

Steelcase

L'ère du travail hybride

Comment répondre aux besoins des individus

Rapport d'étude international

L'ère du travail hybride Nos recherches

Février 2022

Nos recherches

Depuis le début de la pandémie, en mars 2020, Steelcase a mené 12 études internationales auprès de plus de 57 000 employés et dirigeants. Elle a ainsi cherché à mesurer l'impact de la crise sanitaire sur les espaces et les modes de travail de demain.

Ce rapport dévoile les conclusions d'une étude internationale menée en vue de sonder l'état d'esprit actuel des employés. Les données recueillies permettent de mieux cerner les besoins et les attentes des individus lorsqu'ils sont au bureau et lorsqu'ils télétravaillent. La dernière étude quantitative a été réalisée à l'automne 2021, dans 11 pays, auprès de 4 986 participants.

Steelcase s'engage à mener en permanence de nouvelles recherches afin d'appréhender les évolutions du travail et des espaces de travail en cette période de constante disruption. Grâce à ces connaissances, nous pouvons aider les individus à travailler efficacement en créant des environnements propices à la performance. Pour découvrir nos recherches, rendez-vous sur steelcase.com/subscribe.

12 études

pays

57 000 Employés et dirigeants

Table des matières :

- 02 La crise de confiance
 - 04 Les nouveaux besoins et attentes des individus
- 05 Principales conclusions
 - 06 L'impact du bureau
 - 12 <u>Télétravail vs. poste attribué</u>
 - 21 <u>L'importance croissante des</u> espaces privatifs

- 28 Le quartier hybride
 - 29 <u>Le bureau doit valoir le déplacement</u>
 - 31 Créer un quartier au bureau
 - 32 Les principes d'aménagement
 - 33 Créer une communauté au travail

L'ère du travail hybride La crise de confiance 2



La crise de confiance

Les entreprises du monde entier sont confrontées à des défis majeurs et à un climat de grande incertitude. Elles devront trouver des réponses à la pénurie de talents et à l'érosion de la confiance si elles souhaitent tirer leur épingle du jeu dans le contexte économique actuel. Le marché du travail affiche un dynamisme marqué et le nombre de démissions a fortement augmenté. Les individus ne sont pas simplement en quête d'une meilleure rémunération : la pandémie a entraîné de nombreuses remises en question, tant sur le plan personnel que professionnel, et les attentes des employés ont sensiblement évolué. Ce phénomène, qualifié de « Grande démission » aux État-unis tant son ampleur est importante, pose de réelles difficultés en matière d'attraction et de rétention des talents.

L'évolution des attentes des employés et de leurs valeurs les a également rendus plus militants : avoir un emploi ne leur suffit plus. Ils veulent travailler pour une entreprise qui partage leurs convictions et leur vision du monde, et ils ne se soucient plus seulement de leur propre intérêt : ils s'intéressent désormais au positionnement sociopolitique de leur organisation. Ils n'ont pas peur de faire entendre leur voix, et celle-ci n'a jamais autant compté.

Parallèlement, les entreprises font face à ce que le magazine américain *The Atlantic* a qualifié d'« érosion de la confiance ». Ce phénomène résulte de l'éloignement physique subi par les individus ces deux dernières années. D'après une récente enquête menée auprès de plus de 5 400 employés finlandais, « plus la période de séparation a été longue pendant la pandémie, plus la confiance entre collègues s'est amenuisée. » L'éloignement conduit à douter des compétences et des qualités humaines de ses collègues.

Ce déficit de confiance exacerbe la crise des talents. Pour le *Harvard Business Review*, « les dirigeants doivent faire en sorte de reconstruire et de préserver des relations de confiance au sein de leur entreprise. À défaut, ils risquent d'assister non seulement à une baisse de l'engagement de leurs collaborateurs, mais aussi à un recul de la productivité et de l'innovation. »



L'ère du travail hybride La crise de confiance 3

Besoin de reconnaissance et sentiment d'appartenance : les grandes aspirations des individus



Les dirigeants font de leur mieux. Ils augmentent les salaires et proposent de multiples avantages, créant des modèles de travail hybrides qui offrent plus de flexibilité aux individus. Mais d'après une étude menée par McKinsey, cette stratégie risque de créer une relation transactionnelle avec les employés sans tenir compte de leurs réelles aspirations : ils veulent avant tout se sentir considérés et adhérer à la culture de leur entreprise.

Les dernières enquêtes de Steelcase auprès des employés du monde entier mettent en lumière le rôle clé des espaces de travail. Le bureau reflète les valeurs de l'entreprise et contribue à créer une véritable communauté à laquelle les individus se sentent appartenir. Il en dit long sur la culture de l'organisation et les priorités de ses dirigeants. Ces enquêtes illustrent les besoins des individus dans ce contexte changeant et la manière dont les espaces de travail peuvent contribuer à résoudre les grandes problématiques du moment.

Les politiques de travail flexible et les hausses de salaire ont leur importance, mais elles ne permettent pas à elles seules de créer une dynamique systémique et durable. En cette période de grande incertitude, les dirigeants doivent également créer des espaces et des expériences de travail qui répondent aux nouveaux besoins des employés et renforcent la résilience de l'organisation.



L'ère du travail hybride La crise de confiance 4

Les nouveaux besoins et attentes des individus

L'année dernière, les recherches de Steelcase ont mis en évidence l'aspiration des individus à une expérience de travail radicalement différente. Elles ont permis d'identifier les cinq grands besoins des employés, lesquels sont susceptibles d'influencer leur attachement à leur entreprise :

Sentiment d'appartenance

Sentiment de communauté, confiance et projet commun

Contrôle

Possibilité de choisir où et comment travailler

Productivité

Possibilité de se concentrer, de collaborer et de nouer des relations, en présentiel comme en distanciel

Confort

Espaces de régénération et sentiment de bien-être

Sécurité

Sentiment de sécurité au sein de l'espace de travail

Ces recherches continuent de mettre en avant les besoins des employés et aident à identifier les actions à mener au sein des espaces de travail : si leur potentiel est pleinement exploité, ces derniers peuvent contribuer à résoudre les problématiques auxquelles les entreprises sont actuellement confrontées.

Elles réaffirment l'importance du bureau et de sa perception par les employés : les individus qui préfèrent travailler au bureau sont considérablement plus engagés, plus productifs, plus en phase avec la culture d'entreprise et moins susceptibles de démissionner.





Principales conclusions

Les chercheurs ont tiré trois grandes conclusions de cette nouvelle étude qui réaffirme l'importance du bureau.

Si elles tiennent compte de ces conclusions, les entreprises pourront se concentrer sur les éléments qui comptent vraiment. Elles pourront ainsi apporter à leurs espaces de travail les transformations les plus profitables à leurs employés et à leur activité.

Conclusion n°1

L'espace de travail joue un rôle primordial dans l'attachement des employés à leur entreprise. Lorsque les individus aiment travailler au bureau, ils sont :

- plus engagés
- plus productifs
- plus en phase avec la culture d'entreprise
- plus fidèles à l'organisation

Conclusion n°2

Les individus sont prêts à renoncer à certains jours de télétravail en échange d'un poste attribué au bureau. Ils revendiquent l'autonomie et la flexibilité du travail hybride, mais aspirent aussi à plus de choix et de contrôle et veulent se sentir appartenir à un groupe.

Conclusion n°3

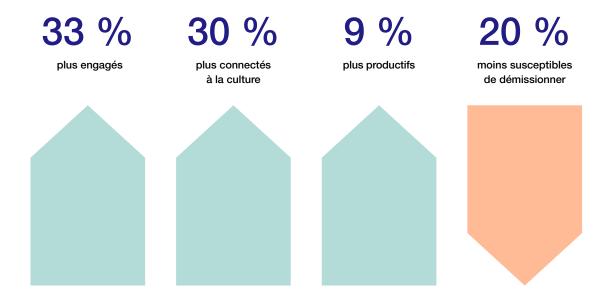
L'accès à des espaces privatifs est plus important que jamais. Contrairement aux idées reçues, les individus veulent pouvoir collaborer et se concentrer lorsqu'ils vont au bureau.

Principale conclusion n°1

Les individus qui aiment travailler au bureau sont plus engagés, plus en phase avec la culture d'entreprise, plus productifs et plus fidèles à leur organisation.

Les chercheurs de Steelcase ont analysé de nombreux facteurs susceptibles d'influencer l'engagement, la productivité, le sentiment d'appartenance ou encore la fidélité des employés. Ils se sont penchés sur les avantages proposés par certaines organisations, notamment la rémunération et les politiques de travail hybride. Ils ont également inclus des facteurs tels que les trajets domicile-bureau, l'ancienneté au sein de l'entreprise et la taille de l'organisation. Ils ont ainsi découvert que le facteur ayant l'impact le plus significatif sur l'engagement, la productivité et le sentiment d'appartenance était l'envie de venir travailler au bureau. La rétention des employés est surtout influencée par l'ancienneté dans l'entreprise, suivie de l'envie de venir travailler au bureau.

Les individus qui préfèrent travailler au bureau sont :



7

Principale conclusion n°1

Impact sur l'engagement et la productivité

Dans les 11 pays étudiés, les individus sont plus engagés et plus productifs lorsqu'ils aiment travailler au bureau. C'est au Japon et en France que l'impact de ce facteur sur l'engagement est le plus significatif. L'impact sur la productivité, quant à lui, est surtout observable au Japon, en Chine et en France.

Les individus qui préfèrent travailler au bureau sont :

Plus engagés		Plus pro	oductifs
33 %	Monde	9 %	Monde
32 %	Australie	6 %	Australie
26 %	Canada	3 %	Canada
26 %	Chine	18 %	6 Chine
33 %	France	13 %	6 France
22 %	Allemagne	6 %	Allemagne
31 %	Inde	11 %	nde
38 %	Japon	27 %	5 Japon
21 %	Mexique	6 %	Mexique
26 %	Espagne	5 %	Espagne
32 %	Royaume-Uni	8 %	Royaume-Uni
24 %	États-Unis	4 %	États-Unis

8

Principale conclusion n°1

Impact sur l'adhésion à la culture et la rétention des employés

Dans les 11 pays étudiés, les individus sont plus en phase avec la culture de leur entreprise et moins susceptibles de démissionner lorsqu'ils aiment travailler au bureau. C'est en Chine, au Japon et en France que l'impact de ce facteur sur la culture est le plus significatif. Les employés britanniques, français, allemands et espagnols qui aiment travailler au bureau sont les moins susceptibles de démissionner.

Les individus qui préfèrent travailler au bureau sont :

Plus en ph	ase avec la culture d'entreprise	Moins sus	sceptibles de démissionner
30 %	Monde	20 %	Monde
29 %	Australie	20 %	Australie
22 %	Canada	16 %	Canada
51 %	Chine	24 %	Chine
35 %	France	27 %	France
19 %	Allemagne	26 %	Allemagne
26 %	Inde	19 %	Inde
42 %	Japon	19 %	Japon
20 %	Mexique	2 %	Mexique
26 %	Espagne	25 %	Espagne
29 %	Royaume-Uni	27 %	Royaume-Uni
29 %	États-Unis	10 %	États-Unis

Principale conclusion n°1

Bureau ou télétravail?

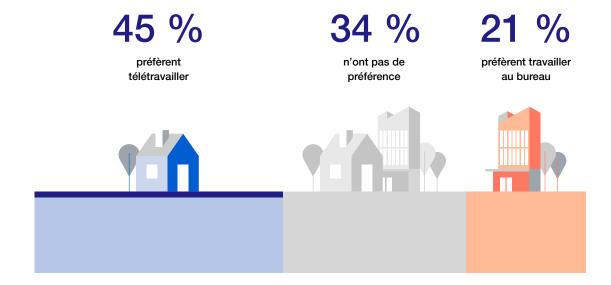
La quasi-totalité des employés (87 %) iront travailler au bureau au moins une partie de la semaine. Le fait qu'ils apprécient ou non cette expérience peut donc avoir un impact significatif sur certains facteurs de performance. Or les chercheurs de Steelcase ont découvert qu'une majorité d'individus avait une préférence pour le télétravail.

Si les entreprises parvenaient à améliorer l'expérience employé au bureau et à faire changer d'avis les adeptes du télétravail, le retour sur investissement pourrait s'avérer considérable en termes d'engagement, de productivité, de sentiment d'appartenance à l'organisation et de rétention des talents.

Permettre à ceux qui le souhaitent de télétravailler de plus en plus souvent n'est pas sans risque. En effet, un déficit de présence au bureau peut avoir un impact négatif sur la rétention des employés et la cohésion des équipes : les individus qui préfèrent travailler à distance plus de deux jours par semaine sont beaucoup plus susceptibles de quitter leur entreprise dans les six mois. Ceux qui souhaitent télétravailler 100 % du temps sont aussi moins engagés et moins en phase avec la culture d'entreprise. Même lorsque leur productivité n'est pas affectée, ce manque de présence physique les amène à se sentir étrangers à leur propre entreprise.

En transformant leur espace de travail en vue de répondre aux besoins de leurs collaborateurs, les organisations peuvent améliorer l'expérience employé et inverser cette tendance.

Préférence travail au bureau vs. télétravail



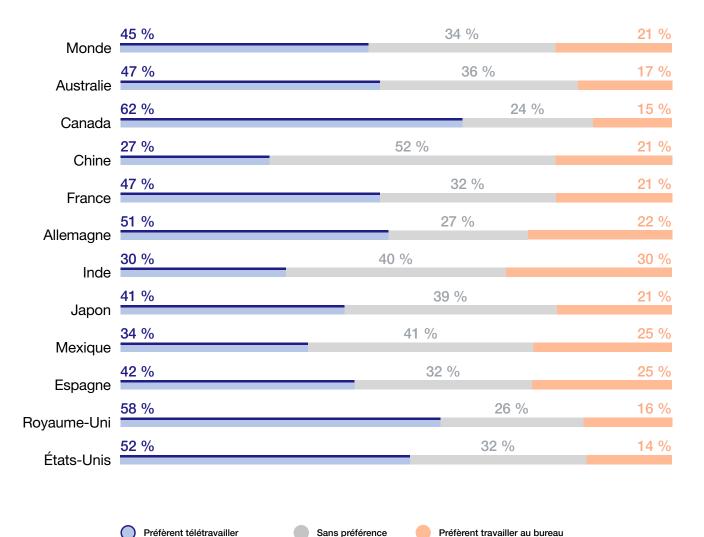
Principale conclusion n°1

Bureau ou télétravail?

Dans tous les pays étudiés, la majorité des individus préfèrent travailler à domicile plutôt qu'au bureau. Cependant, un pourcentage non négligeable d'entre eux n'a aucune préférence, ce qui offre aux entreprises une opportunité de transformer la perception du bureau en proposant une meilleure expérience employé.

À noter : ce sont les Canadiens qui apprécient le plus le télétravail, tandis que seulement 27 % des Chinois et 30 % des Indiens préfèrent travailler à domicile. Seuls 14 % des Américains et 15 % des Canadiens préfèrent travailler au bureau.

Préférence travail au bureau vs. télétravail



Principale conclusion n°1

Facteurs influençant le comportement des employés

L'envie de travailler au bureau est le facteur ayant l'impact le plus important sur l'engagement des employés, la productivité et l'adhésion à la culture d'entreprise. Il se range juste après l'ancienneté en ce qui concerne la fidélité des employés, largement devant la rémunération ou le télétravail.

À noter : afin de mesurer l'engagement, la productivité et l'adhésion à la culture d'entreprise, les chercheurs ont utilisé une série de questions permettant d'évaluer les les différentes composantes de ces trois éléments. Ils ont ensuite étudié l'impact de dizaines de facteurs sur ces éléments afin de déterminer lesquels les influençaient le plus. La rétention des employés a fait l'objet d'une seule question, mais elle a été analysée de la même manière que tous les autres éléments.

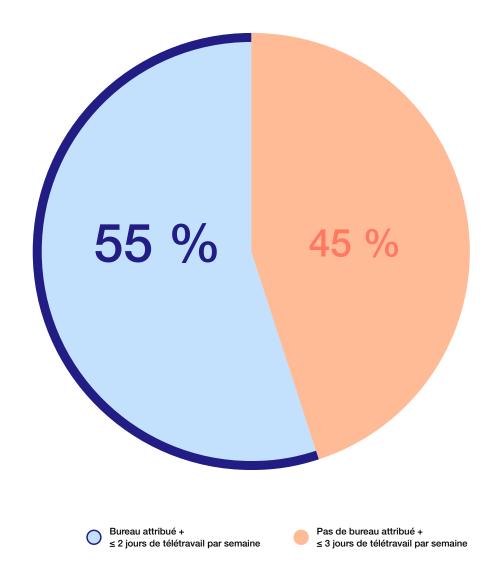
Engageme	nt	Adhési	Adhésion à la culture			
58 %	Envie de travailler au bureau	62 %	o Envi	ie de travailler au bureau		
21 %	Modernité de l'espace de travail	23 %	6 Mod	dernité de l'espace de travail		
5 %	Possibilité de travailler à distance	4 %	Pos	sibilité de travailler à distance		
2 %	Rémunération	1 %	, Rén	nunération		
1 %	Trajets domicile-bureau	1 %	Trajo	ets domicile-bureau		
1 %	Ancienneté	1 %	Anc	ienneté		
15 %	Autre	8 %	Autr	re		
Productivit	té	Rétenti	on			
Productivit	té Envie de travailler au bureau	Rétenti		ienneté		
			6 Anc	ienneté ie de travailler au bureau		
57 %	Envie de travailler au bureau	41 %	o Anc			
57 % 18 %	Envie de travailler au bureau Modernité de l'espace de travail	41 %	ó Anc ó Envi	ie de travailler au bureau		
57 % 18 % 8 %	Envie de travailler au bureau Modernité de l'espace de travail Rémunération	41 % 28 % 6 %	6 Anc Trajo	ie de travailler au bureau ets domicile-bureau		
57 % 18 % 8 % 4 %	Envie de travailler au bureau Modernité de l'espace de travail Rémunération Possibilité de travailler à distance	41 % 28 % 6 % 3 %	6 Anc 6 Envi	ie de travailler au bureau ets domicile-bureau dernité de l'espace de travail		

Principale conclusion n°2

Les individus sont prêts à renoncer à certains jours de télétravail en échange d'un poste attribué au bureau. Ils revendiquent l'autonomie et la flexibilité du travail hybride, mais aspirent aussi à plus de choix et de contrôle et veulent se sentir appartenir à un groupe.

Les entreprises accèdent à la demande de flexibilité et d'intimité des individus en leur offrant différentes options hybrides, lesquelles représentent un niveau d'autonomie sans précédent : avant la pandémie, 42 % des employés n'avaient jamais télétravaillé, et 20 % d'entre eux ne l'avaient fait que de manière ponctuelle. Cependant, le travail hybride ne permet pas à lui seul de répondre à tous les besoins des individus. Pour preuve : ces deniers sont prêts à renoncer à des jours de télétravail en échange de plus d'intimité, de confort et de contrôle au bureau. Ainsi, la majorité des employés disent préférer disposer d'un poste attribué au bureau et télétravailler moins souvent.

La majorité des individus préfèrent un poste attribué plutôt que davantage de jours de télétravail.



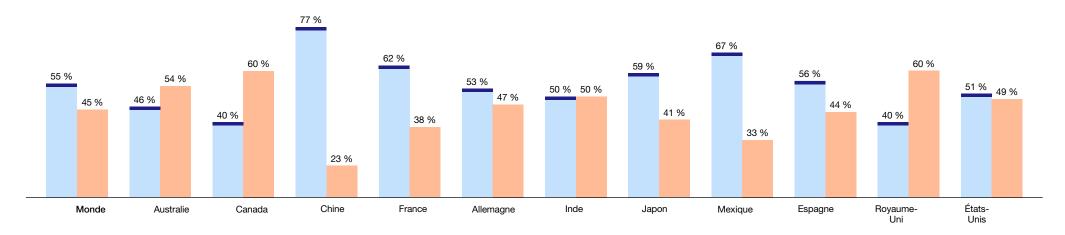
Principale conclusion n°2

Poste attribué ou télétravail ?

Le souhait des employés de disposer d'un poste attribué est sans doute surprenant pour les entreprises qui pensaient avoir répondu à leurs attentes en leur offrant plus de flexibilité à travers le travail hybride. Mais le sentiment d'appartenir à l'entreprise grâce à un espace « à soi » que l'on peut personnaliser à loisir est plus important que ne l'imaginent beaucoup de dirigeants.

À noter : sur les 11 pays étudiés, seuls les employés australiens, canadiens et britanniques préfèrent le télétravail à un poste attribué au bureau.

Plus d'individus veulent un poste attribué au bureau



Bureau attribué +
≤ 2 jours de télétravail par semaine

Pas de bureau attribué + ≤ 3 jours de télétravail par semaine

Principale conclusion n°2

La popularité des bureaux attribués

Bien avant la pandémie, les open spaces faisaient déjà l'objet de débats animés. Séduites par l'exemple des start-up technologiques, qui entendaient promouvoir la collaboration et l'innovation grâce à des espaces entièrement ouverts, de nombreuses entreprises ont adopté cette solution en vue de réduire leur facture immobilière. Les employés devenant de plus en plus mobiles, la tendance du flex office s'est accentuée.

Mais le développement des open spaces s'est heurté au mécontentement des individus, qui se sont plaints d'être trop exposés et d'avoir du mal à se concentrer. S'ils appréciaient la liberté de pouvoir choisir où travailler, ils ressentaient aussi le besoin de disposer d'un espace « à eux » au sein de l'espace de travail. Puis, la pandémie a frappé. De nombreux employés ont été contraints de télétravailler. Et pour beaucoup d'entre eux, cette expérience n'a pas présenté que des inconvénients. À l'époque, nos enquêtes ont montré que les individus souffraient certes d'un sentiment d'isolement, mais étaient soulagés d'être débarrassés des trajets domicilebureau. Au fil du temps, ils ont en outre eu l'impression de pouvoir créer leur propre expérience de travail, même si cette expérience n'a pas été satisfaisante pour tous (à ce sujet, lire l'article Télétravail : attention aux biais inconscients !). À l'échelle mondiale, la majorité des individus (70 %) possèdent un espace de travail dédié à domicile.

70 %

des individus possèdent un espace de travail dédié à domicile.

51 %

travaillent dans un open space au bureau.

Principale conclusion n°2

Espaces de travail

Dans les 11 pays étudiés, les individus sont plus nombreux à disposer d'un espace de travail dédié à domicile (pièce bureau ou zone de travail) qu'au bureau. Les employés australiens, japonais et britanniques sont les plus nombreux à travailler dans des open spaces.

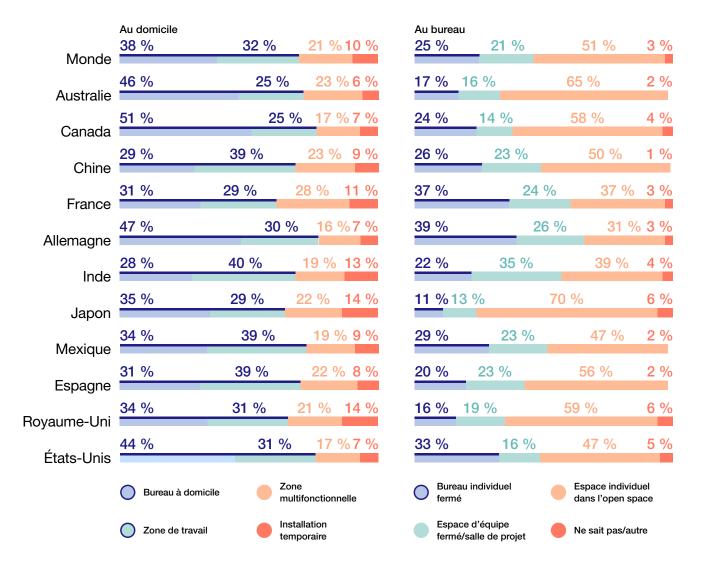
Bureau à domicile : pièce bureau séparée

Zone de travail : petit espace doté de mobilier de bureau au sein d'une pièce existante

Zone multifonctionnelle : mobilier résidentiel utilisé à la fois pour le travail et pour les activités personnelles (table à manger, par exemple)

Installation temporaire: espace dédié au travail et aux activités personnelles (plan de travail de la cuisine, par exemple), qui retrouve sa fonction initiale lorsqu'il n'est pas utilisé pour le télétravail

Les individus ont plus souvent un espace de travail dédié à domicile qu'au bureau.



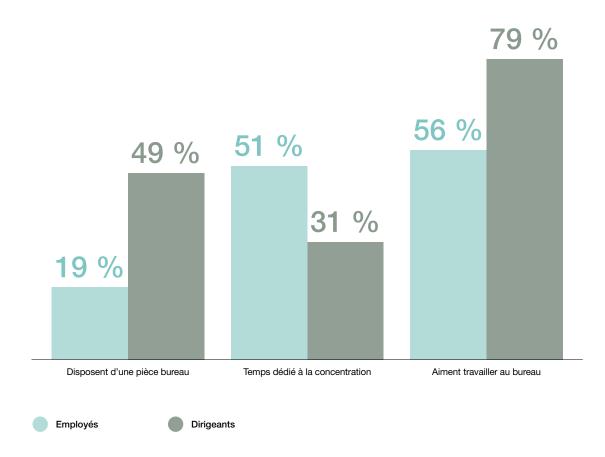
Principale conclusion n°2

Expérience de travail : les dirigeants les mieux lotis

Si la majorité des individus disposent d'un espace de travail dédié à domicile, ceux qui n'en ont pas sont généralement des employés. Ces derniers sont aussi moins nombreux que les dirigeants à disposer d'un espace privatif au bureau. Pourtant, ils consacrent plus de la moitié de leur temps à des tâches nécessitant de la concentration – contre moins d'un tiers pour les dirigeants. La conséquence de cette inégalité hiérarchique, qui prévaut dans de nombreuses entreprises, n'est guère étonnante : les employés préfèrent rester chez eux, où ils peuvent contrôler leur expérience de travail et leur intimité, même s'ils doivent parfois travailler sur leur canapé. À l'inverse, les dirigeants des différents pays sont plus enthousiastes que les employés à l'idée de travailler au bureau.

À noter : l'écart entre dirigeants et employés est plus marqué en Australie, au Canada, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Les dirigeants sont plus susceptibles de disposer d'un espace privatif et ils aiment travailler au bureau.



Principale conclusion n°2

Les dirigeants, davantage adeptes du bureau

Dans les 11 pays étudiés, les dirigeants sont plus enthousiastes que les employés à l'idée de travailler au bureau. L'écart est particulièrement marqué aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Australie.

Qui préfère travailler au bureau ?

Employés		D	irigeants	
56 %	Monde		79 %	Monde
51 %	Australie		80 %	Australie
42 %	Canada		76 %	Canada
73 %	Chine		82 %	Chine
54 %	France		77 %	France
60 %	Allemagne		68 %	Allemagne
76 %	Inde		87 %	Inde
37 %	Japon		64 %	Japon
70 %	Mexique		85 %	Mexique
57 %	Espagne		77 %	Espagne
46 %	Royaume-Uni		78 %	Royaume-Uni
50 %	États-Unis		89 %	États-Unis

Principale conclusion n°2

Dirigeants et intimité

Sans surprise, dans les 11 pays étudiés, les dirigeants disposent plus souvent que les employés d'un bureau privé. L'écart est particulièrement marqué aux États-Unis, au Canada et en Chine.

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

E	Employés		Dirig	eants	
	19 %	Monde	49	9 %	Monde
	10 %	Australie	44	l %	Australie
	15 %	Canada	60) %	Canada
	18 %	Chine	63	3 %	Chine
	32 %	France	60) %	France
	34 %	Allemagne	63	3 %	Allemagne
	18 %	Inde	37	7 %	Inde
	9 %	Japon	29	9 %	Japon
	20 %	Mexique	55	5 %	Mexique
	13 %	Espagne	30) %	Espagne
	12 %	Royaume-Uni	33	3 %	Royaume-Uni
	24 %	États-Unis	66	6 %	États-Unis

Principale conclusion n°2

Dirigeants et concentration

Bien qu'ils bénéficient souvent d'une plus grande intimité, les dirigeants consacrent moins de temps que les employés aux tâches nécessitant de la concentration. Ce constat vaut pour les 11 pays étudiés.

Les employés consacrent plus de temps à la concentration.

Employés		Dirigeants	
51 %	Monde	31 %	Monde
52 %	Australie	27 %	Australie
58 %	Canada	31 %	Canada
38 %	Chine	26 %	Chine
59 %	France	40 %	France
53 %	Allemagne	36 %	Allemagne
31 %	Inde	22 %	Inde
52 %	Japon	32 %	Japon
43 %	Mexique	28 %	Mexique
60 %	Espagne	41 %	Espagne
56 %	Royaume-Uni	31 %	Royaume-Uni
57 %	États-Unis	26 %	États-Unis

Principale conclusion n°2

Le déclin des bureaux attribués

Avec le développement du travail hybride, les entreprises fondent leurs décisions immobilières sur l'hypothèse d'une future diminution du taux d'occupation. L'une de ces décisions consiste à accroître la proportion de bureaux non attribués afin de renforcer la flexibilité des espaces. À l'échelle mondiale, 15 % des employés de grandes entreprises (+ de 10 000 personnes) ont ainsi perdu leur poste attribué depuis la pandémie. 10 % des employés sont concernés, indépendamment de la taille des organisations.

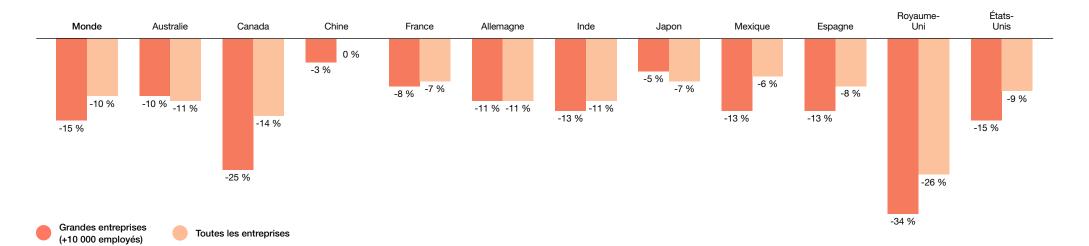
En observant les données recueillies, les entreprises pourraient être tentées de maintenir le statu quo. Or il existe une alternative : créer des espaces de travail qui offrent aux individus plus de choix et de contrôle et les invitent à repenser la notion de possession : les espaces d'équipe, les espaces projet ou encore les systèmes de réservation peuvent contribuer efficacement au sentiment d'appartenance.

Une stratégie de flex office focalisée sur la réduction des frais immobiliers pourrait avoir un coût plus difficile à mesurer à court terme. Si l'environnement de travail manque d'espaces privatifs favorisant la concentration, d'espaces d'équipe ou d'endroits où déposer ses effets personnels,

les individus risquent de se sentir perdus. Ces employés « nomades » auront du mal à se sentir en phase avec leur entreprise et à s'affranchir du sentiment d'isolement apparu pendant les périodes de confinement.

Les espaces de travail doivent donc évoluer pour accompagner la montée en puissance du travail hybride. Pour que les individus aient envie de retourner au bureau, il est indispensable que l'expérience de travail offerte soit sensiblement meilleure que celle vécue en télétravail.

Diminution des bureaux attribués depuis la pandémie



Principale conclusion n°3

Compte tenu de la montée en puissance de la vidéoconférence, l'accès à des espaces privatifs est plus important que jamais. À l'ère du travail hybride, les individus ont besoin d'un espace de travail qui les aide à collaborer et à se concentrer.

Les modes et les espaces de travail ne cessent de changer, et ils connaîtront sans doute encore de nombreuses évolutions à mesure que les entreprises choisiront le modèle de travail hybride qui leur convient. Dans cet environnement mouvant, les organisations s'efforcent de définir les stratégies les plus adaptées à leurs espaces actuels. Beaucoup d'entre elles considèrent que le bureau doit devenir un lieu de convivialité spécifiquement conçu pour encourager la collaboration et la socialisation.

Certes, il est indispensable d'utiliser les espaces de travail pour consolider les liens entre les individus, car des relations étroites forgent la culture d'entreprise et renforcent le sentiment d'appartenance. Mais le rôle du bureau va bien au-delà. Les individus passent de plus en plus de temps en vidéoconférence, ce qui a radicalement changé leur manière de travailler. Les outils technologiques ne sont qu'une partie de la solution : les collaborateurs ont également besoin d'espaces adaptés à cette nouvelle donne.

À noter : dans le cadre de notre enquête, nous avons demandé aux participants quels éléments étaient devenus plus importants pour eux depuis la pandémie, et les deux réponses les plus souvent données concernent les espaces adaptés aux réunions hybrides. Parmi les quatre réponses les plus souvent données, trois sont liées à l'accès à des espaces privatifs pour les vidéoconférences et la concentration.

Éléments les plus recherchés au bureau

Monde

64 %	Espaces de collaboration hybride
62 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides
61 %	Intimité
58 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé
57 %	Espaces de travail réservables
52 %	Mobilier flexible
52 %	Espaces informels dédiés aux interactions
49 %	Nombreux espaces de collaboration
47 %	Mobilier de bureau durable

Principale conclusion n°3

Éléments les plus recherchés au bureau

Monde		Australie		Canada		Chine	
64 %	Espaces de collaboration hybride	68 %	Espaces de collaboration hybride	64 %	Intimité	74 %	Espaces de collaboration hybride
62 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides	65 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides	62 %	Espaces de collaboration hybride	72 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé
61 %	Intimité	61 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé	59 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides	71 %	Espaces de travail réservables
58 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé	60 %	Intimité	53 %	Espaces de travail réservables	69 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides
57 %	Espaces de travail réservables	58 %	Espaces de travail réservables	52 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé	67 %	Intimité
52 %	Mobilier flexible	56 %	Espaces informels dédiés aux interactions	49 %	Mobilier flexible	63 %	Mobilier de bureau durable
52 %	Espaces informels dédiés aux interactions	55 %	Mobilier flexible	45 %	Espaces informels dédiés aux interactions	61 %	Espaces informels dédiés aux interactions
49 %	Nombreux espaces de collaboration	51 %	Nombreux espaces de collaboration	40 %	Nombreux espaces de collaboration	58 %	Mobilier flexible
47 %	Mobilier de bureau durable	51 %	Mobilier de bureau durable	39 %	Mobilier de bureau durable	58 %	Nombreux espaces de collaboration

Principale conclusion n°3

Éléments les plus recherchés au bureau (suite)

France		Allemagne		Inde		Japon	
56 %	Espaces de collaboration hybride	58 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé	80 %	Intimité	50 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides
53 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides	57 %	Espaces de collaboration hybride	78 %	Espaces de collaboration hybride	46 %	Espaces de collaboration hybride
48 %	Intimité	56 %	Intimité	75 %	Mobilier flexible	45 %	Intimité
48 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé	55 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides	75 %	Espaces informels dédiés aux interactions	39 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé
45 %	Espaces de travail réservables	53 %	Espaces informels dédiés aux interactions	74 %	Nombreux espaces de collaboration	32 %	Espaces de travail réservables
41 %	Espaces informels dédiés aux interactions	48 %	Mobilier flexible	73 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides	29 %	Mobilier flexible
40 %	Mobilier flexible	45 %	Espaces de travail réservables	73 %	Espaces de travail réservables	28 %	Espaces informels dédiés aux interactions
36 %	Mobilier de bureau durable	42 %	Nombreux espaces de collaboration	70 %	Mobilier de bureau durable	28 %	Mobilier de bureau durable
33 %	Nombreux espaces de collaboration	40 %	Mobilier de bureau durable	69 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé	26 %	Nombreux espaces de collaboration

Principale conclusion n°3

Éléments les plus recherchés au bureau (suite)

Mexique		Espagne		Royaume-	Uni	États-Unis	3
76 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé	70 %	Espaces de collaboration hybride	61 %	Espaces de travail réservables	66 %	Intimité
75 %	Espaces de collaboration hybride	65 %	Nombreux espaces de collaboration	60 %	Espaces de collaboration hybride	64 %	Espaces de collaboration hybride
74 %	Intimité	64 %	Mobilier flexible	59 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides	63 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides
73 %	Espaces de travail réservables	64 %	Intimité	53 %	Intimité	53 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé
70 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides	64 %	Enclaves individuelles pour les réunions hybrides	53 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé	52 %	Espaces de travail réservables
65 %	Mobilier flexible	60 %	Espaces informels dédiés aux interactions	52 %	Mobilier flexible	51 %	Espaces informels dédiés aux interactions
65 %	Nombreux espaces de collaboration	59 %	Espaces de travail réservables	49 %	Espaces informels dédiés aux interactions	46 %	Mobilier flexible
60 %	Espaces informels dédiés aux interactions	54 %	Mobilier de bureau durable	45 %	Nombreux espaces de collaboration	42 %	Nombreux espaces de collaboration
58 %	Mobilier de bureau durable	51 %	Espace de travail fermé ou semi-fermé	41 %	Mobilier de bureau durable	40 %	Mobilier de bureau durable

Principale conclusion n°3

Pour un bureau adapté à tous les modes de travail

Indéniablement, la collaboration et les interactions ont été difficiles pendant la pandémie. Les opportunités de travailler côte à côte, sur un pied d'égalité, ont été limitées. Sans surprise, les individus préfèrent se rendre au bureau ou dans un espace de co-working lorsqu'ils souhaitent collaborer.

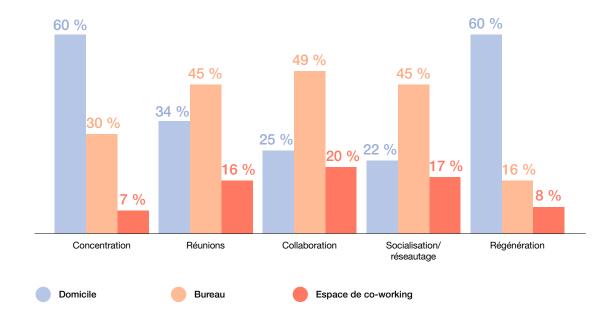
C'est la raison pour laquelle certaines organisations estiment qu'à l'ère du travail hybride, le bureau doit être une destination dédiée à la collaboration et à la socialisation, tandis que les tâches individuelles nécessitant de la concentration pourront être effectuées en télétravail.

Cependant, cette segmentation n'est pas réaliste. Les individus ne consacrent pas certains jours de la semaine à la collaboration, et d'autres à la concentration : ils ont besoin de pouvoir passer du travail collectif au travail individuel, et vice versa, tout au long de la journée. Ces transitions constantes sont le gage d'une collaboration efficace. Or, pour la plupart des individus, la distance entre le bureau et le domicile rend impossibles les allers-retours quotidiens. Par conséquent, les employés auront du mal à être productifs si leur espace de travail ne leur offre pas suffisamment de configurations privatives, le besoin d'intimité s'étant accru depuis la pandémie.

Si les individus privilégient le télétravail pour les tâches nécessitant de la concentration, c'est sans doute parce que les open spaces comportent trop de distractions, surtout compte tenu de la montée en puissance de la vidéoconférence.

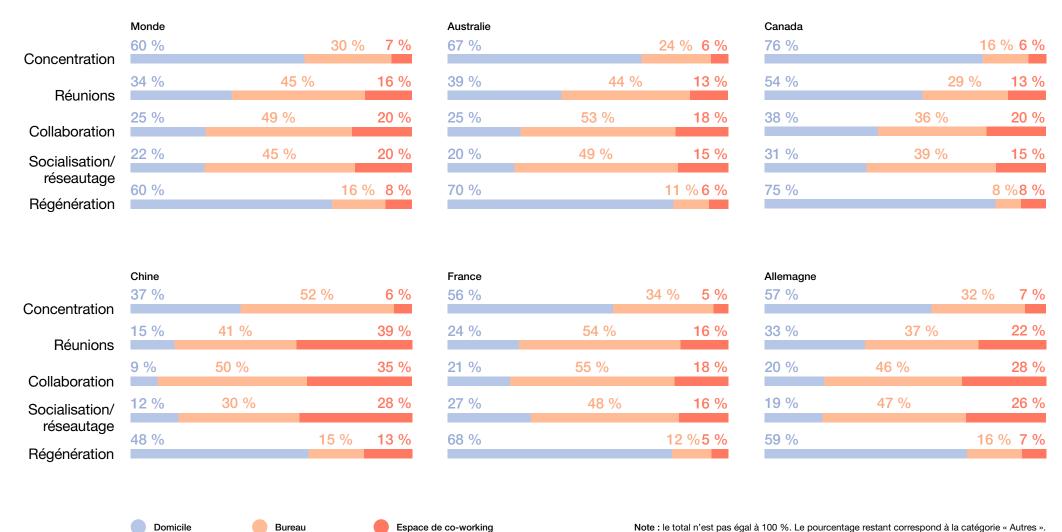
Ils se rendent au bureau pour collaborer, mais ils ont également besoin, pour être pleinement efficaces, d'y trouver des espaces leur offrant la tranquillité recherchée.

Environnement privilégié par les individus en fonction du mode de travail choisi



Principale conclusion n°3

Environnement privilégié par les individus en fonction du mode de travail choisi



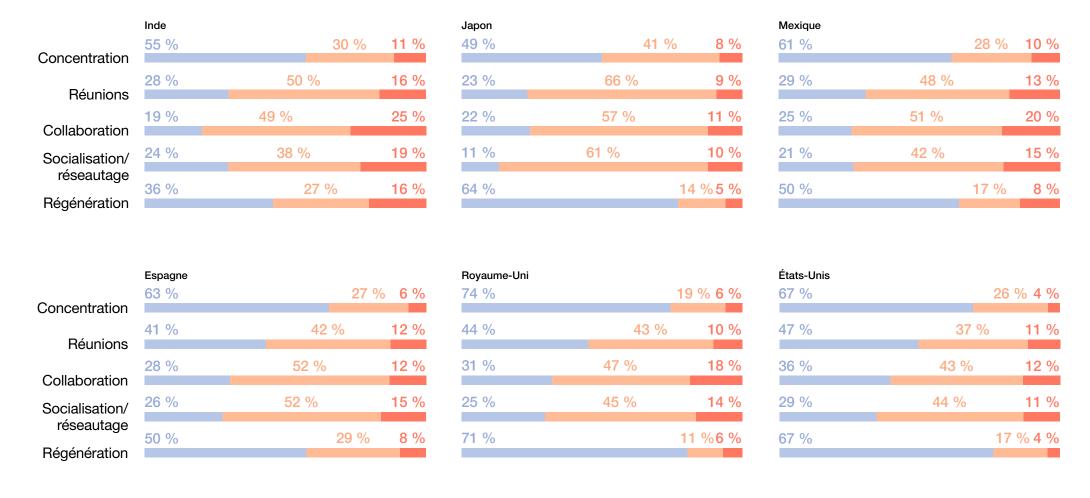
Domicile

Bureau

Note: le total n'est pas égal à 100 %. Le pourcentage restant correspond à la catégorie « Autres ».

Principale conclusion n°3

Environnement privilégié par les individus en fonction du mode de travail choisi (suite)



Espace de co-working

Un quartier hybride

Les bureaux hybrides doivent être le lieu où se forgent des communautés soudées unies par une culture et un projet communs.

L'émergence du modèle hybride change la donne et les individus ont de nouvelles attentes vis-àvis du bureau. Celui-ci doit s'adapter à l'évolution des modes de travail. Les quartiers hybrides sont des environnements hétéroclites et inclusifs qui répondent aux nouveaux besoins des individus et des organisations.



Transformation des espaces de travail : le bureau doit valoir le déplacement



Les grands principes qui ont présidé à l'aménagement des espaces de travail par le passé sont aujourd'hui obsolètes. Comme le montrent nos enquêtes, 87 % des individus continueront de venir au bureau, mais ils ne travailleront plus comme ils le faisaient avant la pandémie. Leurs priorités ont changé. Le bureau doit donc évoluer pour répondre aux besoins concrets de cette nouvelle ère hybride. Il doit aussi être à la hauteur des attentes des employés, qui aspirent à une expérience de travail fondamentalement différente. En résumé : le bureau doit valoir le déplacement.

Créer des espaces de travail suppose désormais de puiser l'inspiration dans les communautés dynamiques auxquelles nous appartenons.

Il y a plusieurs décennies, Jane Jacobs, autrice de l'ouvrage *Déclin* et survie des grandes villes américaines, avançait que les individus avaient besoin, pour s'épanouir, de quartiers hétéroclites composés d'habitations, de trottoirs animés, de boutiques, de parcs et d'espaces publics offrant une extraordinaire variété. Dans ces quartiers débordant d'énergie et de vitalité, le changement est perpétuel. Les individus y nouent des relations, se sentent appartenir à un groupe et établissent des liens de confiance.

« L'espace de travail doit être un lieu propice à la naissance d'une communauté soudée, c'est-à-dire un groupe d'individus unis par des valeurs communes, qui se sentent considérés et sont associés aux décisions qui les concernent. »

Adam Grant



Adam Grant, psychologue des organisations, souscrit encore aujourd'hui à cette analyse. « L'espace de travail doit être un lieu propice à la naissance d'une communauté soudée, c'est-à-dire un groupe d'individus unis par des valeurs communes, qui se sentent considérés et sont associés aux décisions qui les concernent », estime-t-il. Les quartiers les plus vivants sont des environnements inclusifs possédant une forte identité. Ils favorisent l'émergence des idées et le lancement de nouvelles tendances. Les individus en ont plus que jamais besoin.

En créant des quartiers hétéroclites au sein de leurs espaces de travail, les entreprises peuvent mettre en avant leurs valeurs et renforcer leur culture. Il est possible de recréer dans les espaces de travail l'énergie que l'on peut ressentir assis à une terrasse de café ou l'atmosphère studieuse qui caractérise les bibliothèques.







Créer un quartier au bureau

Dans les espaces de travail, l'aménagement de « quartiers » permet de créer une communauté soudée composée d'individus, de groupes, de départements et d'équipes projet. Ces quartiers comprennent une grande diversité d'espaces interconnectés qui se prêtent à différents usages, mettent en avant un design organique et favorisent les transitions fluides d'un espace à un autre. Les différentes typologies d'espaces sont les suivantes :

- des espaces individuels attribués à une personne ou partagés par les membres de l'équipe;
- des espaces collaboratifs favorisant les interactions virtuelles ou en face à face ;
- des espaces privatifs propices à la concentration ou à la régénération;
- des espaces pour se réunir, échanger et apprendre au contact de ses collègues.
- Les quartiers sont des destinations où chaque individu sait pouvoir trouver ce dont il a besoin.



Pour répondre aux attentes des individus et accompagner les nouveaux modes de travail, les quartiers hybrides doivent reposer sur trois principes clés en matière de design :

Équité

Créer une expérience plus équitable et plus inclusive en abolissant les distances entre employés en présentiel et en distanciel.

Engagement

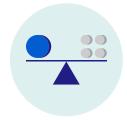
Créer des configurations adaptées à un large éventail d'expériences (collaborer, se concentrer, etc.).

Simplicité

Créer une vaste gamme d'expériences physiques et virtuelles intuitives.

Les principes d'aménagement

Si chaque quartier possède sa propre identité (le Soho de New York n'est pas le Soho de Londres), la création d'espaces vibrants au sein des environnements de travail repose sur les quatre mêmes grands principes d'aménagement.



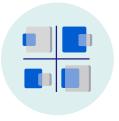
Espaces individuels et espaces collectifs

À l'image des quartiers urbains, qui se composent d'habitations privées et d'espaces partagés, les quartiers hybrides au bureau accompagnent le travail individuel comme le travail collectif. La superficie offerte peut varier, mais les quartiers doivent être adaptés aux différents types de travail effectués tout au long de la journée. La plupart des individus disent consacrer 55 % de leur journée au travail individuel et 45 % au travail collaboratif. Il est donc contre-productif de concevoir un espace entièrement dévolu à la collaboration en pensant que les individus pourront se concentrer chez eux. Les quartiers aident aussi les individus à passer rapidement d'un mode de travail à un autre et à apprendre au contact de leurs collègues.



Espaces fixes vs. espaces flexibles

Les quartiers évoluent lorsqu'ils accueillent de nouveaux habitants ou qu'une nouvelle boutique ouvre ses portes. Au bureau, les changements sont constants, qu'ils soient modestes, par exemple lorsque les équipes intègrent de nouveaux membres, ou plus importants, notamment lorsqu'elles ont besoin d'espaces de collaboration supplémentaires. Au sein des nouveaux quartiers hybrides, les espaces sont modulaires, mobiles et multifonctionnels. Ils peuvent accompagner différents types de travail et sont facilement reconfigurables.



Espaces ouverts et espaces fermés

L'intimité au bureau est devenue encore plus importante depuis la pandémie.
Les individus, qui se plaignaient déjà de difficultés de concentration dans les open spaces, sont encore plus sensibles à cette problématique depuis qu'ils ont eu l'occasion de télétravailler. Les quartiers les plus agréables à vivre offrent un mix d'espaces publics et privés qui les rend singuliers et dynamiques.



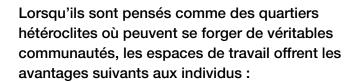
Présence physique et outils numériques

Les quartiers hybrides au sein des espaces de travail doivent s'inspirer des smart cities créées par les urbanistes. La vidéoconférence est désormais omniprésente au bureau - chacun doit pouvoir voir et être vu, entendre et être entendu. Le nombre de postes attribués diminue, mais les systèmes de réservation en ligne peuvent aider les individus à trouver un espace où ils se sentent chez eux, même pour une journée. Les technologies doivent être faciles à utiliser. Mais pour la plupart des employés, le principal problème en ce qui concerne la vidéoconférence est lié à l'exiguïté ou au manque de confort des espaces disponibles.



Créer une communauté au travail

Les communautés sont des écosystèmes vivants, des groupes d'individus unis par un projet commun. Elles font preuve d'une grande capacité d'adaptation, laquelle leur permet de faire face à des bouleversements profonds. Le sociologue Eric Klinenberg attribue la santé et la résilience des communautés à ce qu'il appelle l'« infrastructure sociale », autrement dit les espaces physiques où les individus peuvent déployer leur capital social. Les communautés prospères peuvent ainsi servir de modèle aux entreprises souhaitant créer des espaces de travail performants. Les individus évoluent en permanence, tout comme le travail. De la même manière, le bureau ne doit pas être figé.



- Un sentiment d'appartenance et un climat de confiance
- Plus de choix et de contrôle sur leur expérience de travail
- Un accès égalitaire aux espaces privatifs
- La capacité à passer facilement de la collaboration à la concentration
- Un lieu où créer des liens et apprendre les uns des autres

Ces quartiers aident les entreprises à réaliser les objectifs suivants :

- · Attirer les individus au bureau
- Favoriser l'engagement et la productivité
- Renforcer la culture d'entreprise et le sentiment de communauté afin de retenir les employés
- Accroître la résilience
- S'adapter facilement aux fluctuations du taux d'occupation

Considérer les espaces de travail comme des quartiers vivants où se forgent de véritables communautés requiert une certaine ouverture d'esprit. Depuis son invention, le bureau repose en effet sur une pensée conventionnelle qui fait passer l'efficacité avant le bien-être des individus et leur besoin d'appartenance.



L'expérience de la pandémie a conduit les entreprises du monde entier à repenser leurs modes de travail et leurs choix stratégiques.



Le télétravail a mis en lumière à la fois l'importance de la concentration et celle des interactions sociales. Les individus ont besoin les uns des autres, et le travail est par nature une activité sociale. Il n'est pas souhaitable de laisser les individus les yeux constamment rivés sur leur écran, tout comme il est contre-productif de les contraindre à venir travailler dans un environnement qui ne leur permet pas d'être performants.

Il est temps de placer leurs besoins en tête des priorités et de concevoir des stratégies et des espaces qui favorisent l'épanouissement des employés et la réussite des entreprises. Dans les villes comme dans les espaces de travail, l'architecture seule ne serait rien sans l'énergie, l'atmosphère et le sentiment de communauté qui caractérisent les lieux les plus inspirants.

Pour développer ce capital humain, il importe de se focaliser sur ce qui compte vraiment.





Notre engagement

Steelcase s'engage à poursuivre ses recherches afin d'anticiper les événements futurs et à s'appuyer sur ses découvertes pour développer des produits, solutions et innovations qui aideront les entreprises à optimiser leurs espaces de travail. Explorez de nouvelles solutions conçues pour le travail hybride sur steelcase.com/eu-fr/nouveau.

Nous pouvons vous aider

Depuis plus d'un siècle, nombre de grandes entreprises font confiance à Steelcase et à son réseau de concessionnaires à la pointe du secteur : nous nous appuyons sur nos recherches, notre expertise, nos produits et nos services de qualité pour répondre à leurs besoins.

Contactez-nous : nous vous aiderons à optimiser votre expérience employé. steelcase.com/nous-pouvons-aider

Suivez-nous:









