

Préparer le retour au bureau

Comment planifier le retour des employés ? Steelcase détaille son approche en trois phases.

🕒 Lire 13 minutes

Donna Flynn, vice-présidente Global Talent, Steelcase Inc.

Nombre de nos clients, désireux d'organiser le retour au bureau de leurs employés, souhaitent connaître notre approche en la matière. L'année dernière a été riche d'enseignements : nous avons fait revenir nos collaborateurs à deux reprises sur notre site de Grand Rapids. À l'été et à l'automne derniers, lorsque les taux d'infection étaient faibles, beaucoup d'employés avaient fait leur retour. Mais nous avons dû faire marche arrière et réinstaurer le télétravail dès le mois de novembre au vu de l'explosion des nouveaux cas.

Cette expérience nous a permis de savoir ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas. Ces derniers mois, nous nous sommes appuyés sur ce vécu pour affiner notre approche et aider nos employés à aborder cette transition.

D'après une récente enquête de McKinsey, la planification stratégique et la communication auprès des employés constituent des piliers du processus de changement. Or, alors que la plupart des entreprises disent vouloir adopter le travail hybride, 68 % d'entre elles n'ont pas communiqué de vision claire concernant les pratiques à adopter post-pandémie. Ce manque d'informations est source de stress pour les employés, qui ne savent pas à quoi s'attendre. « Les dirigeants qui tracent la voie vers un monde post-pandémie doivent communiquer plus souvent avec leurs employés. Les entreprises qui ont développé des politiques et des approches spécifiques pour leur futur espace de travail ont pu renforcer le bien-être et la productivité de leurs employés. »

Le nouveau hub social du LINC de Grand Rapids permet aux employés de se restaurer et de s'adonner à des activités sociales, mais aussi de collaborer dans l'open space. Cet espace bouillonnant est conçu pour attirer les individus.

Nous en avons fait l'expérience l'automne dernier. Nous n'avons pas été assez clairs sur nos attentes au sujet de la présence au bureau ou sur l'expérience qui serait proposée aux employés à leur retour. Nous savons désormais qu'il est essentiel d'être plus explicite et de communiquer plus fréquemment.

Au printemps, nous avons donc mis un point d'honneur à définir un plan de retour transparent – nous avons précisé comment nous comptons assurer la sécurité de tous, l'équipe dirigeante a défini une politique de travail flexible, et nous avons évoqué la question de l'équilibre entre le travail au bureau et le travail à distance.

Nous avons également pris conscience de l'importance de la répétition – il est indispensable de réitérer le message plusieurs fois afin qu'il soit intégré. La résistance au changement est naturelle, et la résilience des individus a été mise à rude épreuve après une année de changement permanent. Alors qu'ils viennent à peine de s'adapter à la « nouvelle norme » du télétravail, la donne vient à nouveau de changer.

Sur le site de Grand Rapids, plusieurs espaces de travail encouragent les « moments instagrammables », qui permettent aux employés d'illustrer leur retour au bureau.

Les employés sont incités à prendre des photos de ces espaces revisités et à poster les clichés sur les réseaux sociaux avec le hashtag #WelcomeBackToBetter.

Un mode de travail hybride offrant choix et contrôle

Chez Steelcase, nous mettons en œuvre le travail flexible (ou mobile) depuis plus de dix ans, et le principe du choix et du contrôle constitue l'une de nos lignes directrices : nous pensons que les individus doivent pouvoir choisir où, quand et comment ils souhaitent travailler en fonction de leurs activités. Nous avons affiné ce principe afin d'en faire la base de notre nouvelle politique de travail hybride post-pandémie, et nous avons communiqué celle-ci à nos employés (voir la politique de Steelcase en matière de travail hybride).

Nous avons également reconnu qu'avant la pandémie, notre principe de choix et de contrôle n'était pas appliqué de manière égalitaire par les équipes et les dirigeants dans toute l'entreprise. Afin de renforcer l'équité dans sa mise en œuvre, nous avons développé des outils de discussion guidée à destination des employés et des dirigeants, et nous avons demandé à nos partenaires des ressources humaines de coacher les employés.

POLITIQUE STEELCASE EN MATIÈRE DE TRAVAIL HYBRIDE

Choisir où et comment travailler de manière intentionnelle

Chez Steelcase, nous sommes convaincus que nous sommes plus performants ensemble. D'après nos recherches, lorsque les individus se côtoient, la confiance se renforce au sein des équipes, l'apprentissage social se développe et la collaboration s'améliore. Le sens de notre travail se reflète dans les activités que nous effectuons et les personnes avec qui nous collaborons.

Nous voulons que le bureau soit notre principal espace de travail, car c'est là que nous pouvons nous retrouver pour apprendre, enseigner, innover et recevoir nos clients. Le bureau renforce notre sentiment d'appartenance et nous aide à avancer.

Nous voulons également offrir aux individus la liberté de travailler où, quand et comment ils le souhaitent afin de leur permettre de tenir leurs engagements et d'obtenir les résultats escomptés. Nous savons qu'ils sont capables d'utiliser à bon escient la palette d'espaces à leur disposition afin d'accomplir au mieux leur mission. L'environnement de travail choisi peut changer d'un jour à l'autre au gré des déplacements professionnels, des rendez-vous clients ou fournisseurs ou des tâches à accomplir seul devant l'ordinateur.

Cadre général d'un retour par étapes : invitation, incitation, transition

Nous avons décidé d'adopter une approche en trois étapes pour inciter les employés à revenir au bureau, et d'en faire un outil de communication transparent. Nous nous sommes appuyés sur les neurosciences pour définir un cadre qui reflète notre stratégie de retour progressif au bureau. Cette stratégie doit permettre à chacun de se projeter dans la nouvelle expérience proposée et de connaître les attentes de l'entreprise en matière de travail hybride.

Des images des futures applications sont affichées dans le LINC de Grand Rapids, notamment dans l'espace café, afin d'informer les employés des changements à venir au cours des prochains mois.

Cette période de transition est une opportunité pour les entreprises de se réinventer.

DONNA FLYNN | Vice-présidente Global Talent, Steelcase

Nous avons présenté ce cadre à toutes les équipes chargées d'organiser localement le retour au bureau, car tous les sites n'en sont pas au même stade d'avancement et sont confrontés à des réalités différentes.

Retour progressif à Grand Rapids

INVITATION

À Grand Rapids, nos bureaux accueillent depuis mai 2020 les employés dont la présence au bureau est indispensable. Ils ont été spécifiquement réaménagés afin d'offrir des conditions de sécurité renforcées. Durant la phase d'invitation - lorsque les taux d'infection étaient élevés -, nous avons accueilli les employés dont la fonction n'est pas totalement compatible avec le télétravail, mais ce dernier est resté l'option « par défaut » pour la majorité des individus. Pendant cette phase, les équipes chargées de manipuler les produits, d'aménager l'espace ou d'assurer la gestion de l'environnement de travail, mais aussi les employés se considérant plus efficaces au bureau, se sont rendus sur place.

INCITATION

La phase d'incitation représente une étape de transition. Elle consiste à encourager les employés à revenir au bureau afin de se réhabituer à l'espace, de renouer avec les collègues et d'amorcer le processus de changement. Durant cette période, nous avons incité les individus à accroître progressivement le temps qu'ils passaient au bureau. Aux États-Unis, une directive des autorités assouplissant l'obligation du port du masque pour les employés vaccinés a facilité la mise en œuvre de cette phase d'incitation.

TRANSITION

Durant cette phase, nous souhaitons que les employés adoptent le travail hybride et considèrent le bureau comme leur espace de travail principal, car nous sommes plus performants lorsque nous collaborons en face à face. Les individus ont toutefois la possibilité de convenir d'ajustements avec leur manager. Pendant cette période, il s'agit de créer de nouvelles habitudes et de bâtir un sentiment d'appartenance et de cohésion.

Lorsque Steelcase est passée de la phase d'invitation à la phase d'incitation, puis de transition, le nombre de personnes étant retournées au bureau de Grand Rapids a progressivement augmenté jusqu'à atteindre 86 % des effectifs d'avant la pandémie.

Une opportunité unique

Cette période de transition est une opportunité pour les entreprises de se réinventer. Le retour au bureau peut être synonyme de simple retour à la période d'avant la crise sanitaire, mais il peut aussi être l'occasion de regarder vers l'avenir et d'envisager un futur post-pandémie. Quels types de comportements ou de pratiques souhaitez-vous encourager au sein de votre entreprise ?

Chez Steelcase, nous avons identifié les changements de culture que nous voulons favoriser, et nous avons constitué une équipe transversale incluant les services généraux, le design, l'informatique, les ressources humaines et la communication afin de créer de nouveaux espaces et de nouvelles expériences de nature à impulser le changement. Nous ne voulions pas que les employés retrouvent des espaces identiques à ceux qu'ils ont quittés l'an dernier. Comment susciter l'enthousiasme pour les expériences créées ? Comment offrir un environnement inspirant et performant, où les employés se sentent en sécurité ?

Nous nous sommes appuyés sur trois grands principes afin d'organiser le retour des employés sur le site de Grand Rapids :

1. Privilégier la santé et la sécurité

La santé et la sécurité de nos employés figurent en tête de nos priorités. Nous suivons les directives des autorités sanitaires et mettons en œuvre des protocoles fondés sur la science afin de créer un environnement de travail sûr.

2. Clarifier et communiquer

D'après nos recherches, les individus s'apprêtant à retourner au bureau aspirent à davantage d'autonomie et de flexibilité. Le travail hybride n'est pas près de disparaître, mais il prendra des formes différentes dans chaque entreprise. Nous avons pris le temps de réfléchir à l'évolution des attentes des employés depuis le début de la pandémie, et nous avons mis l'accent sur la communication.

3. Créer des expériences inspirantes

La planification du retour au bureau nous a mis au défi de créer une nouvelle expérience employé. Nous avons pu le constater l'année dernière : la première impression est décisive. Si l'espace manque d'énergie ou s'avère source de stress, les individus ne voudront pas revenir. Or nous tenons à ce qu'ils se sentent soutenus, compris et écoutés, et qu'ils soient enthousiastes à la perspective de renouer avec leurs collègues et avec l'entreprise. Nous voulons aussi qu'ils soient capables de travailler plus efficacement seuls et en équipe, et nous avons conçu toute une gamme d'espaces et d'expériences destinés à les inspirer et à reconstruire un sentiment de cohésion. (Voir l'encadré ci-dessous)

Ces retrouvailles nous ont donné à tous un nouvel élan – le bonheur d'être ensemble se lit sur tous les visages. Les individus discutent à bâtons rompus, de travail mais aussi de la vie en général. La confiance se renforce, les rencontres fortuites offrent des éclairages enrichissants sur l'entreprise, les stagiaires et les nouvelles recrues bénéficient d'une vision authentique de l'entreprise, et les employés expérimentent le travail hybride. Tout cela ne signifie pas pour autant qu'il faille être ensemble en permanence – il faut plutôt en conclure que le bureau est le lieu où nous devons nous retrouver pour apprendre, écouter, co-crée et résoudre les problèmes. Les espaces de travail ne sont pas obsolètes, bien au contraire. Et notre humanité sera au cœur des bureaux de demain.

L'espace comme catalyseur du changement

Nous avons transformé les espaces de travail du site de Grand Rapids en utilisant nos dernières recherches sur les principaux besoins des individus et nos nouveaux principes d'aménagement (espaces individuels et collectifs, espaces fixes et espaces flexibles, espaces ouverts et espaces fermés, présence physique et outils numériques). Ces espaces réaménagés doivent permettre de créer des expériences optimales offrant la possibilité aux employés de collaborer avec des collègues en face à face ou à distance.

Parmi les changements, on peut noter la création d'un hub social au sein du Learning + Innovation Center (LINC) de l'entreprise, lequel permet aux employés de se restaurer et de s'adonner à des activités sociales, mais aussi de collaborer dans l'open space. Ce hub bouillonnant est le premier espace que les employés découvrent en pénétrant dans le bâtiment, et il a été conçu pour attirer les individus. Des espaces réservés au personnel ont également été réaménagés afin d'offrir différentes options pour le travail individuel, des améliorations technologiques facilitant la collaboration hybride et des zones informelles favorisant les interactions spontanées – lesquelles ne peuvent avoir lieu à distance. Les espaces situés dans l'open space sont équipés d'éléments de mobilier flexibles, que les individus peuvent facilement déplacer pour adapter l'espace à leurs besoins.

Les espaces prototypes incitent les employés à utiliser de nouvelles technologies et à expérimenter de nouveaux comportements dans le cadre de la stratégie de travail hybride.

Ces espaces sont munis d'un code QR afin que les employés puissent livrer leurs impressions sur les nouveaux produits, par exemple cette caméra Meeting Owl Pro.

De nouvelles interactions

L'équipe de Steelcase a conçu divers types d'interactions sur l'ensemble du site afin de mettre certaines hypothèses à l'épreuve. L'expérimentation permet en effet d'observer l'évolution des comportements et de savoir comment s'y adapter. Les employés sont invités à travailler dans des espaces prototypes, au contact de nouvelles technologies de collaboration hybride, et de livrer leurs impressions sur leur expérience. Leur feed-back, collecté via des codes QR, servira d'outil pour apporter des améliorations au processus de conception.

Nous avons également appris de nos expériences passées que les offres de restauration et de fitness contribuaient à attirer les individus au bureau – ou plutôt, une lacune dans ces domaines peut constituer un frein au retour. C'est la raison pour laquelle nous avons noué un partenariat avec Compass, un prestataire de services de restauration, afin d'offrir aux employés plus de choix et de contrôle dans ce domaine.

Dans le cadre de la série « Chat with Leaders », Jim Keane, le PDG de Steelcase, et d'autres dirigeants ont participé à des conversations informelles avec les employés autour d'un café.

Priorité à la cohésion

Les individus ont souffert de la solitude pendant les périodes de confinement, et nos recherches montrent qu'ils ont envie de retourner au bureau pour se sentir proches de leurs collègues et de leur entreprise. Nous avons donc créé des expériences destinées à renforcer la cohésion. Des événements conviviaux – barbecues, concerts... – sont ainsi organisés chaque semaine. Les employés souhaitent également pouvoir interagir de manière informelle avec les dirigeants. En réponse à cette aspiration, notre série « Chat with Leaders » permet à chaque employé présent sur site d'échanger avec un dirigeant au sein d'un petit groupe. Ces discussions permettent aux employés de poser toutes les questions qui les taraudent, et aux dirigeants de mieux comprendre leur point de vue.

En tant que vice-présidente Global Talent, Donna Flynn est en charge de l'attraction, la rétention, le développement et l'inspiration des employés de Steelcase à travers le monde. Elle a rejoint l'entreprise en 2011 et a été nommée à ce poste en mars 2020.