tous les niveaux, l’espace n’est pas suffisant : il faut penser l’expérience de travail dans son ensemble.

**KR : S’il fallait retenir un seul élément essentiel de notre échange, de quoi s’agirait-il ?**

**CS :** L’expérience employé. Nous devons fournir à nos collaborateurs une expérience fluide qui leur permette de se sentir bien au bureau comme à distance et de réaliser leur plein potentiel.

**ML :** Pour y parvenir, il faut se pencher sur la question de manière intentionnelle. La technologie, les espaces, la culture et les processus de travail sont autant d’éléments qui contribuent à une expérience optimale.

---

*Découvrez ici quatre espaces haute performance co-créés par Steelcase et Microsoft.*

*https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work
**https://www.steelcase.com/hybrid-work-global-report/
***Nassim Nicholas Taleb (trad. de l’anglais), Le cygne noir : La puissance de l’imprévisible [« The Black Swan:The Impact of the highly improbable »], Paris, Les Belles Lettres, 2010, 496 p. (ISBN 978-2-251-44395-9)