

Communiquer Mur végétal, arbres à musique, balançoires... Les cafétérias sont désormais conçues pour favoriser les échanges informels, là où les *open spaces* limitent les communications.

>> Les conseillers en *space planning* (aménagement d'espaces) s'en donnent à cœur joie pour rechercher les matières, trouver les couleurs, les ambiances, le mobilier, afin de rendre les aires de travail plus confortables et conviviales, parfois jusqu'à la caricature. La tendance agace d'ailleurs Élisabeth Pélegrin-Genel, qui s'élève contre ce penchant des entreprises « à vouloir ressembler à des villages de vacances. Alors qu'il y a simplement nécessité de faire des lieux de travail, pour le travail, sans hypocrisie ni démagogie ».

La cafet' devient un espace stratégique

Dans cette veine, on assiste à une véritable réhabilitation de l'espace café. « Long-temps considéré comme le lieu où l'on perd son temps, le coin café est redevenu un endroit d'échange et de communication informels indispensables », note Alain d'Iribarne (lire l'interview p. 17). Ces espaces de pause, souvent aménagés dans des zones sombres, isolées, entre deux étages ou en sous-sol, reprennent vie aux niveaux supérieurs des immeubles. Certaines entreprises en font même un outil stratégique, comme chez Accenture, où la cafétéria (baptisée espace lounge) a été placée au centre du bâtiment. Toutes les autres machines à café des étages ont été supprimées, pour inciter les collaborateurs à fréquenter la même cafet'. « Cela fait partie des espaces nécessaires », souligne Jérôme Chemin, secrétaire national à la CFDT-Cadres et délégué syndical chez Accenture. Avant tout parce que c'est l'un des rares lieux où on peut se parler sans déranger les autres », s'amuse-t-il en référence à l'ambiance de bibliothèque qui règne dans l'*open space* où « celui qui parle dérange tout le monde ». Grâce à cet espace, les salariés retrouvent un peu de liberté de respirer et finalement... de travailler, mais dans un esprit plus collaboratif.

Les nouveaux défis des salariés et managers

Les mutations en cours représentent un vrai défi pour les organisations de travail. Dans un pays marqué par la culture du présentisme, où le management s'appuie sur la gestion et le contrôle d'équipes le



LE TRAVAIL À DISTANCE IMPLIQUE QUE LES MENTALITÉS CHANGENT. LE MANAGER DOIT FAIRE CONFIANCE À SES COLLABORATEURS, LES LAISSER S'ORGANISER.

plus souvent présentes sur leur lieu de travail, le passage au management à distance implique quelques conditions. Outre une gestion assidue des emplois du temps (ne serait-ce que pour trouver une date de réunion qui convienne à tous), il suppose un « réel changement des mentalités », comme l'indique Latifa Hakkou. « Cela nécessite un management plus participatif, où l'on fait confiance à ses collaborateurs, où on les laisse s'organiser, à la manière des Anglo-Saxons qui accordent plus d'importance à l'objectif, au résultat, qu'aux moyens d'y parvenir. » L'autre défi concerne le maintien de la cohésion d'équipe. Comment garder le sentiment d'appartenance

à son entreprise ou le lien avec ses collègues si les troupes sont dispersées à longueur de semaine ? Sans oublier d'autres effets beaucoup plus insidieux, comme le souligne Stéphane Roy, consultant senior chez Accenture : « Le fait de rester connecté à l'équipe et l'entreprise par l'ordinateur et les outils de plannings partagés ne fait pas d'un salarié une personne forcément incluse dans la relation de travail. En perdant le lien physique avec le bureau, on perd une façon d'accéder à ces infos. Le processus d'exclusion peut être d'autant plus violent », avertit le consultant qui s'attache à rappeler tous les dangers de la dématérialisation progressive de la relation de travail.

La tendance à développer la possibilité de travailler partout et tout le temps – selon le principe anglo-saxon du *Anywhere, Anytime* – rend la frontière entre le bureau et la vie privée de plus en plus floue et perméable. « Le risque de confusion nous incite à la vigilance », insiste Ivan Béraud. La réflexion sur les nouveaux espaces de travail ne se résume pas à rajeunir la formule « métro-boulot-dodo ». C'est un sujet à part entière de la qualité de vie au travail qui conjugue management et organisation de travail et les conditions dans lesquelles il s'exerce.

* Elle est aussi l'auteure de *Comment (se) sauver (de) l'open space ?* À paraître en septembre aux éditions Parenthèses.