

Comment Steelcase prépare le retour au bureau de ses employés

Cet article fait partie d'une série de mises à jour apportées au guide Steelcase « Prochaines étapes : l'espace de travail post-COVID ».

🕒 Lire 10 minutes

À l'heure où les gouvernements assouplissent progressivement les règles du confinement, les organisations accueillent leurs premiers employés et planifient la suite. L'équipe de dirigeants de Steelcase, chargée d'élaborer des stratégies pour faire face à cette crise mondiale, mouvante et sans précédent, mise tout sur l'agilité. « Nous sommes tous confrontés à une situation inédite, dont nous apprenons chaque jour », constate Sara Armbruster, vice-présidente stratégie. Sara Armbruster est à la tête de l'équipe transverse chargée de [trouver des solutions aux multiples défis que le COVID-19 a posés chez Steelcase](#). « La pandémie a entraîné des problèmes systémiques, massifs et complexes qui ont affecté tout notre quotidien - les personnes, les espaces, les bâtiments, les déplacements, presque toutes nos interactions avec les autres... Nos décisions doivent obligatoirement prendre en compte tous ces aspects. »

Une approche centrée sur l'utilisateur

Concernant le rythme du retour des employés, les organisations doivent effectuer des choix – ce qu'elles font en accordant une importance accrue au bien-être et à la sécurité de leurs collaborateurs. Pour traiter le problème, explique Sara Armbruster, Steelcase déploie une approche centrée sur l'utilisateur, similaire à celle qu'elle applique dans ses processus d'innovation. « Il est selon nous primordial que les employés puissent revenir dans les espaces de travail, développe-t-elle. L'activité professionnelle est une activité sociale, et le bureau, le lieu où les collaborateurs bénéficient des contacts humains et des outils indispensables à une collaboration efficace, et à l'émergence d'idées innovantes. Nous nous y préparons activement, et aidons nos clients à faire de même. Nous étudions attentivement les différents aspects de la situation et les besoins des intéressés avant d'émettre la moindre opinion. »

Des semaines durant, son équipe s'est réunie quotidiennement pour résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se posaient. Les horizons temporels se sont considérablement réduits. « Il ne s'agit plus de semaines, ni même de jours, confirme la cadre. Nous avons rapidement réalisé que certaines décisions devaient être renouvelées quotidiennement par notre équipe transverse. Les choix que nous tentons de faire, le rythme que nous nous efforçons d'adopter et l'échelle globale à laquelle nous essayons de communiquer et de trancher nous a obligés à modifier nos méthodes de travail. »

L'équipe COVID-19 de Steelcase a consacré une bonne partie de son temps et de son énergie à se tenir au courant des dernières informations communiquées par les experts et les organisations sanitaires, tels que le Center for Disease Control (CDC) aux États-Unis ou l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). À l'heure où de nombreuses inconnues subsistent, elle voulait en effet comprendre au mieux les modes de transmission de la maladie pour améliorer au maximum la sécurité au sein des espaces de travail. « Dans la mesure du possible, nous avons cherché à fonder nos solutions sur les découvertes scientifiques, explique Sara Armbruster. Cela nous a aidé à orienter la stratégie de Steelcase selon des principes généraux adaptables localement, là où les lois et les politiques ne sont pas les mêmes. »

L'état d'esprit des collaborateurs

Pour préparer le retour de ses collaborateurs, Steelcase a envoyé des questionnaires et organisé des tables rondes d'employés qui lui ont donné une idée de l'état d'esprit des troupes. « Nos collaborateurs n'avaient jamais vécu de crise mondiale de cette ampleur, et nous ignorions quelles émotions elle suscitait chez eux, explique Jill Dark, responsable du leadership et de la gestion des talents. Il était important de connaître leurs inquiétudes et leurs motivations concernant un retour. Les décisions que nous devons prendre affecteront nos employés, et nous voulions qu'ils puissent nous donner leur point de vue. »

Elle explique qu'en temps de crise, les individus sont programmés pour prendre les décisions qui réduisent les risques, de façon parfois plus émotionnelle que rationnelle. « Nous avons voulu fonder nos décisions sur des données précises. Nos questionnaires évaluaient la disposition des employés à retourner sur les espaces de travail, et à quel rythme. Nous avons eu presque 67 % de réponse, un taux très élevé pour un questionnaire facultatif. Nos collaborateurs prennent réellement à cœur la situation, et nous avons constaté que le sujet divisait. »

Les conditions du retour

Les résultats collectés par Steelcase se répartissent en trois catégories à peu près égales : un tiers des employés souhaitent retourner au bureau dès la première semaine où dès que cela sera possible. Pour le deuxième tiers, la date d'un potentiel retour reste flou. Enfin, les derniers hésitent à revenir, souvent en raison d'inquiétudes sur leur santé ou celle d'un membre de leur famille. Les premiers sont en manque de relations sociales et souhaitent retrouver l'équipement dont ils bénéficient à leur poste de travail (sièges ergonomiques, bureaux réglables en hauteur, technologies collaboratives dernière génération, tableaux blancs, imprimantes...).

D'après Jill Dark, l'espace de travail qu'ils trouveront à leur retour sera nécessairement « très différent ». En revanche, ce qui ne changera pas, c'est le besoin qu'éprouvent les individus de se sentir impliqués dans le projet de l'entreprise, de retrouver un sentiment d'appartenance que le télétravail a parfois mis à rude épreuve. La présence au bureau satisfait concrètement ce manque. De notre côté, nous nous efforçons de trouver des solutions pour que cela se fasse sans risque, car les collaborateurs veulent plus de certitudes pour revenir. Les organisations vont devoir aménager des espaces de travail où leurs collaborateurs se sentent en sécurité. »

L'équipe de Steelcase chargée d'organiser le retour dans les locaux a décidé de fixer dès le départ des consignes de sécurité très strictes, quitte à les assouplir par la suite, lorsque les circonstances et les preuves scientifiques le permettront.

En conséquence, l'équipe de Steelcase chargée d'organiser le retour dans les locaux a décidé de fixer dès le départ des consignes de sécurité très strictes, quitte à les assouplir par la suite, lorsque les circonstances et les preuves scientifiques le permettront, explique Madame Dark. « Les employeurs n'ont aucune envie d'être à l'origine d'une deuxième vague. Les individus doivent sentir que leur entreprise a fait tout ce qui était en son pouvoir pour assurer leur sécurité avant leur retour. »

Pour cette raison, et conformément aux recommandations gouvernementales, Steelcase a décidé de rendre le port du masque obligatoire les premiers temps. Aux employés peu familiers de cette pratique et qui se montrent réticents, Jill Dark cite l'expérience des équipes Opérations, déjà de retour dans les locaux : « Les quatre premiers jours sont les plus difficiles. Passé ce délai, on s'habitue. »

Depuis la fin mai, la première vague d'employés a été invitée à revenir au bureau à Munich, suivie de près par Madrid, Paris et Londres.

Nouveaux protocoles, nouveaux comportements

Pour créer un environnement aussi sécurisé que possible, Steelcase a établi des protocoles favorisant de nouveaux comportements, et adoptés par de nombreuses organisations:

- Le port du masque est obligatoire pour les employés et pour les invités dans les zones partagées, ainsi que dans les espaces individuels lorsque qu'il n'est pas possible de se tenir à deux mètres les uns des autres. Cette mesure pourra également être imposée ailleurs, en fonction de certains facteurs, comme le degré de fermeture d'un espace ou le type de ventilation. Ceux-ci ont été mis à la disposition des employés à leur arrivée sur site.
- Tous les employés devront compléter un questionnaire de santé préalable avant leur arrivée au bureau et se soumettre à une prise de température afin de vérifier l'absence de symptômes.
- Nombre de ces protocoles et de ces comportements sont également appliqués dans les usines Steelcase partout dans le monde.

Smart + Connected : une approche du nettoyage basée sur les données

Le nettoyage est un aspect essentiel de la lutte contre la propagation de la maladie. Les services généraux de Steelcase adoptent actuellement une stratégie qui doit les aider à relever ce défi. Pour identifier les espaces les plus fréquentés, qui nécessitent un nettoyage plus fréquent et plus rigoureux, ils s'appuient sur les données fournies par les capteurs d'analyse spatiale [Steelcase Workplace Advisor](#).

« Il s'agit d'une aide précieuse pour repérer les espaces les plus utilisés et savoir s'il faut ou non intensifier les protocoles de nettoyage », commente Dan White, responsable des services généraux. L'entreprise a également installé partout sur le campus des chariots de désinfection qui permettront aux employés de nettoyer eux-mêmes les espaces avant et après utilisation. De même, des agents de nettoyage chargés de désinfecter plusieurs fois par jour les zones les plus fréquentées ont été recrutés en renfort. « Nous nous engageons à maintenir les bureaux aussi propres que possible, insiste Monsieur White. Nous voulons montrer à nos employés l'importance que nous attachons à l'hygiène. »

Changements physiques : occupation de l'espace, géométrie et division

Tous les espaces ont fait l'objet d'un audit visant à déterminer les changements nécessaires au respect des mesures de distanciation sociale. Pour garantir la distance minimale de deux mètres et alléger le taux d'occupation de l'espace, le mobilier a été éloigné les uns des autres, ou retiré lorsque ce n'était pas possible. « Dans les zones équipées de produits comme Steelcase Flex Collection, il n'y a pas eu à changer grand-chose. Ces produits sont très faciles à déplacer, et les employés pourront le faire eux-mêmes s'ils souhaitent augmenter la distance de séparation ou l'orientation (géométrie) de leur bureau. »

« Dans les zones équipées de produits comme Steelcase Flex Collection, il n’y a pas eu à changer grand-chose. Ces produits sont très faciles à déplacer, et les employés pourront le faire eux-mêmes s’ils souhaitent augmenter la distance de séparation ou l’orientation de leur bureau. »

Des écrans temporaires en carton (élaborés spécialement pour les circonstances et disponibles pour nos clients) et des séparations Steelcase ont été installés, créant des divisions supplémentaires dans les espaces où la distance de deux mètres ne peut pas être respectée. Sur certains postes de travail, un marquage signale les espaces à ne pas utiliser. « Dans les salles de réunion et de projet, nous avons retiré la moitié des sièges et placé des autocollants pour rappeler les règles de distanciation sociale et éviter une trop grande proximité entre les personnes présentes », informe Monsieur White.

Sur les sols et les murs, des indications visuelles rappellent l'obligation de maintenir une distance de sécurité et, dans les couloirs très fréquentés, signalent un plan de circulation pour éviter les face-à-face. L'entreprise accélère également les investissements dédiés à l'installation d'équipements sans contact (robinets, distributeurs de savon, fontaines à eau, etc.) et à l'amélioration de la ventilation via la transformation des systèmes CVC.

Communication et transparence

Pour convaincre les employés de revenir, il faut communiquer en permanence. Les collaborateurs veulent en effet savoir dans quelles conditions s'effectuera leur retour et ce que l'on attend d'eux. « Dans ce genre de situation, on ne communique jamais trop, assure Katie Woodruff, manager Communication. Il faut une réelle transparence sur nos actions, nos motivations et les modalités de mise en œuvre. »

Dès leur retour, tous les employés recevront un manuel spécial et assisteront à une séance d'explications. Mais la communication a commencé il y a des mois, avant le renvoi des équipes à leurs domiciles. Des messages vidéo quotidiens et des blogs ont été envoyés à tous les employés pour informer chacun des décisions de l'entreprise face à la crise. Le ancien PDG Jim Keane a fréquemment eu recours aux vidéos pour s'adresser directement à ses employés et leur communiquer les dernières nouvelles de l'entreprise, sa stratégie et ses actions. L'entreprise a également lancé sur l'intranet une chaîne dédiée au bien-être des collaborateurs, ainsi que des conseils pour gérer les équipes et les individus en ces temps agités.

« Lors d'une crise mondiale et persistante comme celle-ci, la situation évolue quotidiennement, souligne Sara Armbruster. Nous essayons de réagir au rythme de nos découvertes, dans l'instant. Nous ne détenons pas toutes les réponses. Mais comme la plupart des organisations, nous continuons d'avancer - et nous apprenons chaque jour à prendre les meilleures décisions possibles pour nos employés et notre entreprise dans cette période incertaine. »

Téléchargez le guide

Pour découvrir les stratégies et idées d'aménagement, téléchargez le guide complet,
Prochaines étapes : l'espace de travail post-Covid.

```
hbspt.forms.create({  
  portalId: "1822507",  
  formId: "632f2b75-27e7-4a7f-baeb-5b558fec5efe"  
});
```