

## Espaces hybrides et leadership

**Les espaces conçus pour les dirigeants ne sont pas adaptés au travail hybride. Il est temps d'engager une transformation.**

🕒 Lire 10 minutes

Le travail hybride a dépassé le stade de l'expérimentation : il est devenu la norme et représente l'un des plus grands défis économiques et culturels auxquels les dirigeants sont actuellement confrontés. La plupart des organisations qui optent pour le travail hybride souhaitent trouver un équilibre entre la flexibilité à laquelle aspirent les employés et le besoin de rassembler les individus pour créer de la cohésion et renforcer le sentiment d'appartenance.

Certains dirigeants s'inquiètent de l'érosion de leur culture d'entreprise et redoutent un phénomène de « démissions silencieuses », c'est-à-dire des employés qui restent en poste mais se détachent psychologiquement de leur mission, en d'autres termes se désengagent. En conséquence, ils tiennent à montrer l'exemple.

*\*Certains des produits représentés ne sont pas disponibles en EMEA.*

Les politiques de travail hybride peuvent poser problème lorsqu'elles transforment les bureaux en villes fantômes. Une masse critique est indispensable pour créer une dynamique, et les dirigeants ont un rôle fondamental à jouer pour attirer les employés au bureau : ils doivent se montrer beaucoup plus accessibles qu'avant et servir de boussole dans contexte inédit. « Félicitations : le nouveau levier d'attractivité, c'est vous, affirme Phil Kirschner, responsable de la stratégie d'aménagement chez McKinsey. L'accessibilité des dirigeants, en tant qu'avantage recherché par les collaborateurs, est venue supplanter la salle de sport ou la cafétéria. »

**« Félicitations : le nouveau levier d'attractivité, c'est vous. L'accessibilité des dirigeants, en tant qu'avantage recherché par les collaborateurs, est venue supplanter la salle de sport ou la cafétéria. »**

---

**PHIL KIRSCHNER** | Responsable de la stratégie d'aménagement chez McKinsey

Reste que les bureaux actuels peuvent représenter un obstacle pour les dirigeants qui souhaitent être accessibles et montrer l'exemple dans le cadre de la collaboration hybride. Par le passé, l'aménagement des espaces tertiaires se concentrait sur les besoins des dirigeants en créant des plateaux ou des espaces dédiés séparés du reste de l'organisation. Au fil du temps, ce paradigme est devenu un frein à la transparence, empêchant en outre les dirigeants d'échanger de manière spontanée avec les employés. Ainsi, une approche radicalement différente de l'aménagement de ces espaces pourrait permettre de créer la culture et d'encourager les comportements recherchés par les dirigeants.

## Conjuguer accessibilité et efficacité

D'après nos recherches, les employés veulent que leurs dirigeants soient visibles, accessibles et transparents dans leur manière de mener l'activité. Pour nombre de dirigeants, cela nécessite d'adopter de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques sans pour autant perdre en efficacité.

Comment peuvent-ils se montrer plus accessibles vis-à-vis des employés tout en gardant l'espace nécessaire pour gérer les moments de crise et répondre aux besoins courants de l'organisation ? Comment peuvent-ils travailler en équipe et échanger rapidement entre eux et avec le reste de l'entreprise ? Et comment répondre à toutes ces exigences dans un environnement hybride qui implique des interactions en face à face et à distance ?

« Nos clients ont du mal à aborder ces problématiques et se tournent vers nous pour nous demander conseil, explique Sara Armbruster, CEO de Steelcase. Nous connaissons une période de transformations systémiques et nous sommes convaincus que l'espace peut contribuer à façonner de nouveaux comportements chez les dirigeants. Nous explorons et testons depuis longtemps de nouveaux modes de travail, y compris pour les fonctions de direction. Nous nous sommes appuyés sur nos recherches et nos connaissances pour créer un espace qui reflète une approche innovante du leadership à l'ère de la collaboration hybride. »

Ce nouvel espace, baptisé « Leader Commons » et situé au sein du Steelcase Learning and Innovation Center de Grand Rapids (Michigan), est un prototype comportemental : un environnement pleinement fonctionnel où les concepts sont testés et évalués en temps réel. Comme son nom l'indique, cet espace a été conçu pour être très accessible aux employés tout en répondant aux exigences des fonctions dirigeantes. Il comprend des configurations propices à la concentration et à la collaboration, en face à face ou en mode hybride.

« Nous savons que les entreprises ont besoin de reconstituer le capital social qui s'est érodé pendant la période de télétravail forcé, souligne Cherie Johnson, directrice Global Design. Or les espaces de leadership traditionnels n'offrent pas la transparence et l'accessibilité qui sont demandées aujourd'hui. »

Notre design s'inspire des quartiers urbains, qui offrent une palette d'espaces publics et privés. Il repose sur trois grands principes indispensables au succès de tout modèle hybride : l'équité, l'engagement et la simplicité.

## Concevoir un « quartier du leadership »

La volonté de créer des environnements rappelant les quartiers urbains se fonde sur une conviction profonde : les espaces de travail doivent être plus inclusifs et doivent créer le sentiment de communauté dont les individus et les entreprises ont besoin pour s'épanouir. Ces quartiers permettent aux organisations de communiquer leurs valeurs et d'influencer leur culture.

Chacun d'entre eux possède sa propre identité et repose sur quatre grands principes d'aménagement.

- **Espaces individuels et collectifs** : à l'image des quartiers urbains, qui se composent d'habitations privées et d'espaces partagés, une communauté du leadership au bureau doit accompagner le travail

individuel comme le travail collectif.

- **Espaces fixes vs. espaces flexibles** : les dirigeants ont besoin d'un espace adaptable et résilient qui évolue au gré de leurs besoins. Plus les changements sont simples, plus l'espace sera performant.
- **Espaces ouverts + espaces fermés** : l'intimité et la capacité à se concentrer au bureau revêtent une importance croissante. Les dirigeants doivent pouvoir s'isoler lorsqu'ils en ont besoin.
- **Présence physique + outils numériques** : chaque espace doit être adapté à la vidéoconférence. Cette dernière est désormais omniprésente au bureau – chacun doit pouvoir voir et être vu, entendre et être entendu. Il est indispensable de considérer l'espace et la technologie comme un tout afin d'offrir une expérience équitable à l'ensemble des participants, sur place comme à distance.

## Topographie d'un quartier du leadership

Un quartier du leadership comprend une gamme variée d'espaces attribués et partagés qui répondent aux différentes exigences du travail hybride.

### 1. Camps de base

Des espaces individuels attribués facilitent la concentration et la collaboration en binôme. Ils comportent des « porches » offrant de la visibilité et encourageant les interactions avec les autres dirigeants et avec les employés. Un arrière-plan bien pensé pour les vidéoconférences et des technologies intégrées permettent d'optimiser l'expérience hybride.

### 2. Cabines des assistants

Ces espaces de travail permettent d'être à proximité des dirigeants et des autres assistants. Grâce à des éléments de mobilier très mobiles, chacun peut organiser son espace selon ses préférences.

### 3. Espace social

Situé à l'entrée du Leader Commons, cet espace très accessible invite les individus à se réunir et facilite les échanges informels avec les dirigeants. Il peut servir de point de chute aux personnes qui se rendent à des réunions programmées.

### 4. Place centrale

Situé au milieu des espaces résidents, cet espace est un point de convergence pour les dirigeants. Il est doté de séparations mobiles qui lui permettent d'accueillir des groupes de différentes tailles, d'offrir de l'intimité visuelle et acoustique et de faciliter la collaboration hybride.

### 5. Porches

À proximité des principales allées, ces espaces informels et confortables peuvent être utilisés avant et après les réunions, pour discuter tranquillement ou pour recevoir des visiteurs.

### 6. Espaces de réunion communautaires

Une gamme d'espaces de réunion réservables, fermés et équipés pour permettre la collaboration hybride sont à la disposition de tous les employés. Ils comprennent de petites salles, des espaces de collaboration active et des espaces dédiés à la collaboration hybride et informative.

## 7. Kiosques de communication

Les médias analogiques et numériques intégrés à l'ensemble de l'espace permettent de diffuser des messages auprès des employés et des visiteurs (non représentés sur le plan).

## Travail hybride : une nouvelle vision des espaces de leadership

### Camp de base

Ce nouvel espace de direction hautement visible et situé sur l'une des allées principales offre néanmoins suffisamment d'intimité pour se concentrer. La cabine autoportante et les espaces adjacents permettent de s'adonner à différents modes de travail. La porte coulissante offre un degré d'intimité supplémentaire pour les tâches nécessitant de la concentration et pour les vidéoconférences (chaque dirigeant possède son propre arrière-plan).

**Zone privative** Les technologies intégrées et la facilité d'accès aux outils de travail rendent cet espace compact très performant pour la concentration et la collaboration hybride.

**Espace de transition** Cet espace adjacent à la cabine facilite les transitions et favorise la collaboration avec des personnes en présentiel et à distance. Derrière la cabine, une table Mackinac réglable en hauteur facilite les conversations en tête à tête et la vidéoconférence.

### Camp de base : une approche alternative

Pour les dirigeants qui préfèrent un environnement plus ouvert, les éléments de séparation offrent de l'intimité et la possibilité de personnaliser l'espace.

**Espace de transition** Alternative au poste de travail conventionnel, cet espace doté de mobilier lounge offre un environnement informel et confortable pour échanger avec un collègue.

---

### Espace social

Ce café multifonctionnel favorise les rencontres entre dirigeants et employés. Il est idéal pour échanger avant et après les réunions de direction. Il comporte également des petites enclaves dédiées au travail individuel.

---

### Espace pour les dirigeants à distance

Cette nouvelle approche offre aux dirigeants à distance un espace « à eux » lorsqu'ils se rendent au bureau. Une palette d'espaces – une Work Tent dédiée au travail individuel, un porche pour les réunions informelles et une cabine acoustique autoportante – leur permet de choisir où travailler selon leur activité.

## Montrer l'exemple

Fédérer et motiver les employés est sans doute le plus grand défi que les dirigeants ont à relever aujourd'hui, quelle que soit leur stratégie de travail hybride. Il est donc essentiel d'adopter une nouvelle approche concernant les espaces de direction pour leur permettre d'illustrer la culture et les comportements qu'ils souhaitent favoriser.

## En coulisses

L'équipe de designers de Steelcase et le groupe ARC (Applied Research & Consulting) ont travaillé étroitement avec les dirigeants de Steelcase afin de mieux comprendre les nouveaux comportements que ces derniers souhaitaient encourager et les changements à apporter pour renforcer la culture de l'entreprise. L'équipe ARC a conduit une série d'ateliers, d'enquêtes et d'entretiens afin d'identifier les difficultés auxquelles les dirigeants étaient confrontés, et de guider le processus de conception pour répondre aux nouveaux besoins du travail hybride.

L'équipe de designers de Steelcase (de gauche à droite) : Jon Rooze, responsable Global Creative Design, Sarah Armbruster, responsable Interior Design, Kai Yu, Senior Industrial Designer et Cherie Johnson, directrice Global Design

La création du Leader Commons est le fruit d'une collaboration intensive entre les designers de Steelcase et les dirigeants. Grâce aux enquêtes et aux entretiens menés, l'équipe Design a pu cerner le style de leadership et les modes de travail privilégiés par chacun. Elle a ensuite développé une gamme de solutions offrant un juste équilibre entre accessibilité et intimité.

« Chaque espace de travail individuel a été conçu pour renforcer la performance tout en offrant un refuge à l'abri des distractions, indique Cherie Johnson. Mais chacun d'eux répond de manière différente à ces objectifs. Tous les espaces comportent des outils et des équipements équivalents, mais ils possèdent une identité propre. Dans le cadre de cette nouvelle expérience hybride, il était essentiel de tenir compte de la personnalité de chaque dirigeant pour leur permettre de créer une véritable connexion avec leurs interlocuteurs lors des vidéoconférences et des réunions en face à face. »

### Travail hybride : les clés du succès

Le travail hybride nécessite de nouveaux types d'espaces permettant aux dirigeants d'échanger facilement avec des participants en présentiel et à distance. Des technologies adaptées sont indispensables pour assurer une expérience optimale. Les dirigeants ont besoin d'une variété d'options de collaboration hybride pour les échanges en tête à tête et pour les conversations de groupe, dans des espaces ouverts et fermés facilement accessibles.

Steelcase travaille avec des entreprises à la pointe de la « tech » (Microsoft, Zoom, Logitech, Creston et VergeSense) pour repenser l'expérience hybride et développer des solutions holistiques intégrant l'espace et la technologie. L'objectif : s'assurer que les individus puissent voir et être vus, entendre et être entendus, et participer sur un pied d'égalité. Nous collaborons dès le début du processus de conception afin de créer des espaces répondant aux besoins des individus, des équipes et des organisations.