

MANAGEMENT

L'« open space » au banc des accusés

Nombreux sont ceux qui se plaignent du stress et des carences managériales dissimulés par ce type d'organisation.

On n'a jamais autant parlé de l'« open space ». Les ouvrages, bandes dessinées, blogs et conférences traitant du sujet se multiplient. Ce type d'aménagement n'a pourtant rien de nouveau. « Depuis l'époque des pools de dactylos et des bureaux dits paysagers, l'« open space » – parce qu'il incarne la flexibilité totale – s'est imposé comme le modèle majoritaire. Mais, pour que ça marche, il faut, au préalable, engager une réflexion stratégique et impliquer les salariés », rappelle Odile Duchenne, directrice générale d'Actineo, l'observatoire de la qualité de vie au bureau. Or, trop d'entreprises se limitent encore à caser le plus de salariés possible sur une surface toujours plus restreinte en mètres carrés.

Dès qu'un groupe déménage ou réaménage son espace, il le fait sous la forme d'un « open space ». C'est le cas de Sodexo, dont le siège se veut tout en transparence, au point d'y avoir aboli toutes les portes des bureaux, y compris celui de Michel Landel, le PDG du groupe. Comme le spécialiste français de la restauration collective ou Coca-Cola France, ils sont nombreux à vouloir, ainsi, donner l'image d'un management moderne et participatif. « Mais la première motivation est économique », rappelle Philippe Tramond, directeur général de Pilotis, un cabinet de conseil et de formation spécialiste des relations dans l'entreprise. Pour sa part, Séverine Daujam, attachée de direction chez Euro-Nat (produits biologiques), préfère mettre en avant la nécessité de doper la réactivité de ses équipes marketing et commerciales. Quant à



Beaucoup d'entreprises lésinent encore sur la qualité des matériaux, de la lumière et surtout l'acoustique.

Estelle Milo, directrice marketing chez Crossknowledge, une société de formation professionnelle à distance, c'est pour elle le meilleur moyen d'instiller une dynamique collective.

« L'« open space » est une garantie d'efficacité managériale », renchérit Philippe Tramond. « Les superviseurs peuvent contrôler des résultats à la minute et ajuster les choses en temps réel. » Ce que nombre de salariés assimilent à une source de stress et à du « flicage », qui génère chez eux des réactions de repli derrière leurs écrans d'ordinateur ou, pour les cadres, des attitudes embarrassées à l'heure de rentrer chez eux.

Une attitude que confirment Alexandre des Isnard et Thomas Zuber, les auteurs de l'ouvrage « L'open space m'a tué » (Hachette Littératures), qui préviennent : « La première des choses à apprendre quand vous arrivez dans l'« open space » c'est... d'avoir l'air toujours débordé. »

« Lutte des places »

Aux yeux de beaucoup, l'« open space » – haut lieu de la « lutte des places » – constitue une zone de travail désertée par le bien-être et la politesse. Des travers inconnus chez Euro-Nat, dont le dirigeant a

Les erreurs à éviter en espace ouvert

- Ne pas impliquer les salariés dans un projet d'aménagement d'espace.
- Opter pour l'« open space » sans réflexion stratégique préalable.
- Recadrer ou sanctionner un salarié devant ses pairs (une humiliation).
- Interpeller les collaborateurs à tout bout de champ.
- Proférer des reproches collectifs à l'emporte-pièce.
- Ignorer les conflits de personnes.

personnellement veillé à l'ergonomie des postes de travail et travaillé sur les flux d'énergie entre services (feng shui). Mais, hormis ce cas encore rare, beaucoup d'entreprises lésinent encore sur la qualité des matériaux, de la lumière et surtout l'acoustique (même si des espaces complémentaires permettent de compenser bien des désagréments : salles de réunion, cafétérias, etc.). Ce qui alimente les plaintes de salariés, énervés par le manque de savoir-vivre de collègues qui déversent, d'une voix tonitruante, leur vie privée au téléphone ou encore verbalisent leur moindre geste ou pensée.

Bouc émissaire commode, selon Alain d'Iribarne, chercheur au CNRS, l'« open space » mal conçu dissimule souvent en vérité de graves carences managériales : un encadrement défaillant, une stratégie illisible, une course effrénée à la performance, un manque de reconnaissance des salariés, des possibilités d'évolution professionnelles limitées... Une situation dont on mesure mieux la gravité à la lecture d'une enquête d'Actineo, selon laquelle les salariés considèrent, à 89 %, que le cadre du travail agit sur leur motivation et, à 94 %, sur leur efficacité.

MURIEL JASOR

Un espace faussement démocratique

Signes distinctifs. Le lien entre espace de travail et statut perdure. Aux traditionnels signes hiérarchiques distinctifs tels que le bureau individuel fermé ou la moquette épaisse succèdent aujourd'hui d'autres indices : un

bureau dont on ne peut pas voir l'écran d'ordinateur à proximité d'une fenêtre, un ordinateur portable assorti d'un Blackberry, un nombre plus important de placards, un bureau individuel sans porte, un fauteuil en cuir à long dossier...