Travail hybride

Définir l’expérience employé de demain

De nouvelles recherches internationales étudient la manière dont les organisations abordent le travail hybride.

Lire 6 minutes

La pandémie ayant créé de nouveaux besoins et de nouvelles aspirations chez les employés, les grandes entreprises ont pris conscience de la nécessité de faire évoluer les habitudes de travail. D’après une enquête menée par Microsoft, 41 % des employés – à l’échelle internationale – envisagent de quitter leur poste cette année. Ce chiffre nourrit de nombreuses conversations sur la nécessité de créer une expérience de travail hybride répondant aux besoins des individus, des équipes et des entreprises.



D’après une enquête internationale récemment menée par Steelcase :

La première motivation des entreprises qui développent le travail à distance consiste à offrir davantage de flexibilité aux employés.

La première motivation des entreprises qui initient un changement durable consiste à renforcer le bien-être émotionnel des individus.

Cependant, trouver un équilibre qui permette à la fois d'offrir aux employés davantage de contrôle, de renforcer le sentiment d'appartenance et d'atteindre les objectifs de l'entreprise n'est pas chose aisée – il n'existe pas de solution générique applicable à toutes les organisations. Or, l'enjeu est de taille. En cas d'échec, les collaborateurs se mettront en quête d'un employeur plus à même de répondre à leurs attentes.

Comment les entreprises abordent-elles ce défi ? Pourquoi certaines prennent-elles le taureau par les cornes, tandis que d'autres restent dans l'expectative ? Quels sont les facteurs qui aident les dirigeants à prendre des décisions dans ce contexte incertain ? Au printemps 2021, Steelcase a interrogé des décideurs originaires de huit pays[1] afin de dresser un état des lieux de la situation.

État des lieux

Selon de nombreux participants à l'étude, la pandémie a accéléré le changement. « Sans le coronavirus, nous n'aurions jamais eu ces discussions si tôt. Nous aurions sans doute abordé ces problématiques dans dix ans, bien après tout le monde », a déclaré l'un d'eux.

Une plus grande flexibilité

La pandémie a accéléré le changement. Dans tous les pays concernés par l'enquête, en particulier au Japon, en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, les dirigeants et les décideurs prévoient d'adopter une approche davantage axée sur le travail hybride.

Pays	Dirigeants prêts à proposer plus de travail hybride	Progression par rapport à la situation pré-Covid
Japon	86 %	23 %
Royaume-Uni	66 %	23 %
États-Unis	75 %	21 %
Allemagne	73 %	20 %
Inde	77 %	17 %
Chine	61 %	16 %
France	62 %	10 %
Australie	54 %	1 %

Une stratégie plus formelle en matière de travail hybride aiderait les entreprises à faire des choix sur les investissements à réaliser dans les espaces de travail, mais pour l'heure, la plupart des dirigeants laissent à leurs employés la liberté de décider de leurs jours de présence au bureau[2].

31 % des employés choisissent leur lieu de travail tous les jours.
46 % des employés choisissent des jours fixes de présence au bureau.
23 % des entreprises choisissent les jours de présence au bureau de leurs employés.

Augmentation de l’empreinte immobilière

Malgré le développement du travail hybride, les décideurs de chaque pays concerné par l’enquête, en particulier la Chine, anticipent une augmentation de l’empreinte immobilière d’ici fin 2022. D’après la recherche, ce paradoxe est lié aux projets de croissance des entreprises.

Pays	Hausse attendue de l’empreinte immobilière
Chine	+40 %
Inde	+25 %
Royaume-Uni	+23 %
France	+19 %
Allemagne	+18 %
Japon	+18 %
États-Unis	+17 %
Australie	+14 %

Il est intéressant de noter que la politique des entreprises en matière de travail à distance n’a pas d’impact sur leurs prévisions dans le domaine immobilier. Ainsi, les organisations les plus enclines à recourir au travail à distance (Télétravail++ et Bureau-) ont également l’intention d’accroître leur empreinte en mètres carrés d’ici fin 2022.

19 % des entreprises de la catégorie Télétravail++[3] ont l’intention d’accroître leur empreinte en mètres carrés.
29 % des entreprises de la catégorie Bureau-[3] ont l’intention d’accroître leur empreinte en mètres carrés.
18 % des entreprises de la catégorie Bureau+[3] ont l’intention d’accroître leur empreinte en mètres carrés.
16 % des entreprises de la catégorie Bureau++[3] ont l’intention d’accroître leur empreinte en mètres carrés.

Le bien-être parmi les priorités

Les dirigeants soulignent également que le bien-être des individus et des communautés influencera leurs choix en matière d’aménagement à l’issue de la pandémie :

72 % – la prévention des infections sera désormais prise en compte dans le choix du mobilier.
70 % – le respect de l’environnement deviendra un critère essentiel pour le choix du mobilier.
68 % – le bien-être des employés fera partie des objectifs en matière d’aménagement des espaces de travail.

Des entreprises en tête de peloton

Si de nombreuses entreprises préparent leur transformation, certaines progressent de manière plus rapide et plus déterminée que d'autres.

- 81 % d'entre elles comptent commencer à déployer leur nouvelle stratégie d'aménagement en 2021.
- Pourtant, seules 38 % d'entre elles sont convaincues que la stratégie choisie est la bonne.

La recherche montre que les entreprises les mieux à même de prendre des décisions stratégiques depuis la crise sanitaire sont celles qui abordent de manière holistique les ressources humaines, les technologies de l'information et les services généraux.

> **« Nous devons donner envie aux employés de revenir au bureau en leur proposant une nouvelle expérience – avec un investissement financier aussi faible que possible. »**
>
> **UN PARTICIPANT À L'ÉTUDE**

Nouveaux modes de travail, nouveaux espaces

Tandis qu'à l'échelle internationale, les organisations commencent à repenser l'attribution des postes de travail, la vaste majorité des grandes entreprises américaines (de plus de 10 000 employés) prévoient d'ores et déjà d'offrir davantage de flexibilité et d'encourager la collaboration.
89 % des entreprises introduisent davantage de postes nomades (y compris en Allemagne – 55 %).
67 % des entreprises ajoutent des espaces collaboratifs à leur environnement de travail.

Comme en témoigne la recherche, les dirigeants ont conscience du rôle crucial de l'espace de travail dans les relations entre collègues (présents au bureau ou travaillant à distance), et entre les individus et l'organisation. Les décideurs des différents pays estiment que certaines zones ou équipements des espaces de travail revêtiront une importance croissante dans les années à venir :

71 % – technologies de pointe dans les enclaves
69 % – espaces inspirants haute performance (partagés)
69 % – espaces collaboratifs (en général)
68 % – espaces de collaboration hybride

Si elles reconnaissent la nécessité d'aller vers des modes de travail plus fluides et davantage de flexibilité à l'issue de la crise sanitaire, les organisations sont cependant convaincues que le bureau continuera d'offrir aux équipes et aux individus un environnement de travail irremplaçable.

69 % – réunions (informatives)
55 % – concentration
49 % – apprentissage
47 % – collaboration (générative)
29 % – socialisation
7 % – régénération



Une approche méthodique

Afin d’avoir l’assurance de prendre les bonnes décisions, les organisations s’efforcent de tenir compte des besoins des utilisateurs. Face à l’évolution constante des comportements, les décideurs se reposent de plus en plus sur des outils de mesure, analysant les modes d’utilisation de l’espace et la capacité de l’environnement à s’adapter aux fluctuations diverses. 90 % des entreprises étudient ainsi l’utilisation de leurs espaces de travail.

« Les données sont essentielles à nos yeux. Elles nous offrent une image précise de nos espaces et nous permettent de les aménager en tenant compte des besoins de chaque groupe. »

UN PARTICIPANT À L’ÉTUDE

Privilégier les prototypes

À l’avenir, les espaces de travail seront aménagés de manière beaucoup plus intentionnelle. Les individus choisiront de manière réfléchie où travailler en fonction de leur activité. Afin de sécuriser leurs investissements et d’accélérer la prise de décision, nombre d’entreprises initient des projets pilotes ou des prototypes.

Pays	Entreprises menant des projets pilotes majeurs	Entreprises menant des projets pilotes mineurs
Australie	73 %	26 %
Japon	56 %	42 %
Allemagne	60 %	36 %
Inde	58 %	37 %
États-Unis	55 %	39 %
Chine	86 %	7 %
Royaume-Uni	55 %	37 %
France	52 %	39 %

Aux États-Unis, en Allemagne, en Chine et en Inde, les entreprises qui ont décidé de lancer des projets pilotes majeurs sont aussi plus enclines à analyser l’utilisation de leurs espaces.

Pour la plupart d’entre elles, offrir une solution hybride adéquate nécessitera de fréquents réajustements, et les objectifs fixés devront être affinés au fil du temps. En rapprochant les équipes RH, IT et services généraux, en étant à l’écoute des employés, en analysant les nouveaux comportements et en testant des prototypes, les entreprises peuvent franchir des étapes essentielles vers l’amélioration de leur expérience employé.

1. Les pays concernés par l’enquête sont l’Australie, la Chine, la France, l’Allemagne, l’Inde, le Japon, le Royaume-Uni et les États-Unis.
2. Parmi les entreprises qui entendent imposer un planning de télétravail, les organisations françaises, allemandes et australiennes ont l’intention d’établir des règles individuelles ou par fonction. Aux États-Unis et en Inde, elles préfèrent organiser le télétravail au niveau des départements ou des équipes.
3. Télétravail++ = plus de 80 % des employés exclusivement en télétravail
Bureau- = moins de 50 % des employés présents au bureau à plein temps
Bureau+ = 50 à 80 % des employés présents au bureau à plein temps
Bureau++ = plus de 80 % des employés présents au bureau la plupart du temps

---

Vous voulez en savoir plus sur la manière de concevoir une nouvelle expérience employé ? Rendez-vous sur steelcase.com/eu-fr/Nous pouvons vous aider