Travail hybride

Espaces de travail hybrides : cinq erreurs à éviter

La rémunération et le travail à distance ne sont pas des leviers suffisants pour fidéliser les employés.

Lire 8 minutes

« Retour au bureau », « travail hybride », « vagues de démissions » : ces sujets font non seulement les gros titres de nombreux journaux, mais ils animent aussi les conversations au sein des conseils d'administration. La pandémie a définitivement changé la manière dont nous parlons du travail. Confrontées à une multitude de nouveaux défis, les entreprises cherchent à tirer leur épingle du jeu dans un environnement en pleine mutation.

La dernière étude de Steelcase auprès d'employés de plusieurs pays livre quelques résultats surprenants tout en confortant notre vision des espaces de travail, lesquels représentent le cœur de notre expertise depuis plus d'un siècle. Ainsi, entre télétravail et présence au bureau, deux fois plus d'employés disent vouloir privilégier la première option : ils préfèrent donc passer des heures dans des positions inconfortables (assis à la table de leur cuisine ou sur leur canapé) plutôt que de se rendre dans un bureau censé les aider à travailler plus efficacement. Comment expliquer ce paradoxe ?

Les résultats de nos recherches montrent également que la distance altère la confiance entre les individus, comme le détaille un article publié dans le magazine en ligne The Atlantic. Les données indiquent en effet que plus l'éloignement dure longtemps, moins les individus se font confiance – et cela vaut pour les dirigeants comme pour les employés. Or la confiance joue un rôle essentiel dans l'innovation, la productivité et la fidélisation. Les dirigeants savent qu'ils doivent renforcer la cohésion des équipes : d'après les recherches de Steelcase, 87 % des employés devront revenir au bureau au moins une partie du temps.

À cela s'ajoute une crise des talents sans précédent. Comme on peut le lire dans le magazine Forbes, les dirigeants mettent tout en œuvre pour fidéliser leurs employés et attirer de nouvelles recrues : ils augmentent les salaires et proposent certains avantages, notamment en termes de flexibilité. Mais ce faisant, ils passent à côté de l'essentiel.

À l'automne 2021, les chercheurs de l'équipe Steelcase WorkSpace Futures ont analysé les réponses de près de 5 000 employés originaires de 11 pays. Ces données ont permis d'identifier les cinq erreurs qui pourraient conduire à un décalage entre les espaces de travail proposés et les réelles aspirations des individus.

ERREUR N°1 : FAVORISER LES RELATIONS TRANSACTIONNELLES

D'après le Harvard Business Review, « les dirigeants doivent absolument rebâtir et préserver des relations de confiance au sein de leur entreprise. À défaut, ils risquent d'assister à un recul de la productivité et de l'innovation ». Les individus veulent faire partie d'une communauté, se sentir considérés et pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle. D'après une étude menée dernièrement par McKinsey, ces facteurs sont plus déterminants que la liberté de travailler à distance ou le niveau de rémunération. Bien sûr, cela ne signifie pas que la flexibilité ou le salaire ne comptent pas. Mais en concentrant leurs efforts sur ces éléments, les entreprises risquent de créer une relation transactionnelle avec leurs employés. Or, il ne faut pas sous-estimer le pouvoir des espaces de travail.

Lorsque les chercheurs de Steelcase ont comparé des facteurs tels que le revenu, les trajets domicile-bureau, l'ancienneté et la flexibilité du travail hybride, ils ont été surpris d'en arriver au constat suivant :

Le facteur ayant l'impact le plus significatif sur l'engagement, la productivité et le sentiment d'appartenance est l'envie de venir travailler au bureau.

En termes de rétention des talents, seule l'ancienneté a un impact plus important.

Les individus qui préfèrent travailler au bureau sont :

33 %	30 %	9 %	20 %
plus engagés	plus en phase avec la culture	plus productifs	moins susceptibles de démissionner

Conclusion : la perception du bureau par les employés joue un rôle primordial, souvent sous-estimé par les dirigeants. Les individus qui préfèrent travailler au bureau sont plus engagés, plus en phase avec la culture d'entreprise, moins susceptibles de démissionner et plus productifs.

Téléchargez le rapport d'étude international de Steelcase pour découvrir les données relatives aux 11 pays étudiés.

ERREUR N°2 : CHANGER LES MODES DE TRAVAIL SANS TRANSFORMER LES ESPACES

En adoptant des politiques de travail hybride et de flex office, les entreprises favorisent l'émergence d'un nouveau groupe d'employés que l'on peut qualifier de « nomades », c'est-à-dire des individus sans poste attribué au bureau. Si les dirigeants y voient l'opportunité d'alléger la facture immobilière, ils ne doivent pas ignorer le sentiment de solitude qui s'est développé ces deux dernières années. Le modèle hybride suppose l'instauration de nouveaux modes de travail, et les attentes des employés ne sont plus les mêmes. Les espaces traditionnels ne peuvent répondre à ces nouveaux besoins.

Pourquoi certains individus préfèrent télétravailler

À domicile	Au bureau
70 %	51 %
disposent d'une pièce bureau ou d'une zone dédiée au travail	travaillent dans un open space

Lorsque les employés sont au bureau, ils travaillent le plus souvent dans des espaces ouverts, où ils sont sans cesse interrompus par leurs collègues (qui représentent parfois une plus grande source de distractions que le chien ou les enfants…). Sans surprise, les employés sont plus nombreux que les dirigeants dans les open spaces (57 % contre 37 %). Cette difficulté à contrôler son intimité explique en partie pourquoi certains individus préfèrent travailler chez eux, même s'ils doivent parfois troquer un bureau ergonomique contre une table de cuisine.

Or, actuellement, le nombre d'espaces attribués a tendance à reculer au sein des entreprises.

Toutes entreprises confondues	Grandes entreprises*
– 10 %	– 15 %
	*+10 000 employés

Conclusion : le bureau doit évoluer pour s'adapter aux nouveaux comportements et modes de travail. Il doit être suffisamment attractif et contribuer à créer une culture d'entreprise stimulante. Offrir une destination aux individus, un lieu familier où ils peuvent retrouver les membres de leur équipe, aide à renforcer leur sentiment d'appartenance. En outre, la capacité à réserver un espace de travail peut s'avérer utile et rassurante lorsque les postes ne sont pas attribués. En fonction des objectifs de l'entreprise, une bonne compréhension des facteurs qui permettent d'attirer les employés au bureau peut aider les dirigeants à faire coïncider leur politique de travail hybride avec leur stratégie immobilière. Ainsi, plutôt que d'attribuer des bureaux privés ou des espaces de travail selon le rang hiérarchique, ils pourront prendre leurs décisions en fonction de la fréquence à laquelle les personnes sont présentes au bureau.

ERREUR N°3 : NÉGLIGER LE BESOIN DE CONTRÔLE ET D'APPARTENANCE

Les dirigeants s'efforcent de créer des politiques plus flexibles, mais le travail hybride ne permet pas à lui seul de répondre aux besoins de contrôle, d'appartenance et d'intimité. Or pour de nombreux répondants, le fait de se sentir « chez soi » au bureau revêt une importance majeure.

La majorité des individus sont prêts à renoncer à des jours de télétravail en échange d'un espace attribué.

Sur les 11 pays étudiés (télécharger le rapport complet), seuls les employés australiens, canadiens et britanniques préfèrent davantage de flexibilité à un espace attribué au bureau. Les individus veulent non seulement pouvoir télétravailler, mais aussi disposer de leur propre espace au bureau. Cette double attente montre à quel point il est important pour eux de maîtriser leur expérience de travail.

Conclusion : de nombreux dirigeants adoptent le travail hybride pour offrir plus d'autonomie aux employés. Mais cette flexibilité ne permet pas, à elle seule, de répondre aux besoins des individus en termes de contrôle et de sentiment d'appartenance. Ces derniers recherchent une destination et un espace « à eux » au bureau.

ERREUR N°4 : OUBLIER LA CONCENTRATION

Avec la montée en puissance des nouveaux modes de travail, les individus passent de plus en plus de temps en vidéoconférence, seuls ou avec des collègues présents au bureau. D'ailleurs, la collaboration hybride est liée aux deux principaux besoins exacerbés par la pandémie. Cependant, les employés passent rarement toute la journée à collaborer. S'ils souhaitent attirer les individus au bureau, les dirigeants doivent également leur offrir des espaces privatifs, lesquels sont tout aussi essentiels au processus créatif.

Éléments les plus recherchés au bureau

64 % : espaces de collaboration hybride

62 % : enclaves individuelles pour les réunions hybrides

61 % : intimité

58 % : espace de travail fermé ou semi-fermé

57 % : espaces réservables

52 % : mobilier flexible

52 % : espaces informels

49 % : beaucoup d'espaces collaboratifs

47 % : mobilier de bureau durable

Conclusion : il est temps d’offrir aux individus des configurations privatives. Notre définition de la possession évolue dans toutes les dimensions de notre vie (par exemple, nous nous sentons « chez nous » dans la maison d’étrangers lorsque nous utilisons Airbnb). Au bureau, il est possible d’offrir aux individus l’intimité à laquelle ils aspirent de diverses manières : à travers des bureaux privés, des espaces de travail fermés ou encore des enclaves réservables.

ERREUR N°5 : IGNORER LE « BIAIS DU DIRIGEANT »
De précédentes enquêtes avaient mis en évidence des différences notables entre les espaces de télétravail des dirigeants et ceux des employés. Notre dernière étude a révélé que les dirigeants de retour au bureau jouissent également d’une meilleure expérience de travail que leurs employés. Si leur fonction peut justifier certaines différences, il est important qu’ils fassent preuve d’empathie et ne se fondent pas uniquement sur leur propre ressenti pour prendre des décisions.

Qui préfère travailler au bureau ?

Compte tenu de leur accès à des espaces privatifs, il est logique que les dirigeants soient plus motivés que les employés pour venir au bureau. En effet, bien qu’ils consacrent moins de temps à la concentration que les employés (31 % contre 51 %), ils sont beaucoup plus nombreux à disposer d’un bureau privé.

Qui est plus susceptible de disposer d’un bureau privé ?

Conclusion : les employés font entendre leur voix. Les dirigeants doivent s’efforcer de répondre à leurs besoins, surtout lorsqu’ils reviennent au bureau après une longue période de télétravail. Ils doivent être conscients de l’écart entre leur propre expérience et celle de la majorité des individus. Les espaces de travail doivent évoluer pour être à la hauteur des attentes des employés.

Dans notre rapport, vous pourrez consulter les données pays par pays et explorer des pistes sur la manière de créer des espaces attractifs et inspirants à l’ère du travail hybride.

TÉLÉCHARGER LE RAPPORT D’ÉTUDE INTERNATIONAL DE STEELCASE